



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA
ESCOLA SUPERIOR ABERTA

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TEMA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO PARA
DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA PROFISSIONAL: CASO DA EMPRESA
COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DO PORTO DE MAPUTO MPDC**

Zulmira Gonçalves Cuna

Maputo, Agosto de 2022



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA
ESCOLA SUPERIOR ABERTA

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TEMA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO PARA
DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA PROFISSIONAL: CASO DA EMPRESA
COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DO PORTO DE MAPUTO (MPDC).**

Zulmira Gonçalves Cuna

Maputo, Agosto de 2022

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que esta monografia que, no presente momento, submeto ao Instituto Superior À politécnica – ESA, em cumprimento dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos nunca foi apresentada de qualquer outro grau académico e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, tendo indicado no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.

A candidata

(Zulmira Gonçalves Cuna)

O Supervisor

(Msc Hélio Alberto Coutinho de Sousa)

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo, Egídio José Machava pelo apoio e suporte em todos momentos da minha vida

Aos meus pais, Gonçalves Cuna (em memória) e Mariana Valente Inguana

Aos meus filhos, Kaiser José Machava e Kendall Zulmira Machava

(Minha força)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida e por me ter dado saúde física e mental, força de vontade e por me ter protegido em todas minhas ações neste longo percurso.

Vão o meu sincero agradecimento a minha família, aos meus pais Gonçalves Cuna em memória e Mariana Valente Inguana, pelo apoio incansável, aos meus filhos Kaiser e Kendall pelo carinho e atenção nos momentos difíceis da minha trajetória, ao meu talismã, o meu amado esposo Egídio José Machava pelo incentivo nos momentos difíceis e a compreensão da minha ausência na dedicação para realização deste trabalho.

Agradeço ao Mestre Hélio Alberto Coutinho de Sousa por ter sido meu orientador e ter desempenhado esta função com muito zelo e dedicação, pelas correções de base até ao trabalho final, pelos ensinamentos com vista a melhorar cada vez mais e alcançar objectivos que para mim pareciam impossíveis ao longo deste percurso, muito obrigada.

A todos que participaram directa ou indirectamente para o desenvolvimento e a materialização deste trabalho de pesquisa

Aos meus colegas de curso com que convivi intensamente durante estes longos 4 anos sobretudo pela troca de experiência e o companheirismo que me permitiu crescer não só como pessoa, mas como formanda e isso fez como que nos tornássemos uma família.

Toda equipe de trabalho da empresa Companhia de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC) por abrir as portas e me receber com muito carinho e atenção contribuindo para que este trabalho fosse realizado.

RESUMO

O presente trabalho tem como objectivo estudar a avaliação do desempenho como um instrumento para o desenvolvimento de Carreira Profissional, trazendo a questão de carreira profissional, trazendo a questão de carreira como um instrumento para avaliação do desempenho na organização tendo como estudo de caso a empresa Companhia de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC).

O Estudo baseou-se na triangulação teórica entre a perspectiva teórica defendida por vários autores. Realizou-se um estudo com uma abordagem qualitativa e quantitativa de modo a captar o entendimento que os funcionários têm em relação avaliação do desempenho e o Desenvolvimento de carreira profissional.

O grupo alvo foram os funcionários do MPDC escolhidos por conveniência pelo que aplicamos a entrevista semi-estruturada a um total de 15 funcionários

Palavras-chaves: *Gestão de Pessoas, Avaliação de desempenho, Gestão de Carreiras*

ABSTRACT

The present work aims to study performance evaluation as an instrument for the development of a Professional Career, bringing the issue of professional career, bringing the issue of career as an instrument for evaluating performance in the organization, having as a case study the Company of Maputo Port Development (MPDC).

The Study was based on the theoretical triangulation between the theoretical perspective defended by several authors. A study was carried out with a qualitative and quantitative approach in order to capture the understanding that employees have in relation to performance evaluation and professional career development.

The target group were MPDC employees chosen by convenience, so we applied the semi-structured interview to a total of 15 employees

Keywords: *People Management, Performance Evaluation, Career Management*

Lista de Tabelas

Tabela 1: Caracterização da amostra por idade	27
---	----

Lista de gráficos

Figura 1: Idades dos inqueridos	28
Figura 2: Género	28
Figura 3: Grau de Escolaridade.....	29
Figura 4: Profissão dos inqueridos.....	29
Figura 5: Qual é utilidade que o processo de avaliação de desempenho tem para MPDC?	30
Figura 6: Período de avaliação de desempenho no MPDC.....	31
Figura 7: Os colaboradores tem acesso aos resultados e eles são divulgados?	32
Figura 8: A divulgação dos resultados do processo de avaliação de desempenho proporciona alguma mudança dos colaboradores da empresa?	32
Figura 9: Os resultados divulgados são compatíveis com o desempenho dos colaboradores avaliados?.....	33
Figura 10: Tem-se notado alguma inconveniência durante o processo de avaliação de desempenho na empresa?.....	34
Figura 11: O processo de avaliação de desempenho tem sido o suporte para o cumprimento de metas?	34
Figura 12: Há progressões de carreira após o processo de avaliação de desempenho?.....	35
Figura 13: Concorda que os pontos propostos para o processo de avaliação de desempenho contribuem para o desenvolvimento de carreira?	36
Figura 14: Concorda com a metodologia utilizada no processo de avaliação de desempenho tem impacto no processo de desenvolvimento de carreira na empresa?.....	36

Lista de Abreviatura

AD – Avaliação de Desempenho

MPDC - Companhia de Desenvolvimento do Porto de Maputo

Índice

DECLARAÇÃO.....	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
Lista de Tabelas.....	vi
Lista de gráficos	vii
Lista de Abreviatura	viii
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de Investigação.....	2
1.2. Justificativa.....	3
1.3. Objectivos da Pesquisa.....	4
1.3.1 Objectivo Geral	4
1.3.2 Objectivos específicos.....	4
1.3.4. Hipóteses	5
1.3. 5. Perguntas de Investigação	5
CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA	6
2. Conceitos básicos	6
2.1 Avaliação de desempenho	6
2.2.Factores determinantes do desempenho humano	7
2.3. Breve historial da avaliação de desempenho.....	9
2.4. Objectivos da avaliação de desempenho	12
2.5. Importância da avaliação de desempenho	12
2.6. Responsabilidade pela avaliação	13
2.6.1. A comissão de avaliação	13
2.6.2. Os subordinados	13
2.6.3.O órgão de recursos humanos	14
2.6.4. Críticas à avaliação de desempenho	14
2.6.5 Desenvolvimento de carreira.....	16
2.6.6. Tipos de avaliação de desempenho mais utilizadas pelas organizações	18
2.6.6.1 Avaliação pelos subordinados	18

2.6.6.2 Avaliação por competências.....	18
2.6.6.3 Auto-avaliação	18
2.6.6.4 Avaliação directa ou 90º:	19
2.6.6.5 Avaliação conjunta ou 180º.....	19
2.6.6.6 Avaliação 360º	19
2.7. Métodos da avaliação de desempenho	20
2.7.1 Método de Escala Gráfica	20
2.7.2 Método de escolha forçada.....	20
2.7.3 Método da pesquisa de campo	20
2.7.4 Benefícios na implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreira 21	
2.7.5. Na perspectiva das chefias	21
2.7.6. Na perspectiva dos funcionários	21
2.7.7. Na perspectiva da organização	21
2.7.8. Etapas da implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreira ..	22
2.7.9. Definição das necessidades: definir o actual sistema.....	22
2.7.10. Visão estratégica. Determinar as novas direcções e possibilidades	22
2.7.11. Plano de acção: Decidir sobre os primeiros passos a dar.....	22
2.7.12. Avaliação dos resultados: Manutenção da mudança.....	22
2.7.13. Etapas do desenvolvimento de uma carreira	23
CAPITULO III: METODOLOGIA	24
3.1 Tipo de investigação.....	24
3.1. 1.Quanto ao tipo	24
3.2. Quanto aos procedimentos	25
CAPÍTULO IV	26
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS	26
4.1.Breve apresentação da Instituição	26
4.2. Resultados do grupo de amostra.....	27
CAPÍTULO V	37
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	37
5. Conclusões	37
5.1. Recomendações.....	38
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
13. ANEXOS.....	2

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Nos dias que correm há uma mudança nas organizações quer sejam elas públicas e privadas, actualmente, as organizações estão preocupadas com a gestão de pessoas, pois, com a evolução, existe uma mudança de paradigma, a ideia do individuo como um instrumento de trabalho está dando espaço a ideia de que o individuo é na verdade um recurso muito valioso dentro de uma organização, porque ele é um ser inteligente com capacidade de agir, pensar e inovar. Os profissionais capacitados ajudam as organizações a enfrentar desafios, ameaças e oportunidades do mercado.

A avaliação de desempenho pode ser vista como uma ferramenta útil não apenas para avaliar a performance dos trabalhadores, mas também para o desenvolvimento e motivação dos destes. Neste sentido, ela pode ser usada para recompensar os indivíduos que tenham tido um bom desempenho, e permite reforçar os comportamentos que tenham produzido fortes resultados positivos e incentivar os indivíduos para que continuem a ter um comportamento similar. (CAIXOTE & MONJANE, 2013, p.167).

A avaliação do desempenho é um processo constante e corriqueiro na vida particular das pessoas. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e marketing. Como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente, a lucratividade. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida e dinâmica à organização. Elas constituem a mola mestra do sucesso organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje. (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

É nesta perspectiva que o presente trabalho pretende estudar a avaliação de desempenho como um instrumento para o desenvolvimento de carreira Profissional, trazendo a questão da carreira como um instrumento para avaliação do desempenho na organização onde a oportunidade e o reconhecimento pelo desempenho vão para aqueles que conseguem mostrar trabalho e não para aqueles que se limitam a executar um conjunto de tarefas definidas pelo seu lugar na hierarquia. Como estudo de caso vamos estudar a empresa MPDC.

Em coordenação com o objectivo traçado, o trabalho encontra-se estruturado por cinco capítulos. No Capítulo I: A primeira parte do presente trabalho, são apresentados os elementos introdutórios nomeadamente; a introdução onde apresenta para além da contextualização do trabalho, a delimitação do problema, a definição do problema, as hipóteses, a relevância da pesquisa e os objectivos gerais e específicos.

No Capítulo II: é exibida a base teórica que compreende a revisão da literatura sobre o estudo, neste capítulo procurou-se apresentar todos elementos-chave para a realização do processo da avaliação de desempenho e as suas possíveis situações ligadas ao desenvolvimento de carreiras.

Capítulo III: Compreende a Metodologia onde apresenta-se o Método de pesquisa, tipo de pesquisa, tipo de abordagem, e a amostragem.

Capitulo IV: São apresentados os dados e a análise da pesquisa, faz uma apresentação dos dados colhidos no campo

Capitulo V: a última parte do presente trabalho, é dedicada a conclusão e as recomendações.

1.1 Problema de Investigação

A sociedade actual é caracterizada por um conjunto de incertezas, inseguranças e uma crescente mobilidade nas oportunidades de carreiras, pressões múltiplas para uma adaptação a ambientes inconstantes e competitivos, o aumento do trabalho a tempo parcial e as recorrentes alterações nas leis contratuais dificultam cada vez mais o comprometimento dos trabalhadores em seus empregos, transportando a responsabilidade das práticas de gestão de carreiras para novas fronteiras.

