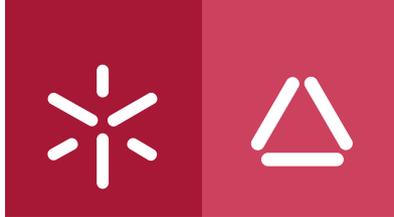


**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

André Daniel Cerejo da Silva

**Avaliação de Desempenho e a Gestão da  
Qualidade: continuidades e rupturas**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

André Daniel Cerejo da Silva

**Avaliação de Desempenho e a Gestão da  
Qualidade: continuidades e rupturas**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Sociologia  
Área de Especialização em Organizações e Trabalho

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor Ivo Domingues**

Outubro de 2011

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_



### **Agradecimentos**

Agradeço em primeiro lugar ao orientador da UM, Professor Doutor Ivo Domingues, sem o qual a realização desta Dissertação de Mestrado não teria sido possível, pois foi de um apoio inexcedível ao longo dos meses em que a investigação decorreu, sendo solícito no auxílio à realização das várias partes da Dissertação. O Professor Doutor Ivo Domingues foi o meu “mentor” e agradeço por esse facto.

Quero também agradecer aos responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos e da Qualidade da PME Industrial, que me proporcionaram a realização do estudo de caso para que pudesse obter as informações pretendidas nesse âmbito, as quais se revelaram essenciais no decorrer da investigação. Estes responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos e da Qualidade da PME Industrial manifestaram-se sempre disponíveis para me auxiliar no que fosse necessário, imprimindo ao estudo de caso um clima de cooperação saudável onde ambas as partes puderam alcançar os pressupostos pretendidos.

Por fim, quero endereçar um agradecimento especial à minha família, sobretudo à minha mãe e à minha namorada Rute, e também aos meus amigos pelo apoio proporcionado, apoio esse essencial para que a realização desta Dissertação de Mestrado fosse possível, pois nos momentos de dúvida e de inquietação estiveram sempre lá para apoiar e fazer-me seguir em frente com este difícil mas saboroso projecto. Deste modo, quero agradecer de um modo geral a todas as pessoas que me ajudaram, emocional e academicamente, a concluir este longo e difícil projecto, pois sem eles a conclusão da Dissertação de Mestrado não seria possível e deste modo endereço a todos o meu MUITO OBRIGADO.



## Resumo

A avaliação de desempenho corresponde a um processo com grande impacto na melhoria do desempenho do capital humano organizacional, o que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. A qualidade organizacional pode melhorar, caso a *performance* dos colaboradores melhore, fazendo com que avaliação de desempenho assuma contributo importante para a sustentabilidade das organizações.

A presente Dissertação de Mestrado visa determinar o contributo da avaliação de desempenho para a gestão da qualidade das organizações. A avaliação de desempenho é um processo organizacional, que se devidamente implementado, contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores. Esta melhoria é obtida quando há continuidade entre avaliação de desempenho e gestão da qualidade, a qual se traduz na melhoria da qualidade geral da organização que é sobretudo visível ao nível dos serviços prestados. Foram, de igual modo, abordadas as relações de poder e autoridade que avaliadores e avaliados têm no processo de avaliação e que são legitimamente estabelecidas.

A estratégia de pesquisa assentou em estudo de caso numa PME Industrial do Norte do país, sendo igualmente implementada uma metodologia qualitativa. Nesta perspectiva, a realização de entrevistas a colaboradores dos vários sectores da organização estava prevista, mas tal não foi possível e, em alternativa, recorreu-se a pesquisa documental, observação directa conversas oficiais (reuniões) e conversas officiosas (em encontros ocasionais) como forma de recolha de dados.

Ficou patente que na PME Industrial a avaliação de desempenho ainda não é um processo com grande importância, não sendo visto como processo promotor da gestão da qualidade e da sustentabilidade organizacional. Esta pesquisa revela essa desvalorização da gestão de recursos humanos numa organização dotada de sistema de gestão da qualidade certificado por Norma da Série ISO 9000.

**Palavras-chave:** Avaliação, desempenho, qualidade, sustentabilidade, poder, autoridade, legitimidade.

### ***Abstract***

Performance evaluation is a process with great impact on the improvement of the performance of organizational human capital which contributes for an improvement of the quality of services provided. The quality in the organization can improve if the employee performance improves equally, which means that performance evaluation assumes also an important contribution to the sustainability of organizations.

This Master Thesis aims to determine the contribution of performance evaluation for quality management in organizations. Performance evaluation is an organizational process that if properly implemented contributes to improving the performance of employees. This improvement is obtained when there is continuity between performance evaluation and quality management, which translates the increasing of the overall quality of the organization, which is especially visible at the level of services. Also discussed were the relations of power and authority that have evaluators and evaluated in performance evaluation process that are legitimately established.

The search strategy was based on a case study of an Industrial SME in the north of the country, and also implemented a qualitative methodology. In this perspective, conducting interviews with employees of various sectors of the organization was provided, but this was not possible and instead, turned to documentary research, direct observation of official talks (meetings) and unofficial conversations (in occasional meetings) as form of data collection.

It became obvious that Industrial SMEs performance evaluation is not a process of great importance, not being seen as a process developer of quality management and organizational sustainability. This study reveals that the devaluation of human resource management in an organization endowed with the quality management system certified by ISO 9000 Standard Series.

**Keywords:** Assessment, performance, quality, sustainability, power, authority, legitimacy.

## Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
<i>Abstract</i> .....	vi
Lista de Abreviaturas e Siglas .....	x
Índice de Tabelas .....	xi
1. Introdução.....	1
1.1. A Avaliação de Desempenho e a Gestão de Recursos Humanos .....	2
1.2. O Processo de Avaliação de Desempenho e o Sistema de Gestão da Qualidade das organizações .....	3
2. Problema e estratégia de investigação .....	5
2.1. Estratégia de Pesquisa: Estudo de caso .....	6
2.1.1. O Estudo de Caso como estratégia de investigação sociológica .....	9
2.2. Hipóteses.....	13
2.3. Dimensões, Sub-Dimensões e Indicadores de análise .....	14
2.4. Esquema do Modelo de análise.....	17
PARTE I – Revisão bibliográfica.....	19
3. Problemática: Enquadramento Teórico.....	19
3.1 Perspectiva teórica da gestão da qualidade e da sustentabilidade .....	19
3.2. Perspectiva teórica da Avaliação de Desempenho .....	22
3.2.1. Factores determinantes do Processo de Avaliação de Desempenho .....	28
3.2.2. A Avaliação de Desempenho como processo caótico: A teoria “Loosely Coupled” ...	30
3.2.3. As condições e as consequências não intencionais da acção: O contexto da Avaliação de Desempenho .....	36
3.2.4. Perspectiva Sociológica da Avaliação de Desempenho .....	39
3.2.5. Perspectiva gestonária.....	42

4. O processo formal de Avaliação de Desempenho: responsabilidade, pressupostos essenciais e sustentabilidade.....	43
4.1. Práticas conformes e não conformes da Avaliação de Desempenho .....	49
4.1.1 Práticas conformes do Processo de avaliação de Desempenho .....	50
4.1.2. Práticas não conformes do Processo de avaliação de Desempenho .....	52
4.2. A Avaliação de Desempenho e o desempenho pessoal (Relação entre Avaliação de Desempenho e melhoria do desempenho de pessoas/equipas) .....	54
4.2.1. Características da Avaliação de Desempenho .....	58
4.2.2. Modelos e métodos de Avaliação de Desempenho.....	61
4.2.3. Efeitos e Erros da Avaliação de Desempenho.....	64
5. Sistemas de Gestão da Qualidade: Sistema implementado na PME Industrial: Norma ISO 9001 (Versão 2008) .....	69
5.1. O Poder nos Sistemas de Gestão da Qualidade.....	72
6. A Avaliação de Desempenho como frágil processo de regulação, como processo burocrático e anárquico-organizado.....	75
6.1. A Hipocrisia organizacional e o seu impacto na sustentabilidade .....	80
PARTE II – Trabalho desenvolvido .....	85
7. Metodologia .....	85
7.1. Caracterização do universo .....	87
7.2. Constrangimentos da Investigação .....	88
7.3. Apresentação e fundamentação do problema de pesquisa .....	90
7.4. Objectivos do estudo de caso na PME Industrial .....	91
8. Capítulo de observação da PME Industrial.....	93
8.1. O Processo de avaliação de Desempenho na PME Industrial: Análise do processo em vigor durante a realização do estudo de caso .....	94
8.2. Conhecimentos avaliados na Avaliação de Indicadores de Desempenho e Competências (KPI's) da PME Industrial .....	98
8.3. O novo Processo de avaliação de desempenho na PME Industrial .....	100

8.4. O Sistema de Gestão da Qualidade da PME Industrial.....	102
8.5. O contributo da Avaliação de Desempenho para a melhoria da Gestão da Qualidade: O caso da PME Industrial .....	105
8.6. A Análise SWOT: Importância na definição de uma estratégia de negócio: .....	107
8.7. A Hipocrisia organizacional: O caso da PME Industrial .....	110
8.8. A experiência pessoal na realização do estudo de caso na PME Industrial .....	111
9. Conclusão .....	113
Bibliografia .....	117
<i>Webgrafia</i> .....	125
ANEXOS .....	127
Anexo I. A entrevista como técnica de investigação social .....	128
I. a.) Caracterização da entrevista semi-estruturada .....	128
I. b.) Componentes a ter em consideração na elaboração de um guião de entrevista .....	129
I. c.) Proposta de Guião de Entrevista .....	130
Anexo II. Proposta de Avaliação de Desempenho e Competências .....	137
Anexo III. Proposta de Inquérito de Avaliação da satisfação da Rececionista.....	141
Anexo IV. Proposta de Inquérito de Avaliação da Satisfação dos Clientes.....	144
Anexo V. Descrição das reuniões, das actividades e dos registos de observação efectuados na PME Industrial no âmbito do estudo de caso .....	147
Anexo VI. Procedimento de Avaliação de Desempenho da PME Industrial .....	151
Anexo VII. Questionário da Avaliação de Indicadores de desempenho e competências (KPI's) da PME Industrial do ano de 2009 .....	156
Anexo VIII. Tabela de avaliação de objectivos de 2008 e definição dos objectivos da Avaliação de Desempenho para 2009 da PME Industrial .....	161
Anexo IX. Síntese de Desempenho de 2008 da PME Industrial .....	163
Anexo X. Lista de verificação da norma ISO 9001: 2008 .....	166

### **Lista de Abreviaturas e Siglas**

PME – Pequena e Média Empresa;

WCDE – *World Commission on Environment and Development*,

AD – Avaliação de Desempenho;

CEN – Comité europeu de normalização;

KPI's – Key Performance Indicators;

PDCA – Plan – Do – Check – Act;

ISO – International Organization of Standardization.

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Dimensões, sub-dimensões e indicadores de análise.....	14
Tabela 2 - Efeitos e Erros da Avaliação de Desempenho.....	64
Tabela 3 - Regras com vista à correcta formulação de questões em entrevistas.....	130



## **1. Introdução**

Este estudo está integrado no Mestrado em Sociologia tem, como tema, a “Avaliação de Desempenho e a Gestão da Qualidade: continuidades e rupturas”. Nesta Dissertação, o problema central situa-se na delimitação do contributo da avaliação de desempenho para a gestão da qualidade e sustentabilidade organizacional, estabelecendo-se a partir daí a continuidade e/ou ruptura entre as duas vertentes.

A estratégia de pesquisa nesta investigação passa pelo recurso ao estudo de caso exploratório, no qual se pretende explicar o contributo do processo de avaliação de desempenho para a melhoria da gestão da qualidade e sustentabilidade organizacional. O estudo é realizado numa PME Industrial e essa será a denominação fictícia atribuída à organização ao longo desta Dissertação de Mestrado.

O estudo de caso realizado visa a obtenção de informações sobre o contributo da avaliação de desempenho para a gestão da qualidade e o impacto desse contributo na sustentabilidade das organizações. Neste estudo de caso pretende-se obter a validade, objectividade e fidedignidade das informações obtidas. No decorrer do estudo será apresentada proposta de redefinição do processo de avaliação de desempenho em vigor na organização. Por este facto, sempre que for mencionado o processo de avaliação de desempenho na PME Industrial este centra-se no processo antigo e que foi o último a ser posto em prática e não no novo processo, pois este ainda está em construção e, como tal, não pode ser analisado.

A realização deste estudo implica, numa primeira fase, a aquisição de conhecimento sobre as componentes circundantes da avaliação de desempenho e da gestão da qualidade, para posteriormente se determinar se a avaliação de desempenho e a gestão da qualidade estão de facto interligadas e se têm impacto na sustentabilidade organizacional. Será elaborado capítulo onde será descrita a observação dos processos e práticas alvos de estudo na PME Industrial e quais as conclusões que são retiradas dessa observação. Desta forma, de seguida serão apresentados os principais pressupostos inseridos na gestão da qualidade e na avaliação de desempenho, partindo também de um estudo de caso que permitirá discernir a relação existente entre avaliação de desempenho e gestão da qualidade, situação que contribui para a obtenção de conhecimento ainda pouco abordado no domínio científico, nomeadamente em Portugal, o que confere pertinência científica a esta Dissertação de Mestrado.