Neste âmbito nota-se que com o crescente desenvolvimento do mundo e aumento consequente da concorrência empresarial, nota-se um movimento de maior valorização do capital humano, diante dos outros existentes na organização, sejam eles de qualquer natureza (financeiro ou tecnológico) uma vez que para um bom funcionamento depende das equipas de supervisão ou equipas de controlo.

Em um momento de crise e incertezas, na qual a alegada falta de trabalho e de perspectivas profissionais são uma realidade, a temática da carreira ganha destaque e atenção por parte daqueles indivíduos que (ainda) estão activos e inseridos no mercado de trabalho, independentemente dos mesmos sentirem-se inseguros e desestimulados com a actual

conjuntura, assim como também, o tema ocupa um espaço vital nas organizações que passam a ter uma possibilidade de gerir e incentivar o potencial humano dos colaboradores, evidenciando uma mais-valia, na medida em que permite trabalhar expectativas, objectivos, desenvolvimento de competências e, sobretudo, comprometimento organizacional.

O capital humano vem merecendo uma atenção especial, necessitando desta forma de ferramentas capazes de mensurar o seu valor para a organização, assim como para potenciar as suas competências. É desta forma que a avaliação de desempenho vem assumindo papel fundamental e constantes nas tarefas da gestão de competências, no entanto este mesmo processo vem criando problema dentro das organizações.

Em muitas organizações tem-se verificado que a avaliação de desempenho não é um processo pacífico, o que tem originado descontentamento e inquietações nos funcionários. Há exemplos de situações em que Funcionários mais aplicados chegam a ter uma classificação negativa comparativamente a outros menos aplicados e até menos capazes.

Os colaboradores que compõem uma organização são extremamente importantes e vistos como um grande potencial, pois quanto melhor o seu desempenho e a sua gestão, vinculados ao negócio da organização, maior a sua eficácia. Porém, uma política eficaz de avaliação de desempenho deixou de ser um instrumento burocrático e passou a ser um processo em que o seu bom uso permite não apenas a sobrevivência da organização em um mercado competitivo, mas também a sua aproximação com a excelência.

Dai que se coloque a seguinte pergunta: *Até que ponto que o processo de avaliação de desempenho contribui como instrumento de desenvolvimento de carreira profissional dos colaboradores da MPDC?*

1.2. Justificativa

A escolha deste tema justifica-se pelo facto de a avaliação do desempenho ser uma temática que vem ganhando mais destaque dentro das organizações, na medida em que ajuda a conhecer melhor os colaboradores, facilita o cumprimento de metas estratégicas, inspira o incremento da produtividade se tornando uma das ferramentas poderosas para organização. Na componente de gestão de carreira a avaliação de desempenho quando realizada, permite ao trabalhador conhecer seus pontos fortes e o que precisa melhorar, assim como os caminhos que deverá seguir em busca de uma melhoria no desempenho, como por exemplo, desenvolver a

atenção, ser mais organizado, buscar determinado curso de aperfeiçoamento técnico, permite também, o autoconhecimento e conseqüentemente, o autodesenvolvimento.

Estudar avaliação de desempenho em Moçambique é desafiador e pertinente na medida em que com o desenvolvimento do capital humano e avanço das tecnologias de informação assim como com a globalização, as organizações encontram desafios no seu funcionamento por causa da agressiva competitividade do mercado. Dai que existe a necessidade relevante de fazer uma análise da avaliação de desempenho com objectivo de perceber como é que os colaboradores estão a desenvolver as suas actividades, conhecimento e atitude. Adoptando a avaliação de desempenho, as organizações poderão medir a performance dos seus colaboradores, ficando a saber se estes estão a corresponder as expectativas e como fazer para suprir as suas dificuldades.

Do ponto de vista social, a relevância deste tema está no facto de procurar auxiliar os tomadores de decisões a valorizarem e aplicarem de forma correcta e efectiva o instrumento de avaliação de desempenho, e por sua vez, darem primazia aos funcionários à prestação de serviços de qualidade.

Cientificamente, o trabalho pretende ser mais um contributo para enriquecer os estudos feitos na área de gestão de recursos humanos com destaque para a avaliação de desempenho.

O tema em pesquisa baseou-se na necessidade de perceber a influência que a avaliação de desempenho tem sobre o processo de desenvolvimento de carreira e o interesse do desenvolvimento deste trabalho na instituição em causa, que já vem sendo desenvolvido ao longo do tempo. Avaliação de desempenho é uma ferramenta, um meio, mas não tem um fim em si mesmo, torna-se um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Tendo como principais objetivos: adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; e autoaperfeiçoamento do empregado.

1.3. Objectivos da Pesquisa

1.3.1 Objectivo Geral

- Avaliar o modelo de avaliação de desempenho no desenvolvimento da carreira profissional dos colaboradores da empresa MPDC.

1.3.2 Objectivos específicos

- Identificar os principais tipos de avaliação de desempenho e qual é o modelo adoptado pela MPDC

- Perceber como é feita a avaliação do desempenho dos Colaborados no desempenho da carreira profissional
- Demonstrar como o processo de avaliação de desempenho pode contribuir para o desenvolvimento da carreira;
- Descrever o papel da avaliação de desempenho na empresa MPDC

1.3.4. Hipóteses

H1: A avaliação de desempenho tem uma influência positiva no desenvolvimento da carreira profissional dos colaboradores.

H2: A avaliação de desempenho tem influência negativa no desenvolvimento da carreira dos colaboradores.

1.3.5. Perguntas de Investigação

Até que ponto a avaliação do desempenho dos colaboradores tem uma influência no seu desenvolvimento da carreira profissional?

Qual é a contribuição da avaliação do desempenho no desenvolvimento dos trabalhadores?

Como é feita a capacitação dos Trabalhadores com vista a avaliar o desempenho?

Quais são os critérios usados para conciliar a avaliação do desempenho dos colaboradores e o desenvolvimento das suas carreiras?

Qual é a importância da avaliação do desempenho nas Instituições?

CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2. Conceitos básicos

2.1 Avaliação de desempenho

Avaliação é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos. (COELHO, 2013, p.8)

De acordo com Bergamini (2008, p.36) **desempenho** significa acção, actuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, está-se –lhe atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos.

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 210)

A avaliação de desempenho tem sido marcante e de forma mais ou menos sofisticada a partir dos seus comportamentos mais típicos ou dos seus traços de personalidade. Assim um documento ou ficha de avaliação, que refletisse o desempenho de alguém. Teria referências características do tipo: iniciativa, interesse pelo trabalho, adaptabilidade, relacionamento interpessoal, cooperação e outras. (BERGAMINI, 2008, p.36).

Conforme o grau em que a pessoa atendesse a cada um dos traços, poder-se-ia ter uma conclusão final e global sobre seu desempenho em termos de sua adequação ou não ao desempenho esperado. Neste caso, então, o desempenho seria classificado como eficiente ou ineficiente.

A **eficiência** é produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada actividade ou tarefa.

O **desempenho eficiente** é, portanto, aquele que atende em alto grau as manifestações dos traços de personalidade, utilizados adequadamente na realização de uma tarefa.

A pessoa eficiente é aquela que se preocupa em fazer as coisas bem-feitas, obedecendo ao sentido de perfeição e correção no exercício de uma actividade.

A eficácia do desempenho está, por conseguinte, relacionada ao facto de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado.

A Avaliação de desempenho é um processo de comparação entre o resultado efectivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa ou de um grupo dentro da organização.

De acordo com Silva (2003, p. 15) “avaliação de desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das acções que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período.”

Para Pontes (1999, p.24) Avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização; busca, ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Segundo Chiavenato (1998, p.45) Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Fazer uma análise dos cargos e dos funcionários e assim verificar onde há mau funcionamento para proporcionar ao funcionário o treinamento adequado.

Ainda Chiavenato (2010, p.241) Avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa de hoje.

2.2.Factores determinantes do desempenho humano

Segundo Chiavenato (2012, p.149) o desempenho humano depende de uma complexidade de factores que actuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Em uma situação na qual os objectivos e as metas são devidamente explicitadas, a tarefa é desenhada e redesenhada sob medida para a pessoa. Se ela esta motivada para executa-la e para atingir os objectivos propostos, certamente dedicará determinado esforço individual proporcional à sua motivação. Esse esforço pessoal é eficaz na medida em que a pessoa possui as habilidades adequadas para a execução da tarefa e as condições ambientais não lhe provocam restrições ou limitações. Assim, o desempenho é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objectivos. Os resultados percebidos pela pessoa

sejam em termos de alcançar os objectivos organizacionais ou individuais ou em termos de recompensas recebidas pela empresa provocam determinado grau de satisfação pessoal. Esse grau de satisfação, grande, pequeno ou nulo realimenta positiva ou negativamente a motivação para um novo desempenho. Ou simplesmente não motiva mais.

A satisfação obtida pelo individuo funciona como um reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a insatisfação ou frustração funciona como um reforço negativo,

Daí a necessidade de o gestor se preocupar com:

- O desenvolvimento sistemático das habilidades e competências das pessoas como base fundamental para um desempenho eficiente e eficaz;
- A remoção contínua das restrições ambientais que possam afectar negativamente o desempenho humano, como excesso de regras e regulamentos, supervisão cerrada, controles burocráticos, métodos e procedimentos mecânicos e tradicionais etc;
- A motivação com o incentivo constante das pessoas para que deem o melhor de suas habilidades e competências na execução das tarefas;
- A orientação das pessoas no sentido de dedicarem seu esforço para um desempenho excelente ou, pelo menos, gradativamente excelente;
- A avaliação do resultado do desempenho alcançado e a devida recompensa imediata ou a correção adequada, sempre buscando um reforço positivo para um desempenho excelente. O mau desempenho deve ser fruto de uma profunda avaliação para remover as causas e origens da ineficiência ou ineficácia;
- A satisfação no trabalho, uma vez que ela é consequência do sucesso no desempenho das tarefas e da recompensa percebida. A recompensa pode ser representada por estímulos externos, como elogio do gestor, reconhecimento do trabalho, imagem social do executante, prémios ou gratificações, oportunidades de promoção etc, ou por estímulos provocados pela própria tarefa por meio de uma modelagem do trabalho que promova variedade, identidade, significado, autonomia e retroação. Certamente, com essas dimensões, haverá uma grande possibilidade de que a pessoa desenvolva prazer e sucesso pessoal em realizar excelentemente uma actividade.

Com todos esses ingredientes, o desempenho pode ser continuamente melhorado pela própria pessoa, com um mínimo de intervenção externa. Todavia, essa intervenção deve existir sempre que o desempenho não seja satisfatório. Surge, então, a necessidade de

monitorar, medir, e avaliar o desempenho humano, a fim de direcioná-lo continuamente rumo à excelência e à melhoria de qualidade de vida dentro da entidade.

2.3. Breve historial da avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2009, Pp.246-247), as práticas de avaliação do desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego a outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre o custo e benefícios. Também os sistemas formais de avaliação não são recentes. Em plena idade média, a Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema combinando de relatórios e notas das actividades e do potencial de cada um dos seus jesuítas que pregavam a religião pelos quatros cantos do mundo em uma época em que o navio à vela era a única forma de transporte e de comunicação. O sistema consistia em auto classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das actividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas, às quais o superior poderia não ter acesso de outra maneira. Muito tempo depois, por volta de 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários. O exército americano adoptou o mesmo sistema em 1880 e, em 1918, a Guerra Motors desenvolveu um sistema de avaliação para seus executivos. Mas apenas após a 2ª Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho começaram a se proliferar entre as organizações. Mesmo assim, a preocupação estava exclusivamente voltada para eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da organização. Com a Escola da Administração Científica que ocorreu forte impulso à teoria administrativa a partir do começo do século XX, com o requinte de apurar a capacidade optima da máquina, dimensionando em paralelo o trabalho do homem e calculando com precisão o rendimento potencial, o ritmo de operação, a necessidade de lubrificação, o consumo energético e o tipo de ambiente físico exigido para seu funcionamento. O homem configurado como um aperta botões era visto como um objecto passivo e moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava que fosse motivado apenas por objectivos salariais e económicos.

Com a Escola das Relações Humanas ocorreu completa reversão de abordagem. A preocupação principal dos administradores deslocou-se da máquina e passou a ser focalizada nas pessoas. Com o advento de novas teorias administrativas, as mesmas questões antes colocadas com relação à máquina passaram a ser transferidas em relação às pessoas. Como conhecer e medir as potencialidades das pessoas? Como levá-las a aplicar totalmente esse potencial? Qual a força

básica que impulsiona suas energias em direcção à acção? Para tais questões surgiu uma infinidade de respostas, provocando o aparecimento de técnicas administrativas capazes de criar condições para uma efectiva melhoria do desempenho humano dentro das organizações, além de uma avalanche de teorias a respeito da motivação para o trabalho. Toda a sequência posterior de teorias administrativas e organizacionais que foram aparecendo teve forte e definitivo impacto: a importância do ser humano dentro das organizações e seu papel dinamizador dos demais recursos organizacionais. Mas esse papel não poderia ser deixado ao acaso. O desempenho humano precisava ser não só planejado e implementado, como também, e principalmente, avaliado e orientado para determinados objectivos comuns.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 242), as principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus colaboradores são:

1. Recompensas: A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. É a avaliação por mérito.
2. Retroação: A avaliação proporciona conhecimento a respeito de como as pessoas com quem o colaborador interage percebem seu desempenho, atitudes e suas competências.
3. Desenvolvimento: A avaliação permite que cada colaborador saiba exactamente quais são seus pontos fortes (aquilo em que poderá aplicar mais intensamente no trabalho) e pontos frágeis (aquilo que deverá ser objecto de melhoria através do treinamento ou desenvolvimento pessoal).
4. Relacionamento: A avaliação permite que cada colaborador possa melhorar seu relacionamento com as pessoas ao seu redor, gerente, pares, subordinados ao saber como avaliam seu desempenho.
5. Percepção: A avaliação proporciona meios para que cada colaborador saiba como as pessoas ao seu redor pensam a seu respeito. Isso melhora sua auto-percepção e sua percepção do entorno social.
6. Potencial de desenvolvimento: A avaliação proporciona meios para conhecer em profundidade o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores a fim de definir programas de T&D, sucessão, carreiras etc.

7. Aconselhamento: A avaliação oferece informações ao gerente ou ao especialista de RH sobre como fazer aconselhamento e orientação aos colaboradores. (idem).

Segundo Chiavenato (2010, p.243) A avaliação de desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tal, ela precisa atender às seguintes linhas básicas:

1. A avaliação deve cobrir não somente o desempenho actual nas actividades, como também o alcance de metas e objectivos. Desempenho e objectivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação de desempenho.
2. A avaliação de desempenho deve enfatizar o colaborador no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objectiva do desempenho e não em uma avaliação subjectiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas.
3. A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o colaborador.
4. A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

Ainda para Chiavenato (2010, p. 245), os pontos fracos do processo de avaliação do desempenho são:

1. Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado
2. Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objectiva do desempenho
3. Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de avaliação.
4. Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa e de não aceitação por parte do avaliado.
5. Quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em factores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

2.4. Objectivos da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que não pode ser vista numa vertente de ajustes de conta, mas ele deve espelhar a realidade de como o trabalho ou o desempenho de cada colaborador se encontra. Deste modo, Caixote e Monjane (2013, p.167), identificaram três principais objectivos desse processo. Nomeadamente.

- Melhorar a produtividade, motivação e desenvolvimento de capacidades pessoais,
- Auxiliar nas decisões da organização e gestão de pessoal
- Identificar candidatos potenciais para funções de maior responsabilidade

Por outro lado, McGregor (1957) citado por Caetano e Vala, (2007, p.360), considera que os principais que levam as organizações a implementarem um sistema de avaliação de desempenho se prendem com a satisfação de três necessidades, sendo uma da organização e duas do individuo. Ao nível da organização, a avaliação de desempenho ajuda as decisões administrativas ligadas as transferências, às remunerações, etc. Ao nível do individuo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do teu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional.

2.5. Importância da avaliação de desempenho

De acordo com Gil (2009, p.149). As organizações tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados do desenvolvimento de uma tarefa. É o que se chama de expectativa de papel, que dá origem à descrição de cargos. Quando uma organização descreve um cargo, arrola os deveres e responsabilidades que são os componentes do papel de trabalho que deve ser cumprido por ser ocupante.

A pratica da AD não é coisa nova. Qualquer organização ou pessoa que tenha empregados, pelo menos informalmente, procede a algum tipo de avaliação.

É importante para uma organização manter um sistema de AD tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectvas com a participação do avaliado

2.6. Responsabilidade pela avaliação

Sendo a avaliação de desempenho um processo que faz parte do dia-a-dia das organizações é necessário que elas identifiquem os responsáveis. De acordo com Gil (2009, p.151), podem ser responsáveis por este processo, os seguintes:

2.6.1. A comissão de avaliação

Há empresas onde a avaliação de desempenho é tarefa de uma comissão especialmente constituída para esse fim e cujos membros pertencem a órgãos diversos. Geralmente, essa comissão é formada por membros permanentes e transitórios.

Como membros permanentes, costumam participar da comissão pessoas que têm poder de decisão sobre aumentos, promoções e desligamentos, bem como os responsáveis pelo controle da avaliação e especialistas em recursos humanos.

Como membros transitórios da comissão são convocados desde o superior directo até a mais alta autoridade do sector onde se está avaliando os empregados.

A principal vantagem da comissão está no facto de que, ao longo do tempo os avaliadores tendem a desenvolver padrões de julgamento mais homogêneos. Com o passar do tempo, os membros permanentes tendem a obter um conhecimento mais profundo dos recursos humanos da empresa e os transitórios a se inteirar das políticas de pessoal da empresa.

Ocorre, porém, que não se pode pretender bons resultados a partir dos primeiros processos avaliatórios desenvolvidos pelas comissões. É necessário que a empresa esteja bem preparada: que toda hierarquia esteja convencida de sua responsabilidade de avaliar. E que as reuniões sejam bem conduzidas para que os participantes não saiam delas com a sensação de que apenas perderam seu tempo.

2.6.2. Os subordinados

Algumas empresas, muito poucas, ainda vêm adoptando a avaliação invertida, em que o desempenho dos ocupantes de cargos de chefia não é feito por seus superiores, mas sim por seus subordinados.

Esse sistema tem como principal vantagem o facto de possibilitar ao chefe conhecer a opinião dos subordinados a seu respeito. Isso é importante, pois é com eles que o chefe trabalha e, à medida que passa a saber como o vêem, pode orientar-se no sentido de superar os problemas de relacionamento.

A avaliação invertida apresenta, porém, alguns aspectos negativos. Pode transformar-se num mero canal de insatisfação, por meio do qual os funcionários criticam as chefias, sem acrescentar algum aspecto positivo ao processo.

2.6.3.O órgão de recursos humanos

Em algumas empresas, o órgão de recursos humanos assume inteiramente a responsabilidade pela avaliação de desempenho de todos os empregados. Trata-se de uma modalidade de avaliação bastante centralizada, que vem sendo abandonada. Em virtude de seu carácter centralizador e burocrático, tende a proporcionar pouca liberdade aos avaliadores. Além disso, favorece a padronização do desempenho das pessoas, desprezando suas características singulares.

2.6.4. Críticas à avaliação de desempenho

As críticas que têm sido feitas à avaliação de desempenho justificam-se em razão de equívocos cometidos na implantação do sistema e da inadequação de sua metodologia as novas realidades empresariais. Entre as quais estão: Gil (2009, p.149).

a) Definição inadequada dos objectivos

Embora a AD possa servir a inúmeros propósitos, nem sempre as empresas definem com clareza seus objectivos. Para os avaliadores o preenchimento dos formulários visa apenas satisfazer a área de recursos humanos, pois não conseguem perceber consequências concretas, tais como programas de treinamento, remanejamentos, promoções etc. (idem)

b) Baixo nível de envolvimento da alta administração

A alta administração não costuma envolver-se tanto com as questões de pessoal quanto com as referentes a outras áreas, como produção e marketing. De modo geral, a alta administração e os gerentes não têm consciência clara do papel da força de trabalho no sucesso do negócio. E muito menos da importância da AD para gestão de pessoal. Essa situação só se altera quando os profissionais de RH conseguem demonstrar que as pessoas não são apenas meios acessórios, mas essenciais para a gestão do negócio. (idem)

c) Despreparo para administrar pessoas

Os gerentes, que geralmente são especialistas em alguma coisa, de modo geral não apresentam maior qualificação técnica para tratar de assuntos de pessoal, tais como: diagnosticar necessidades de treinamento, ensinar trabalho, fornecer feedback e principalmente avaliar pessoas. Ao se implantar a avaliação de desempenho, costuma-se ministrar um treinamento específico. Na maioria dos casos, porém, esse treinamento envolve pouco mais que o preenchimento dos formulários.

d) Avaliação circunscrita a um dia

As empresas costumam entregar os formulários aos avaliadores e exigir que os entreguem pontualmente no “ Dia Nacional da Avaliação de Desempenho”. Desta forma, os avaliadores tendem a preencher de forma ritualística os formulários, influenciados naturalmente pelos acontecimentos mais próximos, pois são os que mais facilmente conseguem lembrar. Essa avaliação tende a ser pessoal, não possibilitando a identificação da discrepância entre o desempenho esperado e o desempenho real do empregado. Para superar essa dificuldade é necessário que a AD seja realizada de forma contínua e com o efectivo estabelecimento de seus parâmetros. (idem)

e) Baixo nível da participação das chefias

A participação das chefias no processo avaliatório costuma restringir-se ao preenchimento dos formulários. Assim as chefias tendem a manifestar baixo comprometimento com a AD. Por isso, recomenda-se que as chefias participem mais activamente do processo, inclusive no estabelecimento de parâmetros de avaliação. E que as informações referentes a AD sejam analisadas e utilizadas pela gerência e não apenas pela área de recursos humanos. (GIL, 2009, p.149).

f) Exclusão dos empregados do processo de planeamento

As empresas não costumam atribuir um papel activo a seus empregados na AD. No entanto, quando a empresa procura se orientar para resultados, a participação do empregado em todo o processo é fundamental. Recomenda-se mesmo que a chefia e os subordinados juntos negociem o desempenho esperado. E que o acompanhamento do desempenho seja operacionalizado por meio de reuniões periódicas entre chefia e subordinado. (GIL, 2009, p. 149).