### **1.1. A Avaliação de Desempenho e a Gestão de Recursos Humanos**

A avaliação de desempenho e a gestão de recursos humanos são duas componentes indissociáveis pelo facto de a avaliação de desempenho nas organizações ser da responsabilidade do departamento de recursos humanos e ter como principal finalidade a análise do capital humano e das suas potencialidades, com vista à melhoria da qualidade, ficando a partir deste processo, a conhecer os seus colaboradores (Souza, 2009).<sup>1</sup> A avaliação de desempenho surge como um processo que possibilita às organizações saber se a *performance* dos seus colaboradores está de acordo com as metas estabelecidas e, sendo verificado défice, poder adoptar plano de melhoria pessoal.

A avaliação de desempenho individual dos colaboradores sempre esteve presente no processo de evolução das organizações e da própria Humanidade, pois ao longo da vida o Ser Humano está constantemente sujeito a avaliação da sua *performance* nos mais diversos quadrantes da vida quotidiana (Almeida *et al.*, 2004: 1189). No caso particular da avaliação de desempenho, a avaliação dos colaboradores parte dos objectivos definidos em conjunto por avaliadores e por avaliados e cujos resultados devem ter impacto e originar mudanças na gestão de recursos humanos (Domingues, 2002: 91-92). Assim, a avaliação de desempenho torna-se o principal meio de aquisição de informação da gestão de recursos humanos.

Os membros da organização devem estabelecer contrato psicológico com a organização, o que estimula desempenho superior (Schein, 1980: 18).<sup>2</sup> Contudo, nos usos da autoridade legítima e do poder próprio de chefias este contrato pode ser quebrado e gerar enviesamento do desempenho face às metas anteriormente estabelecidas (Schein, 1980: 19-20).

Por outro lado, o poder e a autoridade que as chefias devem exercer são aspecto fundamental para o sucesso do processo de avaliação. A ideia de controlo (ou poder) das chefias face aos seus subordinados não deve ser levada à “letra”, nem com base na força bruta, mas sim como forma de coordenação dos superiores hierárquicos aos seus subordinados ou dos avaliadores aos avaliados no caso da avaliação de desempenho, no qual o *feedback* entre ambos é fundamental.

Os avaliadores realizam a avaliação de desempenho com base em critérios não objectivos que pouco ou nada estão relacionados com o processo de avaliação (Chiavenato,

---

<sup>1</sup> Citado em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-na-gestao-de-pessoas-791634.html>. Consultado em 17/01/11.

<sup>2</sup> Retirado de: Schein, Edgar (1982). *Psicologia Organizacional*, (José Luiz Meurer, Trad.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

1991). Este facto pode ter efeitos indesejáveis e até perversos na gestão de recursos humanos e afectar negativamente o seu contributo para a sustentabilidade organizacional.

Nesta perspectiva, a AD pode trazer grandes vantagens às organizações que implementem esse processo, mas se não for conformemente implementada pode também trazer dissabores e efeitos indesejáveis que podem levar a que o processo seja não objectivo e como tal não acrescente valor. Desta forma, a AD deve ser encarada como processo fundamental para a melhoria da gestão da qualidade e para a sustentabilidade das organizações e assim proporcionar um capital humano mais capaz e mais habilitado para atingir as metas individuais e colectivas.

### **1.2. O Processo de Avaliação de Desempenho e o Sistema de Gestão da Qualidade das organizações**

A avaliação de desempenho é processo imprescindível para as organizações, porque se for correctamente implementado contribui para a obtenção de melhores desempenhos. A avaliação de desempenho visa, assim, capacitar as organizações de mecanismos que permitam melhorar a *performance* dos seus colaboradores, de modo a que lhes seja acrescentado valor e nesse sentido permitir que sejam obtidos melhores resultados, sobretudo ao nível da qualidade, podendo estes repercutir-se na sustentabilidade/sobrevivência da organização.

A avaliação de desempenho implica conhecimento alargado e profundo de todo o processo pelos avaliadores, até porque acarreta uma visão do processo muito particular, podendo a avaliação ser realizada através de abordagem objectivista (realizada por indivíduos com formação científica) ou subjectivista (realizada por indivíduos oriundos das ciências sociais). O foco da avaliação de desempenho é o indivíduo, no entanto o grupo poderá também ser tido em consideração, principalmente se o desempenho da equipa é condição *sine qua non* para o desempenho do indivíduo.

A gestão da qualidade, por seu turno, corresponde a uma vertente que visa a adequação de equipamentos, pessoas e serviços, para a satisfação dos seus *stakeholders*. Na gestão da qualidade, o importante é satisfazer as necessidades dos *stakeholders*, principalmente dos clientes, de modo a que isso traga dividendos à organização, visíveis nos seus resultados operacionais e na reputação construída (Juran, 1990: 16-17). Se for devidamente

implementada, a gestão da qualidade pode trazer grandes vantagens às organizações através dos efeitos que produz, nomeadamente ao nível da aquisição de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pelo facto de permitir que todos os sectores da organização sejam controlados em termos da qualidade dos serviços prestados (Hatch e Dyer, 2004: 1115). Desta forma, a gestão da qualidade deve ser valorizada pelas entidades que dela dispõem porque, se esta situação suceder, estas terão um caminho mais fácil de “trilhar” e que conduzirá à satisfação dos clientes e a resultados operacionais satisfatórios. A valorização da gestão da qualidade é em grande parte dependente da valorização do processo de AD, uma vez que se o processo de AD for valorizado e tiver impacto na estratégia organizacional garante capital humano mais preparado e esse factor leva a melhoria nas práticas da organização e a gestão da qualidade mais sólida, que preserva a sobrevivência da organização pela satisfação que essa melhoria gera nos *stakeholders*.

A finalizar este capítulo introdutório temos a organização da investigação que assenta na seguinte “mancha” gráfica: no capítulo 2, a delimitação do problema de investigação onde está definido o modelo de análise da investigação; no capítulo 3, o enquadramento teórico sobre as percepções sociológica e gestionária sobre a avaliação de desempenho e a gestão da qualidade; no capítulo 4, disserta-se o processo formal de AD; no capítulo 5, fala-se sobre os sistemas de gestão da qualidade e sobre o sistema implementado na PME Industrial; no capítulo 6, é apresentada a avaliação de desempenho como frágil processo de regulação; no capítulo 7 é apresentada a metodologia de investigação; no capítulo 8, são apresentadas as conclusões da observação e das conversas desenvolvidas da PME Industrial onde decorreu o estudo de caso, no qual está incluída uma análise SWOT à organização; no capítulo 9, está inserida a conclusão da investigação. Com esta investigação a expectativa é que se possa obter informação relativamente ao objecto de estudo apresentado e proporcionar a delimitação dos aspectos que circundam esse objecto e a realidade social do mesmo na organização onde decorreu o estudo de caso.

## **2. Problema e estratégia de investigação**

O problema central desta investigação é formulado através da seguinte questão de partida: “Qual o contributo da avaliação de desempenho para a melhoria da qualidade e da sustentabilidade da organização?”. Este problema implica a análise ao processo de avaliação de desempenho e do valor que acrescenta à cadeia de valor e à sobrevivência da organização. Para isso, analisarei as práticas de avaliação de desempenho, de modo a identificar continuidades e rupturas entre o processo de avaliação e os processos de gestão da qualidade. Esta análise assenta nos pressupostos de que 1.) a avaliação de desempenho é processo regulador da participação dos membros da organização, 2.) a avaliação de desempenho é processo de apoio à gestão da qualidade e ao seu sistema e, por isso, 3.) a avaliação de desempenho pode favorecer a sustentabilidade organizacional. Serão também abordadas as complexas relações de poder e autoridade conferidas legitimamente a avaliadores no decurso do processo de avaliação. Esta análise é realizada com base na literatura lida e no caso da PME Industrial estudada. Nesta perspectiva, como veremos, a avaliação de desempenho é processo mais mitificador e mitificado da racionalização da gestão do que processo de optimização dos recursos humanos o que corresponde a uma visão organizacional errada.

A pesquisa realizada para explicar este problema enfrentou diversos problemas. Em primeiro lugar, a dificuldade em entrevistar trabalhadores, devido ao facto de estes estarem dispersos geograficamente em virtude dos processos de produção realizados no exterior e nos quais estão envolvidos. Procurei compensar essa dificuldade com a elaboração de um capítulo em que se delimita o que foi observado na organização, tendo por base a pesquisa documental, a observação directa, conversas tidas em reuniões e conversas oficiosas. Em segundo lugar, a dificuldade em encontrar relações objectivas entre avaliação de desempenho, gestão da qualidade e sustentabilidade organizacional, tendo de aceitar relações subjectivamente intuídas pelos indivíduos ouvidos ao longo do tempo em que decorreu o estudo de caso.

## **2.1. Estratégia de Pesquisa: Estudo de caso**

O estudo de caso em Sociologia funda-se na observação pormenorizada de um contexto, indivíduo, instituição, entidade social, documento ou de um acontecimento específico (Yin, 1994: 19). O estudo de caso permite produção de conhecimento universal no fenómeno particular, podendo seguir duas perspectivas distintas, a interpretativa e a pragmática (Erickson, 1986).<sup>3</sup> Na perspectiva interpretativa devemos desenvolver o estudo de caso procurando compreender o Mundo do ponto de vista dos participantes, enquanto na perspectiva pragmática se pretende obter perspectiva global, concisa e coerente do objecto de estudo partindo do ponto de vista do investigador. A produção de conhecimento é obtida a partir da reunião das informações obtidas através das técnicas de investigação social seleccionadas, o que permite a delimitação de conclusões (novo conhecimento) sobre o objecto de estudo. No estudo realizada esta premissa foi cumprida.

No estudo de caso torna-se necessária a existência de múltiplas fontes de evidência, de modo a fortalecer a própria investigação, devendo ainda conter especificidade nas evidências encontradas pelo investigador, porque desse modo a generalização do caso estudado torna-se mais credível em que o investigador deve ter sempre por base grande suporte teórico (Gillham, 2000: 2-6). O recurso a múltiplas fontes de evidência é possível através da análise de variadas fontes de informação, as quais devem conter dados informativos sobre o objecto de estudo e que permitam o estudo desse objecto em amplitude e profundidade, para promoção de conhecimento alargado sobre o que se pretende analisar (Coutinho e Chaves, 2002: 224). Estas múltiplas fontes de evidência normalmente correspondem a observação directa e indirecta, entrevistas, questionários, narrativas, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros e salientam a validade e fidedignidade do estudo (Coutinho e Chaves, 2002: 234). A utilização de múltiplas fontes de evidência permite, assim, a análise das informações sobre o objecto de estudo em larga escala e a partir de várias de variadas fontes o que preserva a validade das informações obtidas e objectividade da investigação a partir das informações proporcionadas. No estudo de caso desenvolvido as fontes de evidência utilizadas centraram-se na pesquisa documental, na observação directa, na revisão de literatura e em conversas oficiais e officinas com colaboradores da organização estudada.

---

<sup>3</sup> Citado em: [http://www.ufpel.edu.br/faem/agronegocios/downloads/estudo\\_de\\_caso\\_2.pdf](http://www.ufpel.edu.br/faem/agronegocios/downloads/estudo_de_caso_2.pdf). Consultado em 16/02/11.

A teoria apresenta-se igualmente como uma componente fundamental do estudo de caso, representando o suporte de toda a investigação, conferindo-lhe validade, objectividade e fidedignidade. Nem sempre é fácil seleccionar o caso a estudar, porque o estudo de caso pressupõe grande dispêndio de tempo, mas também acarreta incerteza, conduzindo por vezes a deficiente selecção do caso a estudar (Hamel *et al.*, 1993: 43). Desta forma, a selecção do caso a estudar deve ser feito com a maior idoneidade possível de modo a que a investigação possa ter a maior validade, objectividade e fidedignidade possível. Esta premissa aconteceu na investigação realizada.

É necessário ter em consideração ao longo do estudo de caso que há pessoas mais disponíveis a ajudar na investigação do que outras, fazendo com que as opiniões das pessoas implicadas no estudo de caso possam ser bastante díspares e dessa forma enfraquecer a generalização e representatividade da investigação que apesar de não ser fundamental para o sucesso da investigação cientificamente é relevante (Gillham, 2000: 31). No estudo de caso as evidências devem ser filtradas para que a representatividade do caso analisado não fique em causa.