6.6.5 Desenvolvimento de carreira

De acordo com Carvalho (1994) citado por Caixote e Monjane (2013, p.198) **Desenvolvimento** é uma palavra do latim (des- para ênfase + en- para dentro, interno + volvere – mudar de posição, lugar), tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direcções diferentes das que se está habituado.

Desenvolvimento pessoal: Para Chiavenato (2014, p.351), desenvolvimento pessoal são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo actual, mas que proporcionam oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional.

Carreira é a sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo da vida profissional. Chiavenato (2014, p.354)

De acordo com Araújo e Garcia (2014, p.130) carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e actividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.

Desenvolvimento de carreira: significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir habilidades, conhecimentos e capacidades. A rotação de cargos pode ser vertical ou horizontal. A rotação vertical significa uma promoção provisória para uma nova posição mais complexa. A rotação horizontal funciona como uma transferência lateral de curto prazo para absorção de conhecimentos e experiências da mesma complexidade. A rotação de cargos representa um excelente método para ampliar a exposição da pessoa às operações da organização e transformar especialistas em generalistas. Permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas ideias, ao mesmo tempo que proporciona oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário. (CHIAVENATO, 2014, p. 352).

1. Carreira como desenvolvimento profissional - O conceito de carreira encontra-se, em muitos casos, relacionado com a mobilidade vertical do indivíduo através da hierarquia organizacional. Desta forma, a carreira corresponde a uma sequência de promoções no contexto de trabalho, ao longo da actividade profissional do indivíduo, sem que se torne necessário a sua permanência numa só organização ou ocupação.

2. Carreira como uma ocupação profissional - Nesta perspectiva, o próprio termo de carreira é sinónimo de ocupação profissional. Esta associação surge, principalmente, em actividade que,

por aí só, pressupõem uma série de movimentos ascendentes ao longo do tempo de trabalho, independentemente da organização que têm lugar.

3. Carreira como sequência de trabalhos/funções ao longo da vida - De acordo com esta perspectiva, a definição de carreira corresponde à história ou percurso profissional de um indivíduo. Ou seja, qualquer pessoa que trabalha tem uma carreira, independentemente da ocupação ou promoção obtidas durante o período de trabalho.

4. Carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida – com base nesta perspectiva, a carreira representa a vivência das actividades que constituem a história profissional dos indivíduos. Sendo uma abordagem mais dinâmica, compreende as mudanças nas aspirações, concepções e atitudes dos indivíduos face à sua vida profissional

Segundo Caetano e Vala (2007, p.424), desenvolvimento de carreira, corresponde a uma sequência de promoções no contexto de trabalho, ao longo da actividade profissional do indivíduo, sem que se torne necessário a sua permanência numa organização ou ocupação.

Para Chiavenato (2014, p.354), desenvolvimento de carreira, é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planeamento do futuro dos funcionários que têm para ocupar cargos mais elevados. O desenvolvimento de carreira é alcançado quando as organizações conseguem integrar o processo com outros programas da gestão de pessoal, como avaliação de desempenho e planeamento de gestão de pessoal.

De acordo com Hall, 1976 citado por Dutra (1996, p 58) estabelece quatro dimensões de sucesso na carreira: Performance profissional, traduzida por indicadores financeiros, principalmente salario absoluto e relativo e também por número de subordinados, tamanho do orçamento sob sua responsabilidade, trajetória profissional. Atitude positiva em relação a carreira, o autor diz que são padrões internos de sucesso, traduzidos em resultados que a pessoa julga importantes. Adaptabilidade que é traduzida pela capacidade de a pessoa renovar-se, adequando-se as necessidades de mudança da natureza do seu trabalho ou ocupação. O actor afirma que nesta perspectiva é comum verificar pessoas cuja ascensão na carreira deu de forma meteórica para depois se reduzir a pó, porque a pessoa não conseguiu acompanhar as novas exigências sobre o seu trabalho. Senso de identidade uma dimensão composta por dois componentes. O primeiro é quanto a pessoa chegou inteira ao sucesso, ou seja, o quanto teve que abrir mão de valores fundamentais ao nível pessoal para obter o sucesso na carreira. o

segundo é o grau de consistência de sua posição actual com sua carreira passada e com o que pretende para seu futuro.

2.6.6. Tipos de avaliação de desempenho mais utilizadas pelas organizações

2.6.6.1 Avaliação pelos subordinados

Se a avaliação do desempenho é uma responsabilidade de linha e se o maior interessado nela é o próprio colaborador, uma alternativa interessante é a aproximação das duas partes. O envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte.

Pra Chiavenato (2014, p. 215), nessa alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o colaborador avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. O gerente fornece todos os recursos ao colaborador – informação, metas e objetivos a alcançar, orientação, treinamento, aconselhamento – e cobra resultados, enquanto o colaborador entrega o desempenho e os resultados e cobra recursos do gerente. Um intercâmbio no qual ambos contribuem para a obtenção de resultados.

A avaliação resulta de um entendimento entre gerente e colaborador, e não mais um ato de julgamento definitivo e superior a respeito do comportamento da pessoa. Quase uma negociação, no sentido de que ambos trocam ideias e informações, resultando daí um compromisso conjunto: o executivo proporciona todas as condições possíveis para o crescimento profissional do funcionário e, por outro lado, este busca alcançar os objetivos ou os resultados desejados por ambos. (CHIAVENATO, 2014, p. 215).

2.6.6.2 Avaliação por competências

Esse tipo de avaliação mensura o desempenho do profissional em relação as competências definidas no cargo que o mesmo exerce. É uma avaliação bastante utilizada em empresas grandes que possuem o plano de cargos e salários bem definido. São avaliadas competências comportamentais e técnicas.

2.6.6.3 Auto-avaliação

Esse modelo é aplicado por grandes empresas, é um tipo de avaliação que o profissional avalia o próprio desempenho. Permitindo que o mesmo realize uma reflexão dos resultados entregues para organização.

A Avaliação é baseada em critérios ou competência definidas de acordo com o cargo que o colaborador exerce.

2.6.6.4 Avaliação directa ou 90°:

Esse é um modelo mais tradicional. É um tipo de avaliação onde o colaborador é avaliado pelo seu gestor. Nesse tipo de avaliação o gestor em algumas vezes tem o apoio do RH.

O gestor avalia qual foi a performance do colaborador diante de determinada meta ou desafio proposto. Neste tipo de avaliação o gestor tem mais proximidade e oportunidade de conhecer melhor os colaboradores de sua equipe.

2.6.6.5 Avaliação conjunta ou 180°

Trata-se de um tipo de avaliação também bastante utilizada pelas empresas, ela é bem convencional. É uma ferramenta que tem como foco a gestão estratégica de pessoas. Ela é realizada em conjunto entre o superior e o avaliado.

No momento da avaliação, ambos entram num consenso em relação a avaliação realizada pelo avaliador de acordo com o desempenho do colaborador avaliado.

2.6.6.6 Avaliação 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 interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação 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 pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. A avaliação 360° proporciona condições para que o colaborador se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros. (CHIAVENATO, 2014, Pp. 226-227).

Esse tipo de avaliação tem a participação de muitas pessoas, por esse motivo possui essa nomenclatura. Nesse modelo o colaborador é avaliado por diversos avaliadores.

Gestores, líderes, colaboradores, clientes, fornecedores, pares, possuem participação activa. Para que não tenha exposição dos avaliadores, muitas empresas fazem o formulário de forma anónima, com isso a tabulação das respostas é realizada de forma confidencial. Ou seja, sem informar quem respondeu e argumentou algo relacionado a determinada competência do avaliado.

2.7. Métodos da avaliação de desempenho

2.7.1 Método de Escala Gráfica

É um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os factores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Os factores de avaliação são os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários. O primeiro passo é a escolha e a definição dos factores de avaliação do desempenho que servirão como o instrumento de aferição e comparação dos funcionários envolvidos.(CHIAVENATO, 2014, p. 217).

Para Caixote e Monjane, (2013, p.170), este é o método cuja abordagem é centralizada nos traços de personalidade do avaliado. Aqui, utiliza-se uma tabela de dupla entrada, na qual, as linhas horizontais representam os factores de avaliação de desempenho, enquanto que as colunas verticais representam os graus de variação daqueles factores. Cada factor é dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório ate um desempenho óptimo ou excelente.

O método das escalas gráficas reduz as opções aos graus de variação dos fatores de avaliação, o que limita as possibilidades do avaliador. É também muito criticado quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas por meio de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objectivos à avaliação das pessoas. (CHIAVENATO, 2014, Pp. 217-218)

2.7.2 Método de escolha forçada

De acordo com Chiavenato (2009, p.259), o método de escolha forçada (forced choice method) é um método de avaliação de desempenho, que consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas com alternativas de tipo de desempenho individual. Em cada bloco composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas delas que mais implicam ao desempenho da pessoa avaliada.

2.7.3 Método da pesquisa de campo

Ainda na perspectiva do Chiavenato (2009, p.260), a avaliação de desempenho é feita pelo subordinante (chefe), mas com a assessoria de uma especialista (*staff*) em avaliação do desempenho. O especialista vai a cada secção para entrevistar as chefias sobre o desempenho dos seus subordinados. Dia, o nome pesquisa do campo. Embora a avaliação seja

responsabilidade de linha de cada chefe. Há uma ênfase na função de staff em assessorar cada chefe.

2.7.4 Benefícios na implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreira

Na perspectiva de Leibowitz et al (1986) citado por Caetano e Vala (2007, p.439) apresenta os seguintes benefícios e ricos de implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreira a três perspectivas:

2.7.5. Na perspectiva das chefias

- Aumento da capacidade para gerir a própria carreira;
- Capacidade para manter os melhores funcionários;
- Melhor a comunicação entre a chefia e funcionário;
- Capacidade para estabelecer um plano de desenvolvimento;
- Avaliação da produtividade e do desempenho;
- Aumento da compreensão da própria organização;
- Melhor correspondência entre objectivos individuais e organizacionais.

2.7.6. Na perspectiva dos funcionários

- Ajuda nas decisões de carreira e de mudança;
- Enriquecimento da actual função e de mudança;
- Melhor a comunicação entre a funcionários e chefia;
- Objectivos e expectativas realistas;
- Informação sobre a organização actual e tendências futuras;
- Aumento da responsabilidade na gestão da sua carreira.

2.7.7. Na perspectiva da organização

- Melhor uso das capacidades e conhecimentos dos seus funcionários;
- Aumento da lealdade;
- Alargar a informação a todos os níveis da organização;
- Melhor comunicação (na organização com um todo);
- Aumento da eficácia e dos sistemas e procedimentos relativamente aos recursos humanos;
- Clarificação dos objectivos organizacionais.

2.7.8. Etapas da implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreira

Ainda na perspectiva de Leibowitz et al (1986) citado por Caetano e Vala (2007, p.439) define as seguintes etapas e tarefas que podem conduzir ao sucesso do desenvolvimento implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreira.

2.7.9. Definição das necessidades: definir o actual sistema

- Estabelecer as responsabilidades dos funcionários, das chefias e da organização;
- Identificar as necessidades específicas e o grupo alvo;
- Avaliar a estrutura de recursos humanos;
- Diagnosticar a estrutura organizacional, determinando a receptividade, suporte e implicação da organização com desenvolvimento de carreiras;
- Estabelecer a missão/filosofia do programa;
- Conferir as necessidades diagnosticadas ou recolher mais dados;
- Estabelecer os indicadores de sucesso

2.7.10. Visão estratégica. Determinar as novas direcções e possibilidades

- Estabelecer os objectivos do programa;
- Construir um modelo conceptual;
- Conceber várias intervenções para os empregados e para a organização em geral;
- Envolver as chefias no processo;
- Organizar e disponibilizar informação sobre carreiras, necessária ao suporte do programa.

2.7.11. Plano de acção: Decidir sobre os primeiros passos a dar

- Assegurar o apoio dos responsáveis máximos da organização;
- Avaliar os recursos existentes;
- Criar um grupo de apoio;
- Envolver o grupo de apoio na obtenção de dados, na concepção, implementação, avaliação e monitorização do programa;

2.7.12. Avaliação dos resultados: Manutenção da mudança

- Publicitar internamente o programa,

- Avaliar e redesenhar o programa e os seus componentes;
- Considerar as tendências futuras

2.7.13. Etapas do desenvolvimento de uma carreira

Depois de apresentados os requisitos para a implementação de um plano de carreira, é preciso dominar as etapas do processo de desenvolvimento.

1ª Etapa – Exploração

Consiste no estabelecimento do cenário de nossas aspirações. É o momento de pensar no futuro. Para tal devemos definir com clareza nossos objectivos e não deixar que circunstancias adversas nos desviem de nossa rota. Para tal precisamos de um volume de informação, que serão obtidos por meio de uma minuciosa colecta de dados.

2ª Etapa- Preparação

Concluída a colecta de dados e definidos nossos objectivos, tarefas estão finalizadas na etapa anterior, cabe assegurar que tal objectivo será alcançado.

CAPITULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo faço menção aos métodos que foram seguidos para que a pesquisa fosse possível.

A palavra Método vem da palavra grega *méthodos*, formada por duas palavras *metá* que significa no meio de, através, entre acrescida de *odós*, que significa caminho. Assim podemos dizer que Método significa ao longo do caminho, ou seja, forma de proceder ao longo de um caminho. (Trujillo Ferrari, 1982, p.19).

Para Cervo e Bervian (2002, p.23) Método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade.

3.1 Tipo de investigação

Quanto aos métodos

Quanto ao método de abordagem a pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa dedica-se às questões descritíveis, ou seja, é utilizado para explicar e detalhar o que os números muitas vezes por si só não conseguem. ESA (2009)

Pesquisa quantitativa preocupa-se com questões quantificáveis, ou seja, com a representação numérica dos dados e informações recolhidas numa pesquisa.

3.1.1.Quanto ao tipo

Para a realização do presente trabalho recorreu-se a pesquisa descritiva e exploratória. **A pesquisa exploratória** tem como objectivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planeamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. (GIL, 2009, p. 41)

A pesquisa descritiva tem como objectivo primordial a descrição das características de determinada população. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de colecta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Dentre as pesquisas

descritivas salientam-se aquelas que têm por objectivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade. (GIL, 2009, p. 20)

3.2. Quanto aos procedimentos

Método de procedimento indica os meios técnicos da investigação neste caso são na verdade as técnicas utilizadas para realização da pesquisa científica.

A presente pesquisa utilizou a **pesquisa bibliográfica**: Segundo Gil (2016; p. 50), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

Estudo de caso: pode ser visto como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação. Para o presente trabalho o estudo de caso será feito na Companhia de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC).

CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS

4.1. Breve apresentação da Instituição

A Companhia de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC) é uma empresa privada, nacional, que resulta da parceria entre os Caminhos de Ferro de Moçambique e a Portus Indico, constituída pela Grindrod, DP Word e a empresa Moçambicana Mozambique Gestores. A 15 de Abril de 2003 foi atribuída à MPDC a concessão do Porto de Maputo por um período de 15 anos, com uma opção de extensão por mais 15 anos. Em Junho de 2010 o período de concessão foi estendido por mais 15 anos, com opção de mais 10 para operações após 2033.

A MPDC detém os direitos de financiamento, reabilitação, construção, operação, gestão, manutenção, desenvolvimento e optimização de toda a área de concessão. A empresa tem também poder de Autoridade Portuária, sendo responsável pelas operações marítimas, reboque, estiva, operações nos terminais e armazéns, bem como planeamento e desenvolvimento portuário.

Visão

Porto de Maputo- Ancorando o Orgulho Nacional, Impulsionando a Região para o Futuro.

Missão

Mapear o crescimento regional, através de um serviço portuário atractivo, competitivo e integrado pilotado pela inovação e integridade.

Valores

- **Ética**- Fazendo sempre o que está certo e pelas razões certas.
- **Responsabilidade**- Assumimos responsabilidade por aquilo que fazemos.
- **Cuidar**- Valorizar todos, construir relações verdadeiras, ser empregador de eleição.
- **Trabalho em equipa**- Trabalhando juntos para conseguir muito mais do que conseguimos sozinhos.
- **Segurança**- Criar um ambiente de trabalho melhor e mais seguro para todos vivermos e trabalharmos.

4.2. Resultados do grupo de amostra

Nesta secção são apresentados e discutidos os dados referentes á um universo de 10 funcionários entrevistados, destacando as seguintes variáveis: idade, profissão, nível de escolaridade, e género. Os dados revelam que o total de 10 funcionários entrevistados 4 tem idades no intervalo dos 20-29 anos de idade, 3 estão no intervalo dos 30-39 anos de idade, 2 na faixa etária no intervalo de 40-49 anos e 1 na faixa etária entre os 50-59 anos de idade, em relação ao nível de Escolaridade temos 2 técnicos médios profissionais e os restantes 8 são estão no nível de Licenciatura/pós-graduação. Relativamente a profissão temos 2 técnicos administrativos, 2 contabilistas, 1 Planificador de navios, 1 Planificador de recursos, 1 *stock controller*, 1 *Talent Development Manager*, 1 *Training Center Instrutor*, 1 que não respondeu a sua profissão, 1 Superendente., como ilustra a tabela abaixo.

CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO AVALIADO

Tabela 1: Caracterização da amostra por idade

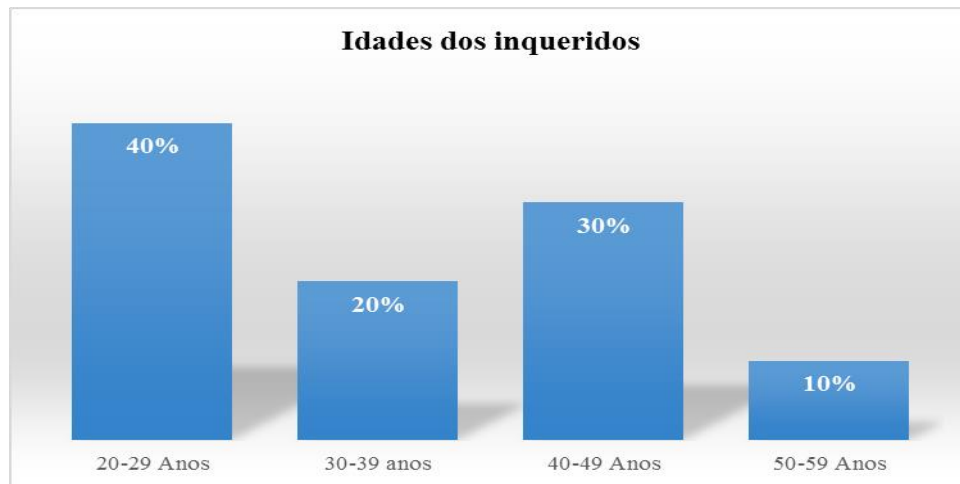
Participantes	Idades	Género	Profissão	Nível de Escolaridades
Q1	20-29 Anos	F	Planificadora de Recursos	Licenciatura/Pós Graduado
Q2	40-49 Anos	M	Contabilista	Licenciatura/Pós Graduado
Q3	50-59 Anos	M	Superintendente	Licenciatura/Pós Graduado
Q4	40-49 Anos	M	Técnico Administrativo	Licenciatura/Pós Graduado
Q5	20-29 Anos	M	Não respondeu	Licenciatura/Pós Graduado
Q6	20-29 Anos	F	Planificadora de Navios	Licenciatura/Pós Graduado
Q7	20-29 Anos	F	<i>Stock Controller</i>	Técnico Médico Profissional
Q8	40-49 Anos	F	<i>Talent Dev Manager</i>	Licenciatura/Pós Graduado
Q9	30-39 Anos	M	<i>Training Center Instrutor</i>	Técnico Médico Profissional
Q10	30-39 Anos	F	Técnico Administrativo	Licenciatura/Pós Graduado

Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (20220)

Quanto as idades dos inqueridos, primeiro fez-se uma divisão em intervalo de classes, dentre elas: (20-29), (30-39), (40-49) e o último de (50-59). A maior percentagem foi para os

trabalhadores que têm idades compreendidas entre (20-29) com 40%, 30% foi para o intervalo de idades compreendidas entre (40-49), 20% para idades compreendidas entre (30-39) e por último para as idades de (50-59) anos com uma percentagem 10%. Nisto verificou-se também que a empresa apresenta uma homogeneidade de idades mas com uma linha para a população de sangue novo. Os resultados podem ser vistos no gráfico abaixo.

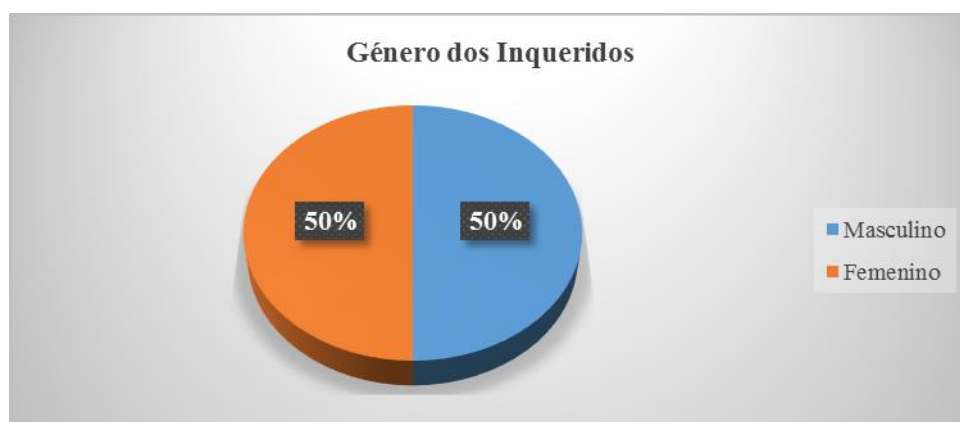
Figura 1: Idades dos inqueridos



Fonte: Adaptado pela pesquisadora (2022)

Dos 10 colaboradores inqueridos que constituíram a amostra, foi possível verificar que a empresa goza duma homogeneidade a volta dos colaboradores, nisto 50% são do sexo masculino e com a mesma percentagem fazem parte do sexo feminino. Os resultados podem ser visos no gráfico (2) abaixo.