A representatividade e a generalização são, igualmente, componentes fundamentais da investigação através de estudo de caso que reflecte o grau de validade que o caso estudado apresenta, ou seja, se o caso estudado representa ou não todo o contexto social onde está inserido (Gomm *et al.*, 2000: 20). A questão da representatividade levanta várias dúvidas no investigador, principalmente quando o estudo de caso é colectivo, sendo mais difícil defender a representatividade de uma grande amostra. A representatividade deve ser feita num prisma global com o maior volume de variáveis possível, para dessa forma permitir uma melhor generalização do estudo de caso sem recorrer, por exemplo, uma base estatística (Gomm *et al.*, 2000: 21-22). A representatividade corresponde a questão complicada dentro do estudo de caso, pois muitas vezes durante uma investigação são as próprias pessoas que querem ajudar no estudo e aí o investigador tem de se perguntar a si mesmo: “Porquê?”, porque é possível que a pessoa possa ter segundas intenções e desse modo colocar em causa a representatividade do estudo.

A representatividade e a generalização nem sempre são fáceis de obter, porque a análise de um caso particular sem haver análise de outros casos é sempre problemática e como somente se recorre a uma fonte de informação esta pode ser deturpada ou descontextualizada

face à realidade social que se pretende observar. A generalização é sempre difícil de obter, ainda para mais porque é a generalização que dá origem a um eventual novo conhecimento a partir do estudo de um único caso em particular (Gomm *et al.*, 2000: 27-28). A generalização é vista como um propósito de delimitação do que está correcto e do que está errado na investigação.

A generalização parte da utilização formal do protocolo do estudo de caso e do desenvolvimento da base de dados do estudo de caso (Yin, 1993: 40). Esse protocolo visa essencialmente ajudar nos procedimentos dos múltiplos estudos de caso e múltiplos investigadores. Existem também três alvos da generalização (Gomm *et al.*, 2000: 77), centrados na pretensão de estudar o domínio pretendido, ou seja, anseiam entender a população-alvo, Cultura ou Sociedade a estudar e, no caso particular desta investigação a realidade social da PME Industrial em relação à avaliação de desempenho e o seu contributo para a gestão da qualidade. Nesta perspectiva, a generalização deve ser feita conjugando a realidade observada com as várias realidades não observadas dentro do fenómeno social em estudo (Gomm *et al.*, 2000: 98), tendo sempre em conta o erro, o perigo das generalizações e as inadequadas conclusões que delas podem surgir.

No estudo de caso realizado a obtenção de generalização e representatividade dos dados retirados não foram os principais objectivos e tal não foi determinado, tendo sido deste modo realizada observação das práticas internas de avaliação de desempenho e gestão da qualidade para delimitação do contributo do primeiro para a melhoria do segundo e para a sobrevivência da organização estudada. A generalização e a representatividade ao não serem perspectivadas no estudo de caso fez com que o estudo realizado não cumprisse os cânones habituais de uma investigação a partir de um estudo de caso.

A questão da triangulação de dados é também fundamental no âmbito do estudo de caso, uma vez que existe um protocolo que permite a precisão e as explicações alternativas a partir da análise de várias fontes de dados que triangulados permitem a obtenção e validação de novos conhecimentos sobre o objecto de estudo (Stake, 1995). A triangulação de dados é sobretudo utilizada para aumentar a fidedignidade das interpretações do investigador em relação aos dados obtidos. Denzin (1984) identificou quatro tipos de triangulação, a triangulação a partir das variadas fontes de dados, a triangulação do investigador dos dados obtidos, a triangulação da teoria sobre o objecto de estudo e a triangulação metodológica. No caso da investigação realizada, a triangulação dos dados foi uma realidade, pois variadas fontes foram analisadas e

trianguladas com vista à obtenção de novo conhecimento. A triangulação da teoria e metodológica foi igualmente importante para que a análise da realidade social investigada fosse possível.

### **2.1.1. O Estudo de Caso como estratégia de investigação sociológica**

A investigação sociológica necessita de grande flexibilidade durante o período em que decorre o estudo de caso, para que a investigação siga o rumo pretendido (Silverman, 1985: 22).<sup>4</sup> No estudo de caso o investigador necessita de manter o contacto de forma constante e contínua com os actores sociais envolvidos, para estar sempre perto da população estudada (Silverman, 1985: 22-23). Deste modo, o investigador deve estar sempre atento às circunstâncias sociais que deve analisar, devendo efectuar um acompanhamento próximo da realidade social observada.

No estudo de caso, a realidade social observada deve sê-lo segundo a polaridade entre Sociedade e Indivíduo, dado que, o estudo de caso deve ser feito tendo por base o aspecto social (o enquadramento global) e o aspecto individual (do indivíduo) (Silverman, 1985: 29). O estudo de caso deve ser realizado com base em diferentes perspectivas, desde a perspectiva da Sociologia, da Gestão, entre outras perspectivas consideradas fundamentais.

O estudo de caso enquanto estratégia de investigação social implica o estudo de um objecto, de modo a permitir amplo conhecimento sobre esse mesmo objecto de estudo, o que a partir de outras técnicas de investigação social seria inviável (Goode e Hatt, 1973). O estudo de caso possibilita análise de uma grande quantidade de informação, permitindo a investigação da história de um fenómeno através da análise desse fenómeno a partir de múltiplas fontes de evidência.

O estudo de caso é particularmente útil para responder a questões de “como” ou “porquê”, objectivando o controlo do contexto social observado, pois o caso estudado deve ser realizado dentro do enquadramento onde está inserido, permitindo análise detalhada de um fenómeno específico (Yin, 2001: 19). Assim, a pesquisa no estudo de caso deve ter em conta os dados da observação e o contexto em que as práticas ocorrem.

---

<sup>4</sup> Retirado de: Silverman, David (1985). *Qualitative Methodology & Sociology*. Hants: Gower

O estudo de caso representa uma técnica inequívoca de recolha de informação para as ciências sociais, o que possibilita análise detalhada de um fenómeno específico (Yin, 2001: 19). Neste âmbito, o estudo de caso adopta essencialmente como estratégia de pesquisa a recolha de informações para posterior tratamento para que o fenómeno social estudado o seja com a maior precisão possível, o que efectivamente se verificou no estudo realizado. As informações obtidas podem ser subjectivas pelo facto de terem sido obtidas na sua maioria por observação directa e por conversas com colaboradores.

A investigação científica deve ser conforme com os requisitos da validade, objectividade e fidedignidade. A validade é uma componente vital do estudo de caso pelo facto de possibilitar a obtenção da fidedignidade dos dados obtidos e a veracidade de toda a investigação (Stake, 1995: 122). A validade externa garante nova aplicação do estudo de caso, porque esta permite a generalização de uma população, situação, procedimentos, estudos, entre outros. A validade externa parte da especificação das relações teóricas das generalizações que podem vir a ser feitas (Yin, 1993: 40). Neste sentido, a validade externa evidencia até que ponto as conclusões de um estudo de caso podem ser generalizadas a outras investigações em que o objecto de estudo é semelhante. A validade externa neste estudo é garantida pela triangulação feita de dados, teoria e metodologia que pode ser novamente aplicada a outro caso e assim proporcionar nova investigação do mesmo objecto de estudo. A validade interna parte da especificação das unidades de análise, do desenvolvimento de teorias principais e o agrupamento dessas mesmas teorias. A validade interna parte do reconhecimento dos próprios participantes da validade dos dados e conclusões obtidas, o que nesta investigação é garantida. Nesta perspectiva, a validade interna como a externa é tocada na discussão do papel da teoria (Yin, 1993: 40).

Por outro lado, actualmente, a validade dos dados é cada vez mais confiável, porque a tecnologia é cada vez mais sofisticada mas não é infalível e sempre que a tecnologia falhe a responsabilidade é toda do investigador (Stake, 1995: 122-124). Normalmente, para isso, utiliza-se a triangulação dos dados para a validade dos mesmos, através da utilização da tecnologia adequada.

O estudo de caso deve garantir a objectividade, de modo a que os resultados sejam precisos transmitindo dessa forma menor erro à generalização e representatividade do caso estudado (Gillham, 2000: 29-30). A objectividade é garantida pela isenção posta na recolha de dados e pela interpretação destes à luz da teoria adoptada e pela interpretação dos dados

obtidos no decurso da investigação. Na investigação realizada, a objectividade é garantida por visão imparcial da realidade organizacional e por distanciamento face à organização e suas práticas internas.

A fidedignidade de um estudo de caso mostra em que medida outros investigadores chegariam a resultados idênticos utilizando as mesmas metodologias e os mesmos processos de investigação em relação a um mesmo caso (Yin, 1994; Mertens, 1998). No caso concreto da minha aplicação do estudo de caso, o pressuposto da objectividade foi o mais complexo de ver satisfeito na totalidade, pelo facto de as informações que me foram prestadas e a observação que realizei poderem não evidenciar o que efectivamente se passa na organização, podendo eventualmente as informações prestadas ser desconexas face à realidade.

Num outro domínio, as fontes de dados/informação do estudo de caso têm diversas origens, apesar de a maioria da informação advenha de entrevistas, observação directa pesquisa documental. As fontes podem ser variadas, podendo haver conjugação de fontes de informação que proporcionam uma investigação mais completa e válida cientificamente.

O estudo de caso no que concerne à recolha de dados recorre a várias técnicas próprias da investigação qualitativa, como os apontamentos diários (também denominado de diário de campo ou diário de “bordo”), o relatório, entrevista e observação directa de comportamentos (Bogdan e Biklen, 1994: 150). Estes instrumentos constituem uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, o que possibilita, de igual modo, o cruzamento de informação recolhida durante o estudo de caso pelo investigador.

Os instrumentos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso são a observação directa e as entrevistas, apesar de nenhum instrumento dever ser descartado, recorrendo o estudo a diferentes instrumentos como a entrevista, observação participante e os estudos de terreno (Hamel *et al.*, 1993). Estes instrumentos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa que se pretende executar e de acordo com a investigação que se pretende realizar (Bell, 1989). Por isso, cada caso é um caso e cada estudo pode necessitar de instrumentos diferentes doutros estudos de caso. Os instrumentos/técnicas para recolha de dados no estudo de caso são diversos. O diário de campo (apontamentos diários do investigador), visando este instrumento a obtenção de notas do trabalho desenvolvido no terreno (Bogdan e Biklen, 1994: 150). As notas que o investigador retira do trabalho no terreno reflectem o relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê e vivencia durante o processo de

recolha de dados (Bogdan e Biklen, 1994: 150). Por isso, quando é realizada uma observação participante existe um risco maior de eventual enviesamento na análise dos dados, por eventual visão mais parcial pelo investigador relativamente à realidade observada (Yin, 1994: 88). O diário de campo representa uma técnica cada vez mais utilizada e cada vez mais importante no âmbito do estudo de caso.

A entrevista representa também uma das técnicas mais importantes do estudo de caso por permitir a consecução de dados a partir da própria vivência do entrevistado e daí parte-se do princípio que os dados obtidos são fidedignos (Bogdan e Biklen, 1994: 134). A pesquisa documental reveste-se igualmente de importância capital no estudo de caso, porque facultar informações oficiais em relação a um determinado fenómeno, fazendo com que a pesquisa documental deva fazer sempre parte de todo e qualquer estudo de caso realizado (Godoy, 1995: 21). O estudo de caso realizado cumpre esta premissa.

A pesquisa documental é outra técnica muito utilizada no estudo de caso, sendo sobretudo encarada como complemento aos dados obtidos através de outra técnica de investigação social (Lüdke e André, 1986). Desta forma, é frequentemente reportada como um reforço da fidedignidade dos dados obtidos, promovendo maior validade das informações obtidas, comprovando a sua validade da fonte, dos dados e do próprio instrumento. De acordo com Lüdke e André (1986) a pesquisa documental visa a identificação de informações factuais nos documentos, tendo por base questões ou hipóteses levantadas previamente. Por documentos consideram-se documentos oficiais, jornais, revistas científicas e registos áudio.

A observação directa que também é usual nos estudos de caso, consiste no visionamento exaustivo de dada realidade social, assentada na análise da interacção social entre os indivíduos que compõe essa realidade (Quivy e Campenhoudt, 1992: 196-197). Esta modalidade de observação proporciona a obtenção de uma imagem detalhada face ao objecto de estudo, analisando as componentes do mesmo no seu “habitat” natural, sem qualquer interferência do investigador, sendo preservada a compilação de dados. Esta junção de dados apresenta com principal característica o facto de o investigador obter os dados sem interferir com a investigação, não deturpando a validade e fidedignidade dos dados obtidos, condição essencial para o sucesso de uma investigação sociológica.

A revisão bibliográfica é uma técnica que não necessita de grande ênfase teórico, porque repercute-se sobretudo na análise de perspectivas teóricas de vários autores sobre a temática

abordada. A revisão bibliográfica implica a análise de literatura científica de um determinado tema, de modo a que seja enfatizada percepção mais completa do tema abordado, a partir da perspectiva de vários autores que dissertaram essa vertente. No estudo desenvolvido, para além do recurso à pesquisa documental, revisão bibliográfica e observação directa como técnicas de recolha de informação, não foram esquecidas as análises de conversas oficiais e oficiosas com colaboradores da organização em escrutínio e que estão integradas na observação realizada. Durante as mesmas foram obtidas informações valiosas das práticas e comportamentos dos agentes e da organização face ao objecto de estudo. É importante referir que algumas destas conversas oficiosas decorreram sem o conhecimento da administração da PME Industrial.