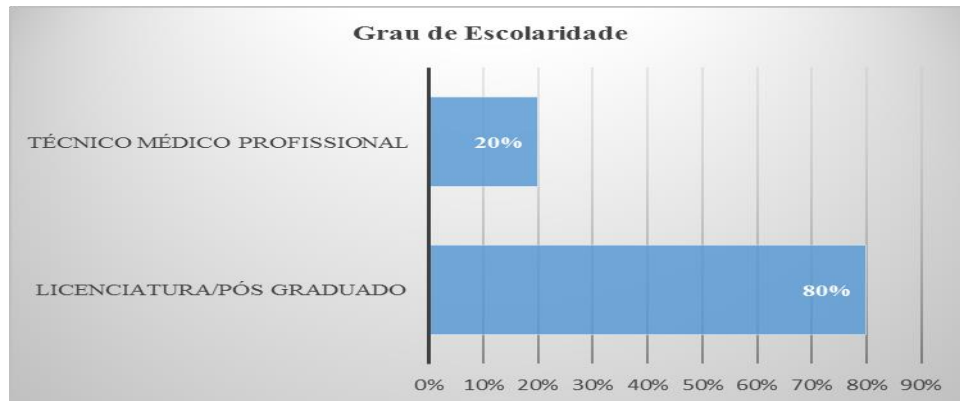
Figura 2: Género



Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022).

Quanto ao grau de escolaridade, a volta dos inqueridos foi possível verificar 2 resultados, dos quais 80% dos colaboradores tem o nível de licenciatura/pós graduado, e restante que correspondeu em 20% são técnicos médicos profissionais. Os resultados podem ser vistos a partir do gráfico (3) abaixo.

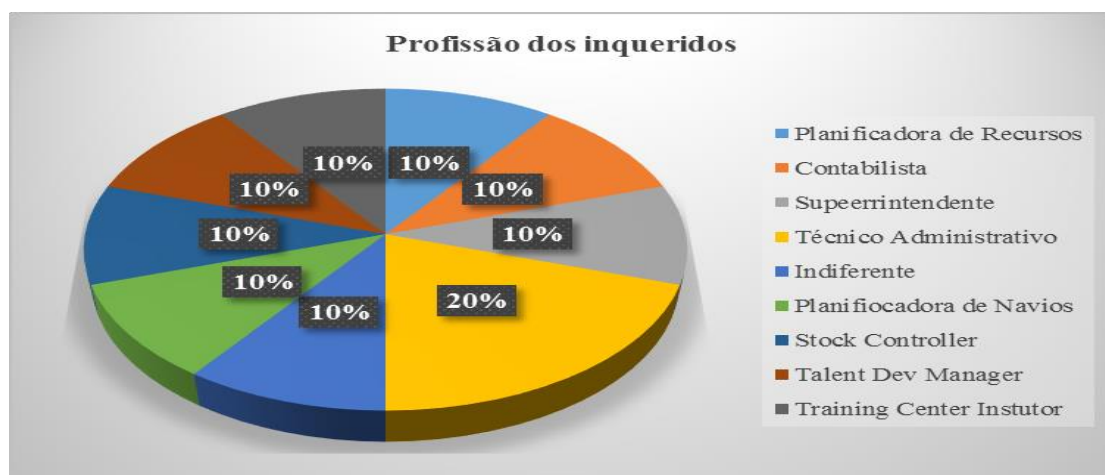
Figura 3: Grau de Escolaridade



Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022)

Quanto a profissão dos inqueridos, as respostas foram seguintes: 10% fazem parte dos planejadores de recursos, 10% fazem parte da área de contabilidade, 10% parte de superintendente, 20% fazem parte os técnicos administrativos, 10% ficou indiferente, 10% fazem parte os da área da planificação de navios, 10% os da área de *Stock controller*, 10% os da área de *talent Development manager*, e por ultimo 10% fazem parte os *training center instutor*. Os resultados podem ser visto no gráfico (4) abaixo.

Figura 4: Profissão dos inqueridos



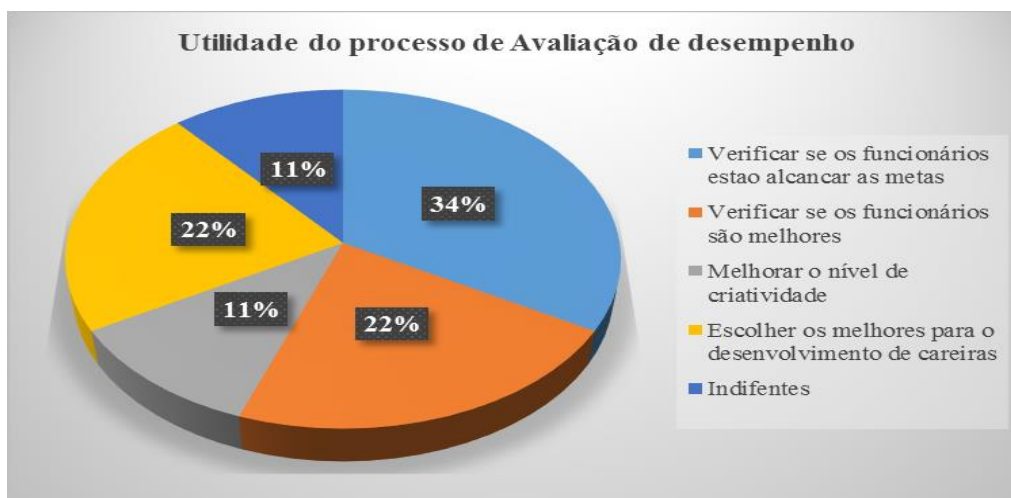
Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022)

DIMENSÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quanto a questão dos processos de avaliação de desempenho a volta da empresa, a primeira questão feita foi qual seria a utilidade do processo da avaliação de desempenho, as respostas foram: 34% dos inqueridos respondeu que o processo tem a função de verificar se os funcionários estão alcançar as metas, 22% respondeu que tem a função de verificar se os funcionários são melhores, na mesma proporção também com 22% respondeu que o processo tinha a função de escolher os melhores para o desenvolvimento de carreiras, 11% respondeu que este processo tinha a função de melhorar o nível de criatividade entre os colaboradores, e por último também com a mesma proporção ficou indiferente.

Nisto, também foi possível notar que a maioria dos funcionários vêm a avaliação de desempenho como sendo um processo que analisa se as metas estão sendo alcançadas ou não, contudo, além de procurar saber se os funcionários estão dando respaldo ao processo de trabalho, a avaliação visa melhorar não só para a organização como também, para os funcionários do MPDC.

Figura 5: Qual é utilidade que o processo de avaliação de desempenho tem para MPDC?

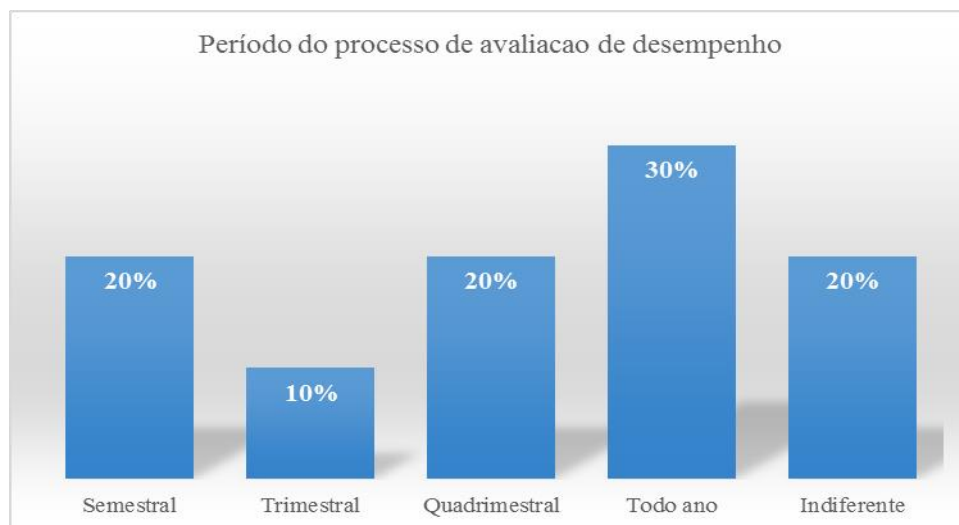


Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022)

Quanto ao período do processo da realização do processo da avaliação de desempenho as respostas foram seguintes: 30% respondeu que o processo é realizado durante o decorrer do exercício laboral (todo ano), 20% respondeu que o processo decorre semestralmente e quadrimestralmente, e na mesma proporção 20% ficou indiferente, por último 10% respondeu que o processo tem decorrido num período trimestral.

Os dados indicam que o período de avaliação de desempenho deve ser do conhecimento de todos e que os procedimentos da Avaliação de Desempenho também devem ser conhecidos. Entretanto, ao ver, todos os avaliados têm o direito de fazer as suas críticas em relação à avaliação que lhe foi feita, uma vez que foram avaliados. A empresa não pode contestar o direito à crítica em relação ao período proposto. Para que esse modelo tenha uma boa aceitação, o MPDC precisa de o submeter a uma reavaliação ou então recorrer a um outro, de modo a que todos se sintam satisfeitos e bem integrados.

Figura 6: Período de avaliação de desempenho no MPDC



Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022)

Quanto a questão que diz respeito acesso a divulgação dos processos da avaliação de desempenho, as respostas foram seguintes: 70% respondeu que sim os resultados eram divulgados e os colaboradores tinham acesso, 20% respondeu que não eram divulgados e por último 10% ficou indiferente e estes também acrescentaram que não se interessavam em ter acesso aos resultados da avaliação de desempenho.

O objectivo do acesso dos funcionários aos resultados de sua própria avaliação é: Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos; dar orientação constante sobre o desempenho, em busca melhorias, e estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da organização. Na organização o acesso ocorre depois que a avaliação é finalizada e somente o próprio funcionário é que tem acesso.

Figura 7: Os colaboradores tem acesso aos resultados e eles são divulgados?

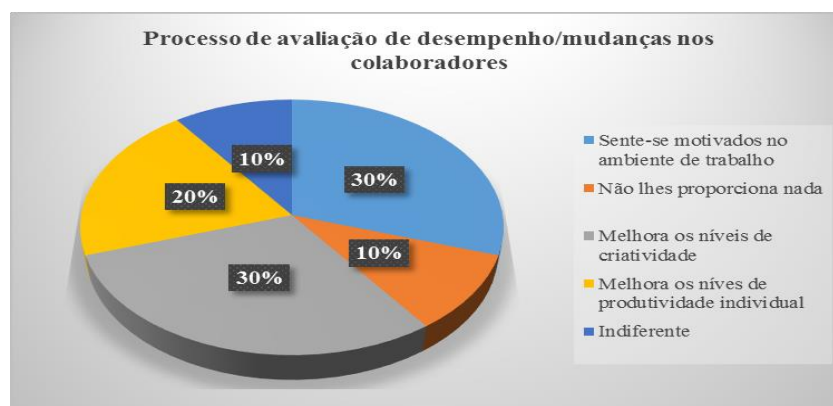


Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022)

Quanto a divulgação dos resultados do processo de avaliação de desempenho se proporciona alguma mudança nos colaboradores da empresa MPDC, as respostas foram seguintes: 30% respondeu que o processo era para melhorar os níveis de criatividade, na mesma proporção respondeu que o processo servia para fazer com que o funcionário sentir-se motivado no ambiente de trabalho, 20% respondeu que era para melhorar os níveis de produtividade individual, 10% respondeu de que o processo não lhes proporcionava nada e por último também na mesma proporção ficou indiferente.