Em suma, o estudo de caso visa a representação da realidade social relativamente a determinado fenómeno a partir de um caso particular onde esse fenómeno é visível e que permite ao investigador o recurso às técnicas acima mencionadas com o objectivo de recolher o maior volume de dados possível sobre o fenómeno em estudo e ao caso particular analisado. No caso estudado não se recorreu a entrevistas por impossibilidade da sua realização, apesar disso foram utilizadas outras fontes de evidência que já foram referenciadas anteriormente e que contribuíram para a obtenção de informações sobre o objecto de estudo em escrutínio.

## **2.2. Hipóteses**

H0: A avaliação de desempenho tem impacto na gestão da qualidade da organização e promove a melhoria do desempenho dos colaboradores, a sustentabilidade e a produtividade da organização.

H1: A avaliação de desempenho não tem impacto na gestão da qualidade da organização, não promovendo a melhoria do desempenho dos colaboradores, a sustentabilidade e a produtividade da organização.

### 2.3. Dimensões, Sub-Dimensões e Indicadores de análise

Na presente investigação o modelo de análise foi construído a partir de dimensões, sub-dimensões e indicadores tangíveis dentro da investigação realizada. As dimensões de análise são a económica, organizacional, social e simbólica, as sub-dimensões correspondem à liderança, comunicação, iniciativa, trabalho em equipa, competência técnica e motivação e estão dentro da dimensão organizacional. Os indicadores não são identificados porque o são em elevado número, sendo aqueles que estão englobados dentro de cada dimensão e sub-dimensão, estando devidamente identificados no modelo de análise.

As dimensões, sub-dimensões e indicadores foram delimitados tendo por base os objectivos da investigação, o procedimento de avaliação de desempenho da PME Industrial (o antigo e o novo processo de avaliação) e os conceitos centrais definidos que para a sua construção foi realizada revisão bibliográfica. Nesta perspectiva, o modelo de análise foi construído tendo em conta as áreas de actuação da investigação propriamente dita e os diversos quadrantes em que se insere e tendo em conta os conceitos centrais definidos e teorias que lhes estão associadas.

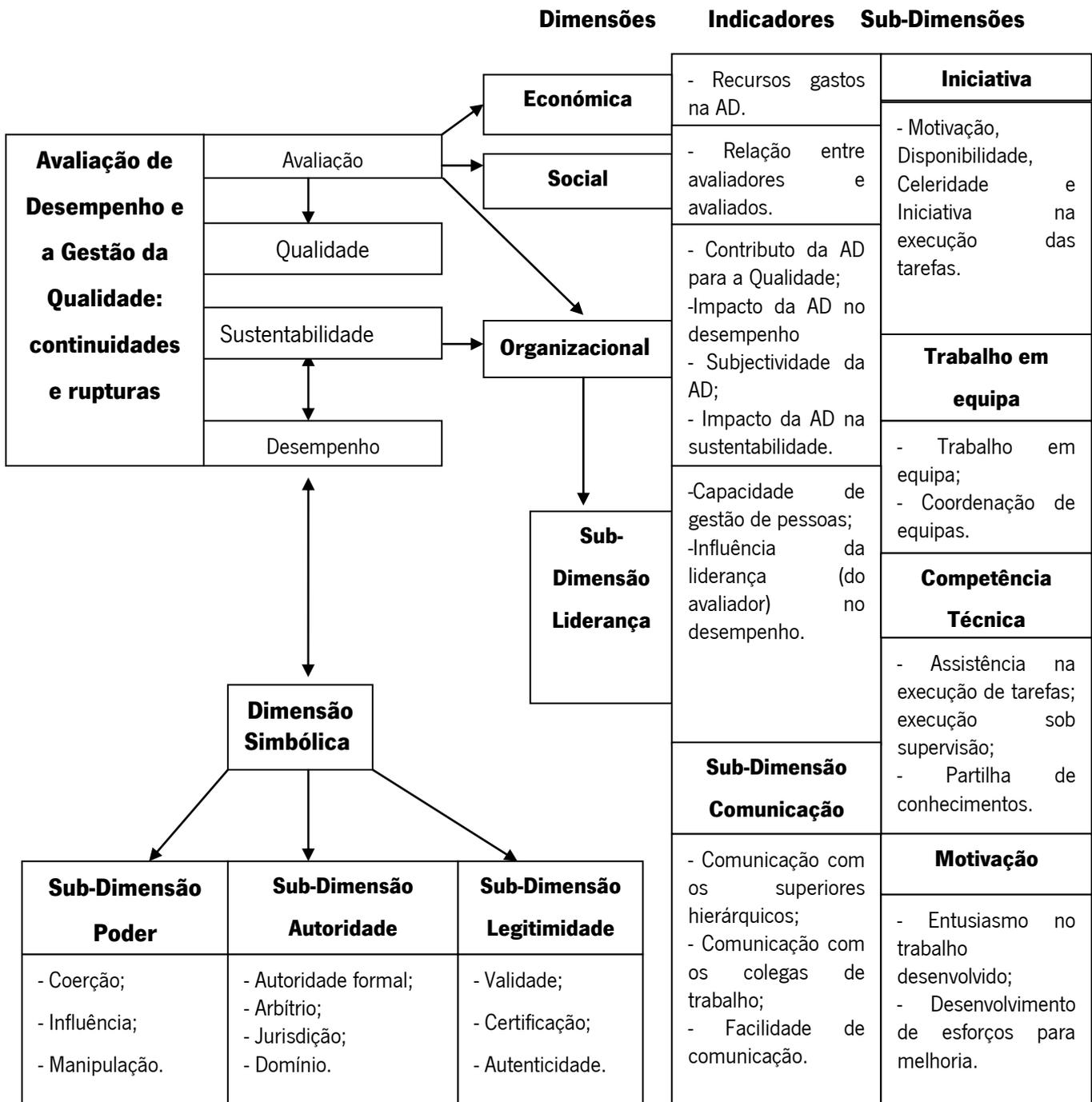
Tabela 1- Dimensões, sub-dimensões e indicadores de análise.

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Económica</b>	- Recursos gastos na AD.
<b>Social</b>	- Relação entre avaliadores e avaliados durante o processo de avaliação.
<b>Organizacional</b>	<p><b>Sub-dimensões:</b> Liderança, Comunicação, Iniciativa, Trabalho em Equipa e Motivação).</p> <p><b>Indicadores da Dimensão Organizacional:</b> Contributo da AD para a Qualidade da organização; Impacto da AD no desempenho dos colaboradores; Subjectividade da AD; Impacto da AD na sustentabilidade da organização.</p>

<b>Simbólica</b>	<p><b>Indicadores da Sub-dimensão Liderança:</b> Capacidade de gestão de pessoas; Influência da liderança (do avaliador) no desempenho.</p>
	<p><b>Indicadores da Sub-Dimensão Comunicação:</b> Comunicação com os superiores hierárquicos; Comunicação com os colegas de trabalho; Facilidade de comunicação.</p>
	<p><b>Indicadores da Sub-dimensão Iniciativa:</b> Motivação; Disponibilidade; Celeridade; Iniciativa na execução das tarefas.</p>
	<p><b>Indicadores da Sub-dimensão Trabalho em Equipa:</b> Trabalho em equipa; Coordenação de equipas.</p>
	<p><b>Indicadores da Sub-dimensão Motivação:</b> Entusiasmo no trabalho desenvolvido; Desenvolvimento de esforços para melhoria.</p>
	<p><b>Sub-dimensões:</b> Poder, Autoridade e Legitimidade.</p>
	<p><b>Indicadores de Poder:</b> Coerção (caso seja necessário punir o subordinado), Influência (do avaliador sobre o avaliado), Manipulação (do avaliador ao avaliado e vice-versa).</p>
	<p><b>Indicadores de Autoridade:</b> Autoridade formal (do avaliador sobre o avaliado), arbítrio (exercido pelo avaliador sobre o avaliado), jurisdição (do avaliador/superior hierárquico sobre o avaliado/subordinado), domínio (formal do avaliador sobre o avaliado).</p>

	<b>Indicadores de Legitimidade:</b> Validade (legitimidade do avaliador para avaliar o desempenho do subordinado), Certificação (por parte da organização para a avaliação de desempenho), Autenticidade (da avaliação de desempenho do avaliador ao avaliado).
--	---

### 2.4. Esquema do Modelo de análise





## **PARTE I – Revisão bibliográfica**

### **3. Problemática: Enquadramento Teórico**

#### **3.1 Perspectiva teórica da gestão da qualidade e da sustentabilidade**

A qualidade pode ser definida como a “aptidão para o uso” (Juran, 1990: 16-17). É a partir deste pressuposto que a gestão da qualidade pretende adequar os equipamentos, condições ambientais, processos e colaboradores para a melhor prestação de serviços possível aos seus clientes.

Nesta perspectiva, no que à qualidade diz respeito, o mais importante é garantir que os processos, equipamentos, ambiente e a prestação de serviços ao cliente sejam feitos da melhor forma possível, de modo a garantir a satisfação dos clientes e o cumprimento dos objectivos ao nível da qualidade (Domingues, 2002: 19). A qualidade visa a conformidade com os requisitos necessários para uma eficaz prestação de serviços e dessa forma promover a satisfação dos clientes.

A qualidade apresenta como requisitos essenciais a satisfação das necessidades dos clientes, para além dos pressupostos que levam à obtenção da qualidade dos produtos ou serviços, devendo estes pressupostos ser certificados para que a qualidade da organização seja regulamentada (Domingues, 2002: 33-34). As organizações para a obtenção de qualidade superior nos serviços prestados devem delimitar as práticas não conformes que ocorrem no dia-a-dia organizacional, delimitando a partir daí as medidas correctivas que possibilitem essa melhoria, sabendo que em muitos casos as práticas não conformes são detectadas através da reclamação de clientes. Na organização analisada as medidas correctivas são uma realidade, sobretudo quando as acções empreendidas são incorrectas e têm impacto na qualidade organizacional.

A literatura sobre a gestão da qualidade tem abundado com receitas de como a qualidade deve ser gerida (Benson *et al.*, 1991: 1107). Tem sido proposto um modelo de sistema estrutural de gestão da qualidade que se relaciona com o contexto da qualidade das organizações, gestão da qualidade real, ideal de gestão da qualidade e desempenho de qualidade. Neste caso, são constantemente utilizadas diversas medidas para caracterizar o contexto organizacional da qualidade, incluindo o tipo de organização, tamanho da organização,

grau de concorrência e apoio corporativo de qualidade (Benson *et al.*, 1991: 1107). Por isso, os resultados obtidos no estudo supracitado evidenciaram que o enquadramento da qualidade organizacional influencia as percepções dos gerentes da gestão da qualidade ideal e real. Isto sugere que o conhecimento do enquadramento da qualidade organizacional é útil para explicar e prever práticas de gestão da qualidade. As variáveis contextuais consideradas importantes são o apoio das organizações para a qualidade, desempenho, qualidade passada, conhecimento ao nível de gestão e a medida das exigências de qualidade externa.

A qualidade pode ser mais facilmente proporcionada pela avaliação da satisfação dos clientes, porque estes são o maior activo das organizações e a sua satisfação deve ser a sua principal premissa (Domingues, 2002: 106). Periodicamente, deve ser realizada uma avaliação da satisfação dos clientes de modo a promover a melhoria contínua da qualidade interna das organizações.

No contexto desta investigação, a qualidade é analisada no prisma da melhoria que pode sofrer se o processo de avaliação de desempenho for devidamente implementado nas organizações e neste caso concreto na PME Industrial. Por este facto, a qualidade é um dos conceitos centrais deste estudo, pois pretende-se avaliar o contributo que a AD assume na melhoria da qualidade organizacional, pela optimização que possibilita dos recursos humanos organizacionais. Se a AD for conformemente implementada o desempenho dos recursos humanos avaliados tende a melhorar pela detecção de oportunidades e necessidades de melhoria e, desta forma, conduz a maior satisfação dos clientes pela eventual melhoria dos serviços prestados que daí possa advir.

Por outro lado, o conceito de sustentabilidade assenta, sobretudo, no domínio do desenvolvimento sustentável seja de organizações, do ambiente ou de Sociedades. A sustentabilidade tratada neste trabalho é a sustentabilidade organizacional, que assenta no desenvolvimento de políticas e de acções que preservem o presente das organizações sem hipotecar o seu futuro, neste caso no prisma económico.

A preocupação com a sustentabilidade organizacional tem sido generalizada, pois no actual contexto económico a sustentabilidade surge como componente essencial para que não só o presente mas também o futuro das organizações seja garantido e assim promover o desenvolvimento organizacional nas suas mais diversas vertentes (Altenfelder, 2004). O objectivo fundamental das organizações contemporâneas é a obtenção do maior retorno possível sobre o

capital investido e a obtenção de lucro sobre esse investimento para garantir a continuidade futura da organização.