Contudo, notou-se que a maioria dos funcionários entrevistados, sabem da frequência do processo de Avaliação de Desempenho, o que sugere o comprometimento dos funcionários com a organização, e, ao mesmo tempo, o comprometimento da organização com os funcionários.

Figura 8: A divulgação dos resultados do processo de avaliação de desempenho proporciona alguma mudança dos colaboradores da empresa?

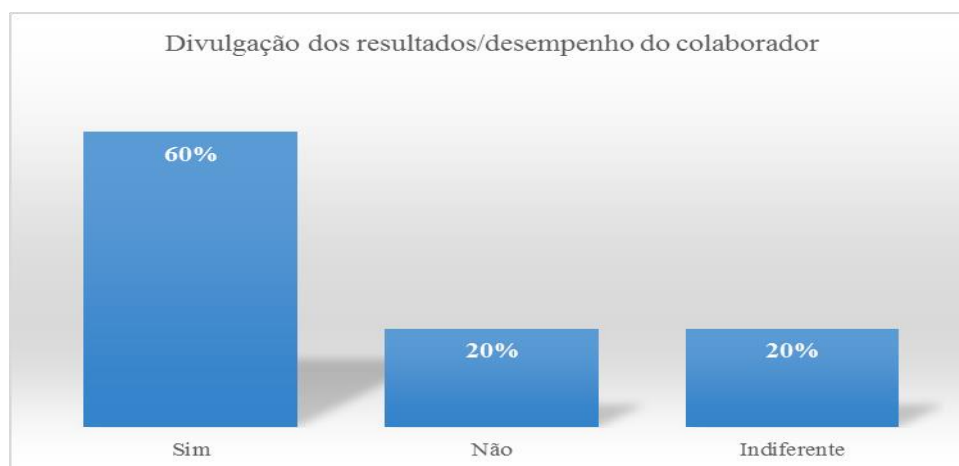


Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022)

Quanto a compatibilidade dos resultados do processo da avaliação de desempenho divulgados com o desempenho dos colaboradores, as respostas a volta dos inqueridos foram seguintes: 60% respondeu que sim, 20% respondeu que não eram compatíveis, por último na mesma proporção 20% ficou indiferente.

Pode-se dizer que, a motivação gerada pelo conhecimento dos resultados da própria avaliação, faz, com que, o funcionário veja que há possibilidade de crescimento dentro da organização, e este, buscará ser o melhor em todas as tarefas, buscando melhorar os pontos fracos e mudar determinadas atitudes, o que levará ao aumento da produtividade.

Figura 9: Os resultados divulgados são compatíveis com o desempenho dos colaboradores avaliados?

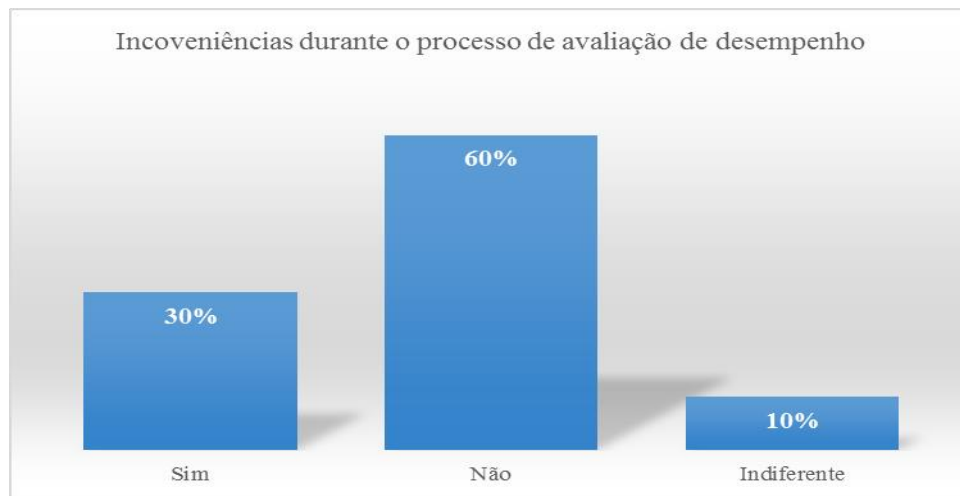


Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022)

Quanto a notabilidade de inconveniências durante o processo de avaliação de desempenho na empresa, as respostas foram seguintes: 60% respondeu não haver nenhuma incompatibilidade durante o processo, 30% respondeu que sim, e por último 10% ficou indiferente.

Nisto alguns inqueridos salientaram que o processo de avaliação de desempenho pode melhorar os processos de trabalho quando, através dela, os funcionários sabem o que é esperado e o que está sendo alcançado, e quando a Avaliação de Desempenho serve de instrumento motivador através de benefícios concedidos pelo desempenho apresentado.

Figura 10: Tem-se notado alguma inconveniência durante o processo de avaliação de desempenho na empresa?

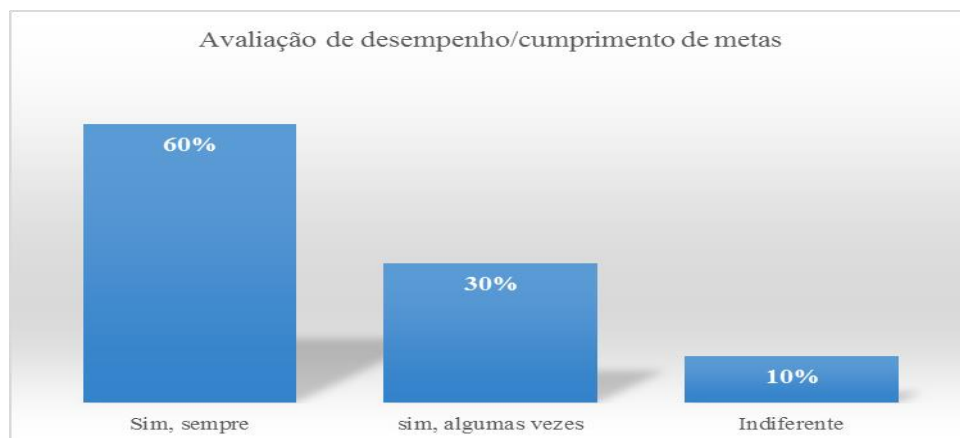


Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022)

No que concerne ao processo de avaliação de desempenho se tem sido o suporte para o cumprimento de metas da empresa, os inquiridos responderam o seguinte: 60% que sim e sempre, 30% responde que sim algumas vezes e por último 10% ficou indiferente.

A análise feita leva a dizer que, mesmo sabendo que a maioria dos inquiridos afirma que o modelo de avaliação existente no MPDC ajuda a melhorar o desempenho e performance profissional dos avaliados e alcance das metas propostas pela organização, o MPDC deve criar um modelo de avaliação, com finalidade de satisfazer todos os seus funcionários e não apenas alguns. No entanto, é de realçar que não basta o facto de a maioria dos inquiridos ter aprovado o modelo de avaliação. Há que conseguir uma aprovação de todos os inquiridos.

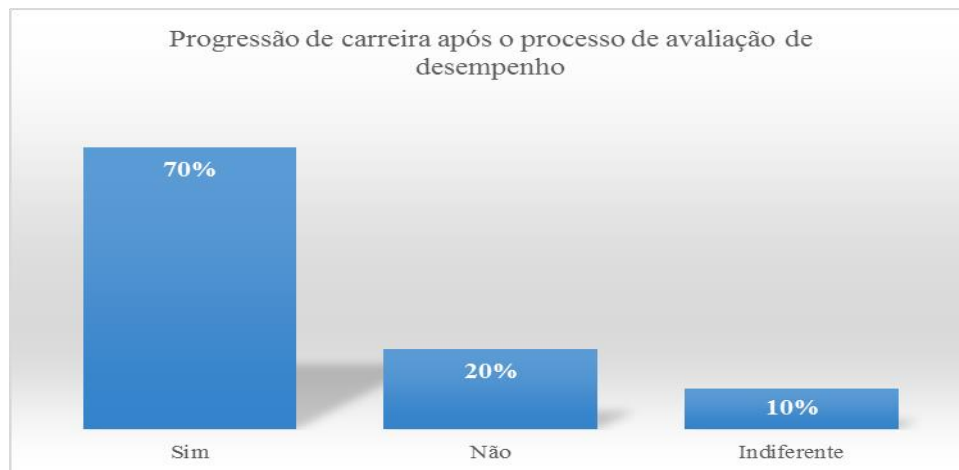
Figura 11: O processo de avaliação de desempenho tem sido o suporte para o cumprimento de metas?



Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022)

Relativamente a progressão de carreira após o processo de avaliação de desempenho, 70% dos inquiridos afirma que após ao processo de avaliação de desempenho tem havido a progressão das suas carreiras, criando assim maior nível de entrega nas suas actividades que desempenham, 20% respondeu que não e por último 10% ficou indiferente. Os resultados podem ser vistos a partir do gráfico abaixo.

Figura 12: Há progressões de carreira após o processo de avaliação de desempenho?



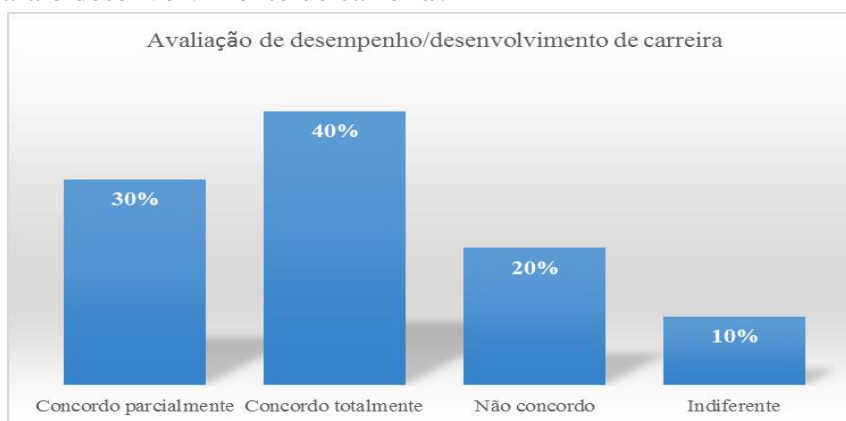
Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022)

DIMENSÃO DO SISTEMA DA ORGANIZAÇÃO

Quanto a concordância dos pontos propostos para o processo de avaliação de desempenho se contribuíam para o desenvolvimento de carreira dentro da empresa MPDC, as respostas foram: 40% respondeu que concordavam na totalidade, 30% concordou parcialmente, 20% não concordou e por último 10% ficou indiferente.

Tendo em conta a percentagem dos inquiridos, vê-se logo que é possível avaliar o grau de conhecimento através dos pontos de avaliação existente nessa Instituição. Também se constata que o modelo desenvolvido pelo MPDC satisfaz a maioria dos inquiridos, mas o ideal é satisfazer a todos os inquiridos, de uma forma geral. Portanto a empresa tem que corrigir o modelo actual, ou ainda recorrer a um outro tipo de modelo, aceite por todos de modo que o processo de desenvolvimento de carreira seja transparente.

Figura 13: Concorda que os pontos propostos para o processo de avaliação de desempenho contribuem para o desenvolvimento de carreira?

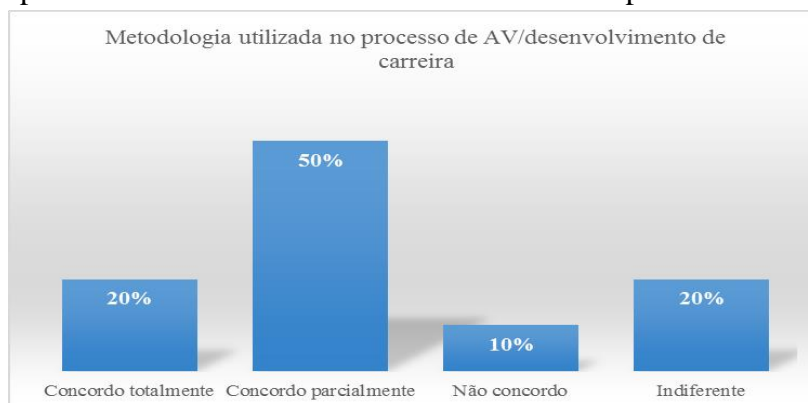


Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022)

Quanto a metodologia utilizada no processo de avaliação de desempenho se tinha impacto no processo de desenvolvimento de carreiras na empresa MPDC, as respostas foram seguintes: 50% concordou parcialmente, 20% concordou na totalidade, 10% não concordou e por último 20% ficou indiferente.

Nisto pode-se verificar que a maioria dos inquiridos estão muito satisfeitos com o metodologia, pois eles estão cientes de que a metodologia aplicada os motiva a desempenhar da melhor forma as suas tarefas e para o desenvolvimento das suas carreiras. A qualidade nos serviços é de extrema importância, pelo que o MPDC deve adoptar medidas que possam ajudar a desenvolver as funções dos seus colaboradores de uma forma eficaz e eficiente, uma vez que, se todos os funcionários se sentirem motivados, a qualidade do serviço prestado por cada um deles será, decerto, bem melhor.

Figura 14: Concorda com a metodologia utilizada no processo de avaliação de desempenho tem impacto no processo de desenvolvimento de carreira na empresa?



Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa (2022)

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5. Conclusões

Terminada a realização do presente trabalho de pesquisa, tentando referenciar o tema proposto da gestão de Recurso Humanos, que foi essencialmente de Avaliação de Desempenho como Instrumento para o Desenvolvimento de Carreira Profissional. Caso: Empresa Companhia de Desenvolvimento do Porto de Maputo, vulgarmente conhecido como MPDC. O estudo procurou avaliar o modelo de avaliação de desempenho no desenvolvimento da carreira profissional dos colaboradores da empresa MPDC.

Mediante o estudo realizado, foi possível demonstrar e concluir que a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho na gestão de recursos humanos de qualquer empresa pode contribuir para o desenvolvimento de carreira, e é um processo indispensável, ou seja, é inquestionável. Por um lado, auxilia na legalização dos instrumentos de gestão, por outro lado, permite detectar problemas de motivação, de falta de aproveitamento das qualidades do colaborador. Permite ainda estabelecer o contributo individual e de equipa, reconhecer as necessidades de formação e fazer a gestão dos sistemas de desenvolvimento de carreiras e administração salarial.

Conclui-se também que um modelo de avaliação de desempenho bem concebido e bem utilizado, prevê benefícios para todos os que directa ou indirectamente nela intervém, ou seja para os colaboradores, para a chefias e para a organização. De forma mais simples este processo procurar encontrar pessoas certas para serem colocadas no lugar certo de forma a garantir o crescimento da produtividade institucional.

Quando se fala em implementar um processo de avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento de carreira, não é apenas um instrumento de controlo burocrático, composto por um conjunto de formulários, é imprescindível conhecer a realidade em questão, com a finalidade de encontrar uma alternativa que atenda as necessidade de qualquer empresa e em particular do MPDC.

O outro aspecto significativo para o sucesso da implantação do sistema de avaliação de desempenho ligado ao desenvolvimento de carreira é, o de observar qual o objectivo a atingir pela empresa, como um todo, o que a empresa pretende, qual é a qualidade do quadro do seu pessoal, que critérios escolher, e como tudo isto se reflecte no desempenho do seu grupo de trabalho. Tendo em conta estes parâmetros, evita-se o risco de se implantar um sistema

totalmente incompatível com as políticas de gestão normalmente utilizadas em empresas do tipo. Portanto, um modelo de avaliação de desempenho é sem dúvida, um instrumento indispensável para o desenvolvimento de um modelo de gestão voltado para resultados.

Respondida a questão de partida e verificados todos objectivos específicos e geral, conclui-se que o processo de avaliação de desempenho pode contribuir como instrumento para o desenvolvimento de carreira. Nisto validou-se a Hipótese (1) que diz: A avaliação de desempenho tem uma influência positiva no desenvolvimento da carreira profissional dos colaboradores.

5.1.Recomendações

Apesar do modelo de avaliação de desempenho do MPDC, ser um modelo adequado a própria instituição, sugere-se que:

- ✓ A empresa encontre modelo de avaliação de desempenho mais justo e eficaz sobretudo para aspectos ligados ao desenvolvimento de carreira, independentemente que grande parte dos colaboradores se encontram satisfeitos como o modelo em vigor.
- ✓ O processo de avaliação de desempenho deve ser transparente de modo a não criar equívocos, ou colocar pessoas nos cargos por afinidades, e por vias deste processo deve-se diagnosticar o desempenho dos colaboradores da empresa (pontos fracos e fortes).
- ✓ Divulgar a classificação do processo de modo que cada colaborador saiba qual é seu posicionamento a volta do nível entrega dentro da empresa.
- ✓ Os processos de avaliação de desempenho devem ser contínuos, e todos colaboradores devem saber que estão em constante avaliação, o que deve ser avaliado, de modo a garantir maior nível de entrega e não dificultar os processos de desenvolvimento de carreira.
- ✓ O processo de avaliação devem ser feito da base para topo, e do topo para base.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO**, Luís e **GARCIA**, Adriana. (2014) *Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional* 3ª Edição. São Paulo: Atlas.
- BERGAMINI**, Cecília Whitaker, (2008) *Avaliação de desempenho humano na empresa*.4ª Edição, São Paulo. Atlas
- CAETANO**, António e **VALA**, Jorge. (2007) *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. 3ª Edição. Lisboa: Editora RH, Lda.
- CAIXOTE**, Carlos e **MONJANE**, Celso. (2013) *Manual de gestão de recursos humanos: Uma abordagem conceptual e prática*. 1ª Edição. Maputo. Imprensa Universitária-UEM.
- CERVO**, Amado Luís, **BERVIAN**, António. (2002) *Metodologia científica*. 5ª Edição São Paulo: Prentice Hall.
- COELHO**, D. (2013) *Recursos Humanos. Avaliação de desempenho*. Pernambuco.
- CHIAVENATO**, Idalberto. (1998) *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*-4ª Edição. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO**, Idalberto. (2009) *Recursos humanos: O capital humano das organizações*, 9ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier.
- CHIAVENATO**, Idalberto. (2010) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª Edição. Rio de Janeiro
- CHIAVENATO**, Idalberto. (2012) *Administração geral e pública*. 3ª Edição. São Paulo
- CHIAVENATO**, Idalberto. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª Edicao. São Paulo: Editora Manole Lda.
- GIL**, António Carlos. (2009) *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*.1ª Edição. São Paulo: Atlas.
- LAKATOS**, Eva Maria e **MARCONI**, Marina de Andrade (1991) *Metodologia científica*.2ª Edição. São Paulo. Atlas
- PONTES**, B.R. (1999) *Avaliação de desempenho: nova abordagem*-7ª Edição. São Paulo: Ltr.

SILVA, Ricardo. (2003) *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo

TRUJILLO FERRARI, Alonso. (1982) *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo:
McGraw-Hill do Brasil

APÊNDICE

13. ANEXOS

Questionário I

O presente questionário é de carácter académico e tem como objectivo principal “Analisar AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA PROFISSIONAL”.

O autor agradece antecipadamente a vossa colaboração para a materialização da presente pesquisa. Salientar que estão garantidos todos os aspectos éticos e a confidencialidade da informação disponibilizada e jamais será usado para qualquer outro fim, que não seja este estudo.

Por favor, seleccione com “X” nas opções que lhe forem mais convenientes. Agradecemos que não deixe marca de identificação.

I. Característica do avaliado

1. Intervalos das idades

- a) 20-29 Anos
- b) 30-39 Anos
- c) 40-49 Anos
- d) 50-59 Anos

2. Género

- a) Masculino
- b) Feminino

3. Grau de Escolaridade

- a) Licenciatura/Pós Graduado
- b) Técnico Médico Profissional

4. Profissão

- a) Planificadora de Recursos
- b) Contabilista

- c) Superintendente
- d) Técnico Administrativo
- e) Indiferente
- f) Planificadora de Navios
- g) *Stock Controller*
- h) *Talent Dev. Manager*
- i) *Training Center Instutor*

II. Dimensão do processo de Avaliação de desempenho

5. Qual é utilidade que o processo de avaliação de desempenho tem para MPDC?
- a) Verificar se os funcionários estão alcançando as metas
 - b) Verificar se os funcionários são melhores
 - c) Melhorar o nível de criatividade
 - d) Escolher os melhores para o desenvolvimento de carreiras
 - e) Indiferente
6. Período de avaliação de desempenho no MPDC
- a) Semestral
 - b) Trimestral
 - c) Quadrimestral
 - d) Todo ano
 - e) Indiferente
7. Os colaboradores têm acesso aos resultados e eles são divulgados?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Indiferente
8. A divulgação dos resultados do processo de avaliação de desempenho proporciona alguma mudança dos colaboradores da empresa?
- a) Sente-se motivados no ambiente de trabalho
 - b) Não lhes proporciona nada

- c) Melhora os níveis de criatividade
- d) Melhora os níveis de produtividade individual
- e) Indiferente

9. Os resultados divulgados são compatíveis com o desempenho do colaborador?

- a) Sim
- b) Não
- c) Indiferente

10. Tem-se notado alguma inconveniência durante o processo de avaliação de desempenho na empresa?

- a) Sim
- b) Não
- c) Indiferente

11. O processo de avaliação de desempenho tem sido o suporte para o cumprimento de metas?

- a) Sim, sempre
- b) Sim, algumas vezes
- c) Indiferente

12. Há progressões de carreira após o processo de avaliação de desempenho?

- a) Sim
- b) Não
- c) Indiferente

III. Dimensão do sistema da organização

13. Concorda que os pontos propostos para o processo de avaliação de desempenho contribuem para o desenvolvimento de carreira?

- a) Concordo parcialmente
- b) Concordo totalmente

- c) Não concordo
- d) Indiferente

14. Concorda com a metodologia utilizada no processo de avaliação de desempenho tem impacto no processo de desenvolvimento de carreira na empresa?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo
- d) Indiferente