As organizações neste campo capacitam-se de instrumentos que lhes permitam estar sempre um passo à frente dos seus concorrentes e assim absorver maior quota de mercado, o que possibilita a melhoria da componente económica que é a principal componente para a obtenção de sustentabilidade (Coral, 2002: 129). A sustentabilidade económica para ser garantida necessita que a organização com as suas políticas e práticas obtenha vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, podendo essa vantagem ser garantida através da qualidade e conformidade das práticas internas, nas estratégias de negócio, no foco nos clientes e nos resultados que obtém (Coral, 2002: 129). A sustentabilidade não deve ser descurada pelas organizações se quiserem singrar no mercado em que actuam.

Os dois conceitos abordados, qualidade e sustentabilidade, são analisados nesta investigação no domínio da relação que mantêm com a avaliação de desempenho. A qualidade e a sustentabilidade estão relacionadas, porque quando as práticas e políticas de qualidade sofrem melhorias (através da AD normalmente), a sustentabilidade da organização fica mais facilmente garantida, pela melhoria que esse factor gera nos serviços prestados e consequentemente na satisfação dos clientes, pois clientes satisfeitos com os serviços prestados são clientes fiéis ao prestador.

A relação entre avaliação de desempenho, qualidade e sustentabilidade é, assim, um facto incontornável no contexto organizacional, sobretudo se as organizações querem ter sucesso e singrar no seu ramo de actividade, uma vez que um bom processo de avaliação de desempenho detecta oportunidades de melhoria e regula os comportamentos dos colaboradores, podendo capacitar o colaborador de competências que até então este não tinha estimuladas e assim trazer valor acrescentado à organização. Neste sentido, a avaliação de desempenho pode efectivamente levar a melhoria da qualidade dos serviços da organização enquanto processo de suporte, sendo esta a principal garantia de sustentabilidade no actual panorama mundial, aspecto que ainda não é identificado pela organização onde o estudo de caso foi desenvolvido.

No caso da organização analisada, a avaliação de desempenho na altura do estudo ainda não era vista como forma de melhoria da qualidade e sustentabilidade organizacional, mas com as indicações que foram dadas por mim e com o meu auxílio no novo processo de avaliação estou em crer que o processo será mais valorizado e assim assumir um contributo

mais importante para a melhoria das práticas internas e para a sobrevivência da organização. Com isto, as representações sociais face à avaliação de desempenho teriam efectivamente de mudar, esperando eu que com o meu contributo possa ter inculcido algumas mudanças nesse campo que são essenciais para a melhoria das práticas de qualidade e consequente sustentabilidade da organização.

### **3.2. Perspectiva teórica da Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho tem ganho importância elevada nas organizações contemporâneas, porque possibilita a delimitação do sucesso ou insucesso das organizações, através da determinação da eficácia da gestão das organizações (Almeida *et al.*, 2004: 1189). Devido ao ritmo elevado das transformações tecnológicas, culturais e organizacionais, a avaliação de desempenho permite o comprometimento dos colaboradores com os objectivos gerais da organização, devendo este processo ter impacto na gestão da qualidade da organização através da optimização dos recursos humanos organizacionais, o qual possibilita a melhoria dos serviços prestados pela organização aos seus clientes.

A avaliação de desempenho permite, igualmente, a obtenção de melhoria estrutural da organização, tornando-a mais flexível no mercado onde actua (Almeida *et al.*, 2004: 1189). Esta flexibilidade permite a adaptação mais eficiente da organização aos desafios futuros e à complexidade do actual contexto económico mundial e do mercado onde actua. A avaliação de desempenho é um processo cada vez mais importante para as organizações, capacitando-as de meios e instrumentos com vista à melhoria da *performance* dos colaboradores e dessa forma atingir de forma mais eficiente os objectivos gerais da organização, tendo essa problemática impacto na sua gestão da qualidade (Anthony *et al.*, 1996: 354). A avaliação de desempenho acarreta numa primeira fase uma análise detalhada da actividade que o colaborador alvo de avaliação de desempenho executa, para dessa forma ser realizada uma análise das competências que este deve evidenciar na sua actividade profissional.

Nesta perspectiva, pretende-se dizer que, inicialmente, a avaliação de desempenho implica análise pormenorizada da actividade e das competências que o colaborador deve evidenciar no exercício da sua actividade, para dessa forma dar origem a uma avaliação de desempenho precisa. Este processo tem grande importância ao nível da selecção, treino,

motivação e compensação, dado que, as acções segundo a informação do processo de avaliação têm implicações críticas tanto para o indivíduo como para a organização (Lee, 1985: 322). Estas implicações podem ser vistas na progressão dentro da organização como para si própria, principalmente na sua sedimentação no mercado. A avaliação de desempenho pressupõe também grande categorização, que se baseia no agrupamento de informação em relação ao passado laboral do colaborador. Esta categorização é usada com elevada frequência, permitindo ao avaliador processar grandes quantidades de dados, o que possibilita a sua integração. A escala de classificação da avaliação de desempenho é baseada em diferentes critérios, tais como (Lee, 1985: 324): a.) Disponibilidade para a tarefa; b.) Tipo de confiança e conhecimento válido das medidas do processo de transformação de alto desempenho; c.) Controlo do comportamento efectuado pelos supervisores, como por exemplo ao nível das vendas; d.) A selecção extensiva, repórteres, narradores e formação por debaixo do banco.

A disponibilidade para a tarefa é um aspecto fundamental rumo à implementação de desempenho eficiente no contexto organizacional, aliada à confiança e aos conhecimentos evidenciados pelos colaboradores e ao controlo e supervisão levado a cabo pelo superior hierárquico, para além da formação profissional. Nesta perspectiva, é possível afirmar que os colaboradores devem dotar-se do máximo de conhecimentos, de modo a poderem ter atitude proactiva que possibilite a fomentação de melhores desempenhos e maiores vantagens competitivas para a organização. Quando o subordinado se comporta de acordo com as expectativas, o seu comportamento é observado e arquivado automaticamente. Pode-se, no entanto, referir que alguns desempenhos podem ser quantificados e medidos enquanto outros não.

O modelo de avaliação de desempenho adoptado por cada uma das organizações deverá ter por base a necessidade que a mesma possui de avaliar os seus colaboradores e do enquadramento em que a avaliação é aplicada (Gregory e Jackson, 1992: 21). No processo de avaliação de desempenho está sempre presente um grupo de pessoas que estão directamente envolvidas na avaliação de desempenho e que normalmente é composto por representantes de diversas entidades com interesse na organização, como colaboradores, direcção executiva, entre outros.

Este processo é visto como o principal processo organizacional, até porque a supervisão na avaliação de desempenho, principalmente a que é realizada aos subordinados "representam

decisões críticas que são as principais influências de uma variedade de recursos humanos posteriores acções e resultados” (Judge e Ferris, 1993: 81). A avaliação de desempenho (neste caso a que é realizada aos subordinados) tem implicações nos recursos humanos das organizações, sobretudo nas suas acções e nos resultados obtidos.

No que concerne à tomada de decisão, podemos referir que a abordagem objectivista tende a ver a tomada de decisão como um peso que as pessoas que exercem autoridade têm sobre os ombros, uma vez que, são estes que podem fazer uso de recompensas e de punições aos colaboradores de determinada organização alvo de avaliação de desempenho (Gregory e Jackson, 1992: 22). Os subjectivistas acreditam na tomada de decisão participativa que garanta a cooperação, porque os “alvos” dessa tomada de decisão podem não concordar com o avaliador e dessa forma leva a que sejam apreciados os processos pelos quais a decisão foi tomada.

Na óptica de Gregory e Jackson (1992: 22) as informações quantitativas resultantes de inquéritos e entrevistas estruturadas são o tipo preferido do método de recolha de informação e a forma de apresentação para o objectivista, ao passo que o subjectivista preferiria ser apresentado com dados qualitativos e mais precisos sobre a *performance* do avaliado. A abordagem objectivista é a abordagem mais utilizada na avaliação de desempenho, apesar de se considerar que a abordagem subjectivista possa fornecer dados mais completos do real desempenho dos colaboradores de uma organização.

A eficácia do processo de avaliação de desempenho pode por um lado ser atingida na sua plenitude se este processo percorrer todos os atributos necessários à sua realização (Dyson e Foster, 1983 *apud* Gregory e Jackson, 1992: 23): a.) Integração da função de planeamento; b.) Acção catalítica da função de planeamento; c.) Riqueza de formulação do plano; d.) Profundidade de avaliação; e.) Tratamento de incerteza na avaliação; f.) Os recursos previstos; g.) Os dados utilizados; h.) Interacção; i.) Pressupostos; j.) Quantificação dos objectivos; l.) Medidas de controlo (capacidade de resposta à incerteza); m.) Viabilidade da implementação; n.) Uma declaração clara de objectivos. A consecução destes atributos torna-se uma componente essencial para que o processo de avaliação de desempenho seja conformemente conduzido e assim possa promover as vantagens que um bom processo de avaliação consegue alcançar.

A evolução tecnológica e o *downsizing* (emagrecimento), por outro lado, impulsionaram a diversidade e a complexidade das tarefas realizadas no contexto laboral e reduziram a

importância da organização do trabalho por tarefas, tornando ineficaz a avaliação de desempenho baseada em *skills* (habilidades) associadas à organização do trabalho por tarefas, sendo este um aspecto que promove a deslocação da gestão do desempenho do critério trabalho para o critério pessoa (Sparrow e Marchington, 1998: 13-14). Com esta ideia os autores pretendem frisar que o processo de avaliação de desempenho tem revelado alterações ao nível do critério de avaliação, pelo facto de se ter deixado de avaliar o trabalho desenvolvido pelo colaborador, mas as competências ou a falta delas que este evidencia.

Neste sentido, são vários os factores que podem reduzir a eficácia do processo de avaliação de desempenho (Torrington e Hall, 1991: 381). Contudo, os registos documentados desta temática são vagos, centrando-se estes na formalidade do encontro entre avaliados e avaliadores, a desvalorização dos resultados da acção dos avaliados, evitar incómodos para os avaliados e a avaliação de comportamentos irrelevantes no domínio do desempenho.

As diferentes abordagens/modelos da avaliação de desempenho podem orientar o processo para o controlo, revelado pela expressão de opinião sobre a *performance* do avaliado que corresponde ao denominado *feedback*, ou para a melhoria, revelada pela interrogação dos resultados/classificação do desempenho obtidos (Torrington e Hall, 1991: 378-79). Os vários modelos de avaliação de desempenho conduzem o processo para o controlo e conseqüente melhoria das competências do colaborador. Nesta perspectiva, convém frisar, por um lado, que a realização de um processo de avaliação de desempenho deve seguir os seguintes pressupostos (Tziner, 2002: 227):<sup>5</sup> a.) Deve ser adaptado ao enquadramento organizacional; b.) Deve permitir que o colaborador melhore as suas competências; c.) A informação deve ser constantemente analisada e comunicada ao avaliado; d.) O processo de avaliação de desempenho deve ter impacto directo na gestão de recursos humanos da organização.

Por outro lado, convém referir que a avaliação de desempenho não corresponde meramente a uma componente administrativa, o que origina, por isso, implicações nos diversos sectores das organizações, dado que, a avaliação de desempenho permite que as organizações possam modificar e melhorar a sua estrutura interna (Tziner, 2002: 248). O desempenho e as competências dos colaboradores podem também ser melhorados a médio prazo, porque este corresponde a um dos mecanismos fundamentais do processo de avaliação de desempenho.

---

<sup>5</sup> Os pressupostos para a implementação de uma avaliação de desempenho eficaz.

No processo de avaliação de desempenho são analisados os comportamentos e as reacções dos colaboradores no seu local de trabalho e é a partir desse pressuposto que a avaliação de desempenho se desenrola, isto é, centra-se bastante no perfil psicológico e comportamental das pessoas (Murphy e Cleveland, 1995: 248-249). Este requisito revela de forma clara a preocupação das organizações na actualidade, dado que, cada vez mais o aspecto psicológico e comportamental dos colaboradores é tido em consideração na avaliação de desempenho.

No decurso do processo de avaliação de desempenho é necessário ter por base alguns factores específicos que têm implicações directas neste processo, de entre os quais destaco os seguintes (Tziner, 2002: 249):<sup>6</sup> a.) Comunicação: A comunicação é essencial no processo de avaliação de desempenho, porque, se a comunicação dentro da organização não for a mais adequada isso irá repercutir-se no processo de avaliação de desempenho; b.) Objectivos de avaliação: Os objectivos da avaliação de desempenho devem ser bem delineados e acordados em tempo útil entre avaliador e avaliado; c.) *Feedback*: O avaliado deve procurar constantemente junto do avaliador *feedback* em relação ao seu desempenho e no final do processo deve procurar saber as razões que motivaram a classificação que lhe foi atribuída; d.) Satisfação com o processo: Tanto avaliador como avaliado devem promover um processo de avaliação de desempenho que satisfaça ambos e que seja consentâneo com as suas perspectivas; e.) Avaliar a satisfação: A satisfação com o processo de avaliação de desempenho deve também ser medido e avaliado (o questionário deve conter um item que possa medir esta situação).

A avaliação de desempenho tem promovido esforços sistemáticos para desenvolver um entendimento mais desenvolvido do processo de avaliação de desempenho entre todas as partes envolvidas neste processo. Desta forma, ao reconhecerem tamanha importância à avaliação de desempenho apresentam-na como um processo fundamental para a aquisição da sustentabilidade das organizações.

Contudo, o contexto social parece ganhar cada vez mais importância nas decisões da avaliação de desempenho, pelo facto de ter sido desenvolvido um modelo que visa o reconhecimento das múltiplas facetas da avaliação de desempenho, de entre as quais se destaca a social e a situacional que devem ser consideradas em simultâneo (Judge e Ferris, 1993: 81). Estas facetas identificam o cariz cada vez mais social e situacional da avaliação de

---

<sup>6</sup> Factores essenciais da avaliação de desempenho.

desempenho, permitindo que este processo corresponda a um todo. A investigação da subjectividade do processo de avaliação sugere a necessidade de considerar os elementos contextuais que podem dizer respeito aos processos cognitivos envolvidos na avaliação de desempenho (Judge e Ferris, 1993: 81). Nesse enquadramento, os modelos social e situacional correspondem a elementos de avaliação de desempenho, o que permite que os avaliadores possam compreender melhor o processo de avaliação de desempenho.

A “chave”<sup>7</sup> do processo de avaliação de desempenho segundo Mitchell (1983) centra-se na facilidade de observação, podendo esta melhorar a qualidade da observação do desempenho do subordinado e conseqüente tomada de decisão, situação que dessa forma aumenta a precisão da avaliação de desempenho (Judge e Ferris, 1993: 86). A facilidade de observação pode melhorar a precisão da avaliação, porém, não nos informa da direcção de influência, fazendo com que as informações possam ser contraditórias.

A potencialização dos recursos humanos deve ser um dos objectivos que as organizações devem encarar para a obtenção de constante melhoria interna. Esta melhoria interna deve possibilitar numa primeira instância a maior preparação desses recursos para os desafios futuros (Edwards *et al.*, 2003). Os recursos humanos devem implementar processo de avaliação de desempenho eficiente e que permita a consecução de maior qualidade nos processos de trabalho da organização.

A gestão de topo assume também papel essencial na implementação e aplicação do processo de avaliação de desempenho nas organizações, uma vez que, são estes que determinam a forma e o ambiente em que o processo de avaliação irá decorrer. O processo de avaliação de desempenho sempre que for considerado ineficaz pelas organizações deve ser alvo de uma reformulação/reforma, de modo a que os seus objectivos no prisma dos recursos humanos e da gestão da qualidade sejam plenamente alcançados. Na PME Industrial, apesar de a AD ainda ser desvalorizada, o facto é que após a realização do estudo ficou evidente que a construção de novo processo de avaliação foi decidida com o intuito de colmatar uma lacuna que a organização apresentava e que portanto foi identificada pelos responsáveis pela organização.

---

<sup>7</sup> O principal factor de sucesso da avaliação de desempenho.

### **3.2.1. Factores determinantes do Processo de Avaliação de Desempenho**

Os factores determinantes do processo de avaliação de desempenho assentam em vários pressupostos, de entre os quais são destacados o facto de a avaliação de desempenho ser um meio e não um fim, ou seja, a avaliação de desempenho representa um meio para obtenção de informação sobre competências adquiridas e deficitárias nos colaboradores da organização, sendo esta uma componente que deverá levar a melhorias internas (Domingues, 2002: 89-90). Neste prisma, a avaliação de desempenho deve ser um meio para obtenção de informação das competências adquiridas ou por adquirir pelos colaboradores da organização. Por outro lado, os fins/objectivos da avaliação de desempenho devem ser claramente conhecidos e aceites tanto por avaliadores e avaliados desde o início do processo, bem como as competências que irão ser avaliadas no colaborador (Domingues, 2002: 91). O objecto essencial, os objectivos da avaliação de desempenho e os critérios de classificação da avaliação de desempenho também devem ser do conhecimento de avaliadores e avaliados desde o início do processo de avaliação, até ao seu término.

De igual modo, os resultados obtidos na avaliação de desempenho devem ter impacto directo na gestão de recursos humanos da organização, dando azo a alterações neste departamento se os resultados indicarem esse sentido (Domingues, 2002: 91-92). Torna-se então essencial que a avaliação de desempenho seja vista como um meio importante para a gestão organizacional, nomeadamente no domínio dos recursos humanos.

A avaliação de desempenho atravessa, por vezes, grandes dificuldades que em muitos casos são difíceis de suplantar (Decotiis, 1978: 638). Estas dificuldades são atribuídas a falhas na classificação, a partir dos pressupostos utilizados e algumas deficiências na avaliação do conteúdo, aliada à resistência do avaliador em julgar os outros, promovem algumas limitações para o processo de avaliação de desempenho.

Com vista à resolução destas dificuldades são recomendados alguns meios para a fomentação de avaliações precisas que incluem mudanças nos formatos tradicionais de classificação e na delimitação de características baseadas em formatos comportamentais de base (Decotiis, 1978: 638). Apesar de cada colaborador ter o seu valor, a realidade é que não há uma única abordagem que tivesse produzido resultados satisfatórios até ao presente.

No decorrer do processo de avaliação de desempenho é necessário especificar as variáveis que influenciam as componentes principais do processo de avaliação de desempenho, sendo que, cada uma das três principais componentes, as respectivas determinantes e as implicações que acarretam são discutidas de seguida, sempre com foco na avaliação de desempenho (Decotiis, 1978: 639): a.) Classificar a motivação: A relevância do conceito de motivação para o processo de avaliação é sugerido pelo facto de que se o avaliador está motivado para fazer julgamentos precisos sobre o seu subordinado, este sente-se livre para ser objectivo, fazendo com que tenha uma oportunidade de cumprir com o objectivo determinado, desde que o colaborador evidencie as habilidades necessárias; b.) Classificar a habilidade; c.) O avaliador e a oportunidade de observar o comportamento do avaliado; d.) Especificar as características de avaliação; e.) Verificar a formação do avaliador; f.) Promoção da disponibilização das normas de avaliação adequadas.

Como é lógico, o colaborador ao assumir uma liderança positiva novas relações sociais são geradas, as quais dão origem a avaliações brandas e vice-versa (Decotiis, 1978: 640). Em suma, o processo de avaliação de desempenho é bastante complexo, porque envolve bastantes variáveis e mecanismos que devem ser constantemente controlados e revistos, de forma que não haja lugar a enviesamentos no decorrer do processo.

### **3.2.2. A Avaliação de Desempenho como processo caótico: A teoria “Loosely Coupled”**

A avaliação de desempenho pode se não for conformemente implementada tornar-se um processo caótico, sobretudo se não contribuir decisivamente para a melhoria do desempenho dos colaboradores e conseqüentemente para a melhoria da qualidade, o que pode dar origem a instabilidade e desorganização no seu interior. A avaliação de desempenho deve então ser simplificada e não tornar-se caótica, sob pena de ser um elemento desestabilizador e não um elemento de auxílio à gestão organizacional, devendo ser adoptadas para tal as práticas conformes de AD.

Para que o processo de avaliação de desempenho seja adequadamente implementado deve ser promovida uma conexão entre gestão de recursos humanos e gestão da qualidade, através do impacto dos resultados da avaliação de desempenho na gestão da qualidade da organização de forma a não tornar este um processo caótico. É também fulcral que na implantação de sistemas de avaliação de desempenho e gestão da qualidade que se compreenda a diversidade e, se tenha em conta que o ambiente organizacional é também socialmente constituído. É neste sentido que Orton e Weick (1990) reconhecem a existência de uma dupla lógica dos sistemas sociais, tendo em conta que estes se conectam com o ambiente que os cerca, mantendo simultaneamente distinção ou identidade própria em relação a diferentes sistemas ou ao próprio ambiente.

Weick (1990) foi um dos grandes impulsionadores da teoria “Loosely Coupled”, sustentada pela ideia de que as organizações com menor “acoplamento”, ou seja, mais autónomas, oferecem inúmeras vantagens em organizações mais complexas. Sendo sistemas sociais, as organizações podem tornar-se ambientes complexos porque os actores podem criar os seus próprios ambientes para se adaptarem, ao invés de se adaptarem aos sistemas estáveis da organização.

Os grupos mais autónomos nas organizações são também os mais susceptíveis a mudanças no seu ambiente, permitindo desta forma maior adaptação às alterações estruturais. Desta forma, os defensores da teoria “Loosely Coupled” defendem a premissa de que o sistema é tanto mais estável quanto mais baixo o acoplamento, ou seja, quanto mais autónomas forem as partes constituintes do ambiente organizacional, maior a sua estabilidade e menor o nível de conflito. Os sistemas “Loosely Coupled” surgem desta forma como um dispositivo de conexão na

interacção entre os recursos humanos e a gestão da qualidade promovendo uma discussão salutar entre os seus colaboradores, porque sendo constituídos por departamentos ou sectores com grande autonomia (pouco acoplamento) permitem o alcance do entendimento em relação às políticas e estratégias a adoptar nesses dois campos de actuação.

Nestes sistemas, a nível organizacional, existe a relação entre vários grupos que operam em conjunto para a obtenção de valor acrescentado, estando estes sistemas estruturados a partir de uma débil interacção entre os segmentos da organização. Os sistemas “Loosely Coupled” são oriundos sobretudo do domínio informático em que vários sistemas operam entre si para melhorar os sistemas operacionais do computador, mas no contexto organizacional também promovem a interligação entre grupos heterogéneos com vista a uma tomada de decisões mais eficaz e para a melhoria geral da organização, garantindo a autonomia dos agentes (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002: 73).<sup>8</sup> Cada grupo é importante para a melhoria da organização e das suas práticas.

A implementação de sistemas “Loosely Coupled” tornou-se então prática corrente nas organizações contemporâneas. O fenómeno prende-se sobretudo pelo facto de estes sistemas possibilitarem a discussão sobre vários aspectos relacionados com a estratégia organizacional, com particular incidência na gestão de recursos humanos de forma mais informal. Este é, por vezes o melhor caminho para o sucesso (Orton e Weick, 1990: 204). Tal como outros sistemas apresentados, o “Loosely Coupled” apresenta alguns problemas na sua implementação. O mais evidente no domínio organizacional demonstra-se aquando de uma fraca conjugação de ideias entre grupos, inviabilizando uma adequada tomada de decisões. Foi esta a mais frequente dificuldade que incitou ao surgimento de várias perspectivas, entre elas a de Weick (1976) sustentada pelo estudo de organizações educacionais.

Os sistemas “Loosely Coupled” têm sido sistemas de suporte ao solucionar vários *deficits* e incongruências organizacionais, apesar de como já referido, estes nem sempre serem fáceis de solucionar. Esta dificuldade prende-se com o facto de as relações estabelecidas serem bastantes livres e autónomas, aumentando o espaço de liberdade e, ao mesmo tempo as zonas de incerteza nessas relações pela autonomia e por vezes desarticulação existente entre pessoas e entre sectores (Orton e Weick, 1990: 203). As organizações correspondem deste modo a

---

<sup>8</sup> Retirado de: Vasconcelos, Isabella, Vasconcelos, Flávio (2002). Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, 42 (1): 64-78.

sistemas fechados e indeterminados, constantemente inseridos no domínio da incerteza. Os sistemas “Loosely Coupled” são um bom exemplo destas zonas de incerteza.

A incerteza torna-se desta forma uma componente cada vez mais presente nos sistemas “Loosely Coupled” pelo facto de compreenderem as falhas na ligação e opiniões entre os grupos inseridos na organização, podendo levar à criação de zonas de incerteza e a eventuais conflitos, normalmente bastante prejudiciais ao desenvolvimento organizacional, apesar de permitir aos grupos compreenderem-se mutuamente se a interacção for livre e autónoma (Weick, 1976: 4). Esta incerteza pode produzir várias consequências, nomeadamente nível da tomada de decisões, podendo prejudicar o desenvolvimento estratégico das organizações. A teoria “Loosely Coupled” enfatiza igualmente que nas organizações existe simultaneidade entre racionalidade e indeterminação, pois as organizações englobam a interdependência destes dois conceitos (Orton e Weick, 1990: 204). Estes dois conceitos ao serem interdependentes fazem com que as zonas de incerteza estejam sempre presentes nas organizações, o que contribui para a delimitação e controlo dessas incertezas.

Apesar de os conceitos de racionalidade e indeterminação serem interdependentes no domínio organizacional, o facto é que estes conceitos estão igualmente sujeitos a mudanças espontâneas, podendo levar a maior independência e indeterminação entre os grupos ou agentes (Orton e Weick, 1990: 204). Segundo Rubin (1979) as universidades são um bom exemplo de sistemas “Loosely Coupled”, pois são sistemas deficientemente ligados entre si, muito pelo facto de haver uma fraca ligação entre os grupos heterogéneos que as compõem, apesar de todos reunidos promoverem o seu funcionamento (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002: 74). Os sistemas “Loosely Coupled” são, na grande maioria dos casos condicionados pela limitação da racionalidade humana, sobretudo ao nível das informações, processamento e memórias que obscurecem detalhes, levando a que as idiosincrasias de cada actor social sejam mais uniformes. Glassman (1973) frisou que o sistema “Loosely Coupled” engloba uma percepção selectiva, sendo esta oriunda de uma compreensão do funcionamento das componentes envolvidas neste sistema.

Os sistemas “Loosely Coupled” são algo ambíguos. Esta ambiguidade demonstra-se em quatro tipos, na imprevisibilidade da tomada de decisões, no aparecimento dos problemas organizacionais não se relacionarem com os grupos de decisão, no auto-interesse dos constituintes do grupo nas decisões tomadas e por fim na utilização de informação em prol da

criação de significados a partir de decisões anteriores (March, 1987). Tendo em conta este fenómeno, o ambiente interno quando se torna fragmentado é também fonte de ambiguidade nos sistemas “Loosely Coupled”, podendo contribuir para o afastamento da tomada de decisões face às reais necessidades da organização.

A burocracia é outra componente importante nos sistemas “Loosely Coupled”, uma vez que esta leva à ligação entre metas e acções, promovendo a maturidade e a diversidade cultural no interior das organizações (Sunesson, 1985: 243; Raghunathan e Beekun, 1989). A ligação entre departamentos é uma vertente fundamental para o sucesso das organizações, pois, se a comunicação for deficiente a organização pode não conseguir atingir os resultados pretendidos e os sistemas “Loosely Coupled” correspondem a isto mesmo (Provan, 1983). As organizações devem manifestar uma preocupação latente com a ligação entre sectores e departamentos com vista a melhores resultados organizacionais.

A persistência é também questão basilar na implementação de sistemas “Loosely Coupled”. Somente tomando uma atitude de persistência se consegue a adaptação à mudança e a neutralização do seu impacto negativo na estrutura organizacional (Weick, 1979: 120). A adaptabilidade é igualmente componente fundamental nestes sistemas na medida em que, se uma organização consegue fazer com que os seus colaboradores se adaptem melhor a mudanças introduzidas no seu interior mais facilmente conseguem obter resultados satisfatórios.

Os sistemas “Loosely Coupled” tornam-se fundamentais quando existe dissonância entre departamentos ou sectores de uma organização, aspecto que indica que não há ligação fortemente implementada entre esses departamentos ou sectores o que torna estes sistemas fundamentais para o desenvolvimento estratégico e para a sustentabilidade da organização através da unidade das células, apesar de muitas organizações considerarem que o caminho para o sucesso é o planeamento (March e Olsen, 1975). Isto acontece pelo facto de estes sistemas promoverem a autonomia e liberdade controlada dos colaboradores e a discussão salutar entre departamentos, para além da diversidade cultural, para que as decisões estratégicas sejam tomadas adequadamente.

Os recentes estudos organizacionais focados na teoria dos sistemas “Loosely Coupled” são em grande parte parcos, pois esta teoria não é recorrentemente aplicada em grande parte das organizações, este fenómeno leva a que, apesar de grande utilidade prática, esta teoria não

tenha a visibilidade merecida (Fredslund e Strandgaard, 2004: 1).<sup>9</sup> Os sistemas “Loosely Coupled”, apesar de pouco utilizados, são bastante importantes para o alcance dos objectivos basilares das organizações. Isto acontece, porque facilitam a comunicação entre departamentos, facultando autonomia e liberdade controlada aos seus integrantes, de modo a que estes possam conseguir o melhor desempenho possível, facto positivo não só para os recursos humanos, mas também para a qualidade da organização (Orton e Weick, 1990: 211). Nesta perspectiva, com a implementação de sistema “Loosely Coupled” as organizações podem promover maior autonomia e liberdade junto dos seus colaboradores, promovendo maior interacção entre colaboradores e entre departamentos, sempre com vista à melhoria da tomada de decisões estratégicas sobre os parâmetros onde a organização actua.

A teoria “Loosely Coupled” fomenta a maior participação dos colaboradores da organização nos seus problemas e práticas diárias, através da interacção promovida para a tomada de decisões e à participação dos colaboradores nos problemas e decisões estratégicas da organização (Weick, 2001). Neste sentido, a participação dos colaboradores é fundamental para que o sistema tenha uma implementação exímia e permita a melhoria na comunicação e interacção interdepartamental, essencial para o sucesso das organizações.

Os sistemas “Loosely Coupled” têm no domínio tecnológico todas as possibilidades para crescer e prosperar em larga escala, sobretudo se promover a diminuição do impacto da mudança nos serviços da organização (Pautasso e Wilde, 2000: 911). Neste domínio os sistemas visam a obtenção de interface entre diferentes vectores, promovendo serviços adequados, tendo por base a interacção entre pessoas e instrumentos (Pautasso e Wilde, 2009: 912). A construção de mensagens no prisma tecnológico assente no conceito de assíncrona, reflecte que as ferramentas tecnológicas de auxílio às organizações são construídas segundo objectos distribuídos por diferentes síncronas.

As organizações têm encontrado alguns entraves no que concerne à adaptação de ferramentas tecnológicas às suas necessidades. Estas devem recorrer ao *software* adequado face ao pretendido, para dessa forma promover uma sinergia entre os recursos humanos e os recursos tecnológicos (Pautasso e Wilde, 2009: 912). O acesso de *stakeholders* aos serviços de que a organização dispõe e aos seus pressupostos é também importante para que maior

---

<sup>9</sup> Citado em: <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6663/11%20process%20evaluation%20-%20method.pdf?sequence=1>. Consultado em 25/07/11.

proximidade entre a organização e estes para que seja possível, nomeadamente através da criação dos serviços *Web* adequados.

A tecnologia, para além do já referido, fomenta ainda interface interno ao nível dos serviços prestados dando azo há promoção de maior rapidez na execução dos mesmos, o que satisfaz certamente os clientes a que esses serviços se destinam (Pautasso e Wilde, 2009: 914). A construção de uma plataforma de interface entre os serviços torna-se então vital para que a premissa defendida anteriormente se verifique e conduza ao sucesso organizacional (Pautasso e Wilde, 2009: 914). Em suma, a tecnologia influencia em larga escala a actividade produtiva das organizações e, no caso concreto dos sistemas “Loosely Coupled” a tecnologia funciona como catalisador do interface entre departamentos de uma mesma organização. Funciona ainda como catalisador do interface entre a organização e os seus *stakeholders*, sendo este um aspecto que representa as vantagens da tecnologia no campo organizacional.

A desconexão entre gestão de recursos humanos e gestão da qualidade está bem patente e algumas organizações contemporâneas, sendo uma situação que está bastante ligada ao facto de não haver interacção e comunicação forte entre os dois departamentos visados (Peres, 2006). Esta situação faz com que haja constante desconexão entre os dois departamentos e contribuir para consequências negativas para a organização em que esta não conformidade suceda.

Os sistemas “Loosely Coupled” entram na dicotomia acima referida quando existe desconexão entre ambas, apresentando-se como uma potencial solução para essa desconexão, pois estes sistemas implementam uma interacção e comunicação constante entre colaboradores de diferentes departamentos, situação que se traduz num possível caminho a seguir pelas organizações (Weick, 1990: 214). Nesta perspectiva, os sistemas “Loosely Coupled” contribuem para a fomentação de maior conexão entre departamentos de determinada organização pelo facto de fomentarem maior interacção e comunicação inter-departamentais, neste caso específico contribui para maior conexão entre os departamentos de recursos humanos e gestão da qualidade (Pautasso e Wilde, 2009: 914). Esta ligação seria fulcral porque promoveria a existência de maior comunicação e cooperação na tomada de decisões entre departamentos.

Se forem devidamente implementados, os sistemas “Loosely Coupled” conseguem trazer vantagens competitivas para as organizações permitindo maior interacção entre diferentes departamentos, facto que por si só contribui para um maior impacto da avaliação de

desempenho na gestão da qualidade e para a diminuição do prisma caótico da avaliação (Weick, 1990: 215). Deste modo, os sistemas “Loosely Coupled” apresentam-se como uma ferramenta importante para que as organizações possam melhorar e sobretudo possam impulsionar maior comunicação interdepartamental, condição fundamental para que os serviços prestados o sejam da forma mais célere e concisa possível o que traz vantagens à organização onde esse processo decorra.

### **3.2.3. As condições e as consequências não intencionais da acção: O contexto da Avaliação de Desempenho**

A acção apresenta uma característica fundamental, centrada na ideia da liberdade do actor que podia desenvolver os seus processos e acções de maneira diferente. Neste sentido, Giddens (1979: 56) apresenta um modelo de estratificação da acção onde consta a monitorização reflexiva da acção, a racionalização da acção e a motivação da acção. Estes parâmetros situam-se entre dois pólos, as condições desconhecidas da acção e as consequências não intencionais da acção.

As condições desconhecidas da acção implicam a monitorização reflexiva da acção, isto é, centram-se no grau de desconhecimento das condições da acção pelos actores, o que pode dar origem a consequências que não estavam previstas inicialmente, sobretudo se estas forem negativas (Giddens, 1979: 56). As condições da acção dão origem a acções que podem ter consequências não intencionais, sendo que para acautelar esta situação é necessário monitorizar essas mesmas acções para que as consequências não sejam negativas (Giddens, 1979: 56). Esta monitorização reflexiva da acção diz respeito ao carácter intencional do comportamento humano, reflectindo a chamada consciência prática que os actores sociais não verbalizam.

A racionalização da acção é suporte da monitorização reflexiva da acção, pois reflecte as razões que os actores apresentam para determinadas acções sendo ainda parte integrante da reprodução social. Esta teoria refere que os actores sociais têm uma componente inconsciente na sua acção social, o que anteriormente não sucedia com a tradição anglo-saxónica (Giddens, 1979: 53-9). Esta componente inconsciente da acção dos actores surge pelo facto de em muitas ocasiões estes agirem inconscientemente na sua acção social por desconhecimento das

condições da sua acção, podendo dar origem a consequências negativas. Nesta perspectiva, o desconhecimento das condições da acção faz com que os actores sociais não saibam as condições em que desenvolvem as suas acções, o que pode dar origem a um desconhecimento face às consequências das mesmas e gerar situações complicadas ao nível da reprodução social.

Na maior parte dos casos os actores sociais agem e sabem o que fazer, permitindo que todos construam as suas acções de modo intencional e possam atingir as finalidades pretendidas com essa acção (Giddens, 2001).<sup>10</sup> Deste modo, as consequências não intencionais da acção ocorrem quando os actores sociais desenvolvem determinada acção, cujas consequências não são intencionais pelo desconhecimento das consequências que podem ser geradas por essa acção (Giddens, 2001). Neste sentido, o desconhecimento das consequências da acção é uma “pecha” que em muitos casos pode ocorrer contribuindo para que consequências negativas dessa acção possam suceder, apesar de esse aspecto suceder sem intenção do actor social que a pratica.

As condições da acção, em situações específicas, contribuem para o sucesso ou insucesso das práticas organizacionais, não fugindo a avaliação de desempenho à regra. Um dos casos em que estas condições se manifestam claramente é ao nível da avaliação de desempenho, porque as condições da acção podem dar origem a não conformidades que podem promover problemas na construção e implementação de um sistema eficaz (Santos e Cardoso, 2001: 11). Por outro lado, as acções empregues pelos integrantes das organizações podem produzir consequências que, apesar de serem na sua maioria não intencionais, podem dar origem a não conformidades na implementação do processo de avaliação de desempenho e demais processos organizacionais (Santos e Cardoso, 2001: 11). Neste sentido, as condições e as consequências não intencionais da acção podem trazer aspectos positivos e negativos às organizações contemporâneas, uma vez que ao serem não intencionais tornam impossível a quantificação da probabilidade de sucesso ou insucesso na implementação de um determinado processo e neste caso específico da avaliação de desempenho numa determinada organização.

Devemos ter a consciência que as condições (sobretudo as ambientais) podem tornar-se propícias a uma avaliação fidedigna que possa contribuir para a melhoria da qualidade

---

<sup>10</sup> Retirado de: Giddens, Anthony (2001). *Em defesa da Sociologia*. São Paulo: Editora UNESP.

organizacional (Fernandes e Machado, 2007: 5).<sup>11</sup>. As condições da acção (mesmo as não intencionais) têm uma grande influência na construção do processo de avaliação e são um importante elemento no desenvolvimento positivo ou negativo do processo na organização.

No domínio das consequências não intencionais da acção, verifica-se que quando a avaliação e o próprio desempenho são realizados de modo não intencional podem dar origem a que os objectivos ou metas de desempenho estabelecidos não sejam cumpridos, o que pode gerar erros ou efeitos não pretendidos no processo de avaliação de desempenho. Esta conjuntura pode levar a que a avaliação de desempenho não alcance os parâmetros pretendidos (Santos e Cardoso, 2001). Neste sentido, as consequências de acções inadequadas no domínio da avaliação de desempenho pode fazer com que os resultados da avaliação e as vantagens que pode provocar sejam parcas face aos cânones que se pretendia alcançar, sendo esta uma situação que dá origem a falta de fidedignidade do processo e suas conclusões (Santos e Cardoso, 2001). As consequências, mesmo que sejam não intencionais, podem trazer aspectos negativos às organizações e levar ao surgimento de maior descrença e desvalorização do processo de avaliação de desempenho face a outros processos organizacionais.

As condições e consequências da acção têm grande impacto em diferentes vectores organizacionais, entre os quais nos recursos humanos e mais precisamente na avaliação de desempenho. Este fenómeno dá-se porque se tem visto que as condições da construção e desenvolvimento do processo de avaliação, as consequências das acções empreendidas durante o processo influenciam em larga escala e a fidedignidade dos resultados obtidos na avaliação se repercutem na qualidade, sustentabilidade e no desempenho dos colaboradores da organização (Floriano e Lozecki, 2008: 3).<sup>12</sup> Desta forma, mesmo as condições e as consequências não intencionais da acção podem influenciar de forma evidente as vertentes em que se inserem e poder dar origem a factores positivos ou negativos. Esta situação representa uma situação a evitar para que os resultados das condições e das consequências sejam os esperados e não afectem essas vertentes, sendo a avaliação de desempenho bom exemplo desta premissa.

No que concerne à temática central desta investigação verifica-se que a avaliação de desempenho tem relação com o desconhecimento das condições e das consequências da acção, pois se a avaliação de desempenho for mal realizada as consequências podem ser

---

<sup>11</sup> Retirado de: Fernandes, Mirtes, Machado, Sérgio (2007). A importância da qualidade de vida no trabalho. *Revista Interdisciplinar de Ciência Aplicada*, 1 (2): 1-20.

<sup>12</sup> Citado em: [http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/6-Ed5\\_CA-SA\\_Instr.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/6-Ed5_CA-SA_Instr.pdf). Consultado em 25/07/11.

negativas para a organização e para os colaboradores que a realizam dessa forma. Este é um aspecto que pode levar a que a qualidade e sustentabilidade organizacional sejam postas em causa. Neste sentido, o processo de avaliação de desempenho deve ser construído segundo ideias estruturadas que possam trazer valor acrescentado ao desempenho individual e ao desempenho organizacional, sob pena de virar as vantagens competitivas que o processo pode oferecer contra si.

#### **3.2.4. Perspectiva Sociológica da Avaliação de Desempenho**

A perspectiva sociológica e também situacional do trabalho humano evidencia que o nosso comportamento social é altamente caracterizado por regras e por sentimentos intensos que visam a manutenção da ordem dentro da anarquia organizada que são as organizações, porque é bastante fácil o comportamento humano se desviar do esperado e dessa forma originar desordem no interior da organização (Schein, 1980: 33). O comportamento social a nível organizacional apresenta-se como a principal componente para a manutenção da ordem social na organização. Os sentimentos de orgulho e dignidade são sentimentos poderosos que podem complicar a legitimidade dos superiores hierárquicos, porque a comunicação e as ordens transmitidas aos subordinados podem sê-lo de forma errada e originar deturpações de interpretação e dar origem a cisões no trabalho (Schein, 1980: 34). Em muitos casos, as crises nas organizações (e na avaliação de desempenho também) surgiram por comunicação deficiente entre superiores hierárquicos e subordinados.

A perspectiva “desenvolvimental” tem por base o facto de que as necessidades, valores e normas mudam com a evolução da Sociedade, possibilitando igualmente o crescimento e evolução da própria organização e do indivíduo (Schein, 1978; Hall, 1976: 34). O desenvolvimento da organização é consequência do desenvolvimento e crescimento da Sociedade, permitindo que o contexto social/situacional seja condição fundamental para a evolução das organizações e do capital humano existente.

Por outro lado, a perspectiva organizacional sugere três tipos de envolvimento dos membros das organizações, como o alienado, que ocorre quando a pessoa não está psicologicamente envolvida com a organização (Schein, 1980: 35). O segundo tipo de envolvimento é o calculista que significa que a pessoa está envolvida com a organização, mas

não a cem por cento. O terceiro tipo corresponde ao nível moral em que a pessoa está envolvida com a organização e comprometida com a sua missão (Schein, 1980: 35). Deste modo, a perspectiva organizacional sugere os vários tipos de envolvimento do trabalhador com a organização, podendo este envolvimento ser maior ou menor consoante o compromisso assumido com a organização. Este compromisso com a organização tem impacto directo no desempenho dos colaboradores e sua avaliação, pois quanto maior for o compromisso, maior será o empenho com vista à optimização do desempenho.

Num outro domínio, mas inserido ainda na perspectiva sociológica em relação à AD, surge a questão das relações de poder e autoridade, que estão sempre presentes no processo de avaliação de desempenho, uma vez que o avaliador exerce poder e autoridade sobre o avaliado, sendo esse poder legitimamente atribuído pelos responsáveis da organização. A autoridade corresponde a um recurso de poder do âmbito político, representando este um recurso de poder institucionalizada em que há o exercício de poder de alguém sobre outrem em que o subordinado obedece normalmente sem questionar (Crozier e Friedberg, 1977). A legitimidade é também um recurso de poder, que se baseia na autorização formal para o exercício de poder e autoridade sobre outrem facultado por instituição superior. No estudo desenvolvido ficou patente que as relações de poder e a autoridade exercida legitimamente pelo avaliador sobre o avaliado são fundamentais para que o processo de AD seja bem conduzido e acrescente valor à organização, sob pena de gerar deturpações na avaliação que em nada auxiliam a optimização do capital humano organizacional.

A autoridade corresponde à interpretação das relações de poder, na qual os indivíduos dão sentido às condições de controlo e influência a partir de uma imagem de força (Sennett, 1980: 14). O conceito de autoridade pode ser considerado como um processo de interpretação das relações de poder através do qual os indivíduos manifestam a necessidade de serem subordinados ou de exercerem poder. Na AD a autoridade está sempre, porque normalmente é a chefia directa que avalia o desempenho dos subordinados e dessa forma é o avaliador que exerce autoridade formal sobre o avaliado.

A legitimidade corresponde ao consenso originado pela maioria dos agentes sociais, a partir das acções levadas a cabo num determinado ambiente organizacional (Bobbio, 1997). Neste prisma, as organizações procuram legitimar as suas acções, de modo a que seja possível a persuasão dos seus colaboradores. A legitimidade representa a crença social num

determinado regime em que existe obediência e respeito consentido face a esse regime (Weber, 1994). A legitimidade ao ser uma fonte de poder implica que haja acordo entre detentor de poder e dominado, para que o exercício de poder o seja de forma legítima e aceite por todos os envolvidos nessa relação de poder (Ferrero, 1947). O conceito de legitimidade neste estudo assenta como referido na legitimidade do avaliador para exercer jurisdição sobre o avaliado no processo de AD. Essa legitimidade é facultada pela administração da organização e é aceite pelo avaliado de forma instantânea.

No processo de avaliação de desempenho, o poder e a autoridade não correspondem meramente a recurso, mas a meio para o exercício de poder e autoridade no domínio da reprodução social, a qual lhes é conferida legitimamente neste caso por responsáveis da organização. Giddens (1979: 145) refere que nos sistemas sociais a lógica do controlo impera, uma vez que a independência ente superior hierárquico (no caso desta investigação o avaliador) e o subordinado (o avaliado), faz com que exista uma relação bidireccional entre ambos pela autonomia e dependência existente, levando a que o controlo esteja sempre presente.

Neste estudo, os conceitos de poder, autoridade e legitimidade são avaliados sobretudo no prisma das relações de poder entre avaliador e avaliado, pois o avaliador enquanto detentor de poder exerce a autoridade que lhe foi legitimamente fornecida pelos responsáveis pela organização para medir e acompanhar o desempenho do avaliado. Neste sentido, as relações de poder e autoridade legitimamente conferidas estão sempre presentes na avaliação de desempenho e é no prisma da relação avaliador/avaliado que estas relações serão analisadas neste estudo.

### **3.2.5. Perspectiva gestionária**

O conceito de avaliação de desempenho engloba dois conceitos num só, pois agrega os conceitos de avaliação e desempenho que no caso desta investigação correspondem somente a um conceito central, pois, são analisados no conjunto e não na individualidade. Em todo o caso, o conceito de avaliação no âmbito desta investigação centra-se na monitorização do desempenho dos colaboradores de determinada organização, correspondendo o conceito de desempenho "à actuação do colaborador face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, actividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera" (Lucena, 1977; 1992: 14). Por outro lado, o conceito de desempenho é conceito menos consensual que o de avaliação, pois é visto em muitos casos como um conceito mal compreendido por ser uma componente ligada aos comportamentos e às acções realizadas pelas pessoas e por ser distinto de eficácia (Souza, 2002). O desempenho corresponde, desta forma, às acções empregues pelos indivíduos e pode ser medido através da participação destes nas práticas internas da organização.

Neste estudo, os conceitos de avaliação e desempenho serão utilizados no domínio da medição de que o desempenho dos colaboradores é alvo, tendo em vista a detecção de oportunidades e necessidades de melhoria, na delimitação do impacto da AD na sustentabilidade e qualidade organizacional e na delimitação da subjectividade que o processo pode implicar se não for devidamente implementado. Os recursos gastos na AD são também importantes para a delimitação de um processo forte e eficaz. Estes factores correspondem a indicadores da investigação, neste caso da dimensão organizacional. Desta forma, os conceitos apresentados funcionam em uníssono, pois a avaliação do desempenho individual dos colaboradores é aspecto fundamental para a melhoria da qualidade e sustentabilidade das organizações pela optimização dos recursos humanos que possibilita caso seja conformemente implementada.

#### **4. O processo formal de Avaliação de Desempenho: responsabilidade, pressupostos essenciais e sustentabilidade**

O processo de avaliação de desempenho individual dos colaboradores é visto pelas organizações como um processo com cada vez maior importância na sua estrutura interna, uma vez que, permite a aferição do nível de desempenho dos seus colaboradores e assim determinar as necessidades de melhoria destes (Bohlander *et al.*, 2003: 136). As organizações contemporâneas reflectem desta forma uma preocupação crescente com o processo de avaliação de desempenho, sobretudo pelas informações que este processo pode proporcionar, possibilitando que estas possam de forma contínua introduzir melhorias na *performance* dos seus colaboradores, através da adopção de medidas de melhoria<sup>13</sup> que são determinadas consoante as informações oriundas do processo de avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho principia (normalmente) com a entrevista anual de desempenho que é aplicada no início do ano civil e que é conduzida pelo avaliador para tentar discernir quais as expectativas e as motivações do avaliado nas actividades anuais que deverá encetar. Com a entrevista anual de desempenho ficam definidas as metas de desempenho e quais os pressupostos em que o avaliado deve basear a sua conduta, para além dos pressupostos de desempenho que serão avaliados. Estes pressupostos da entrevista anual de desempenho foram identificados tendo por base a análise de documentos da PME Industrial.

O responsável pela AD é na maior parte dos casos a chefia directa (no caso do modelo de hierarquia descendente tal como sucede na PME Industrial) e para além da chefia directa, fornecedores e clientes no modelo de 360º,<sup>14</sup> tendo os subordinados poder de avaliação (da sua chefia directa) no modelo de hierarquia ascendente. O colaborador pode, de igual modo, avaliar o seu desempenho no modelo de auto-avaliação (que é também utilizado na PME Industrial) (Almeida, 1996: 39). Por último, em alguns casos (não muito frequentes) as organizações atribuem a avaliação de desempenho a entidades externas que são constituídas por especialistas na temática. Os avaliadores de desempenho podem variar consoante o modelo que a organização utiliza no seu processo de avaliação de desempenho, sendo normalmente os superiores hierárquicos (chefia directa) os avaliadores.

---

<sup>13</sup> As medidas de melhoria correspondem a acções que visam a supressão de deficiências no desempenho dos colaboradores, de modo a torná-los mais capacitados para exercer as suas funções.

<sup>14</sup> Modelo de avaliação de desempenho onde todos os envolvidos na organização avaliam o desempenho, como fornecedores, colegas de trabalho, subordinados, superiores hierárquicos.

Os avaliadores têm como principais responsabilidades a definição dos objectivos que os seus colaboradores devem desempenhar de acordo com os objectivos fixados, a avaliação anual ou semestral dos seus subordinados, a garantia do cumprimento do calendário de avaliação, assegurar a aplicação do processo de avaliação do desempenho de acordo com as regras legais e nos termos do procedimento interno da organização, contribuir para a harmonização e equilíbrio do processo de avaliação, realizar a entrevista anual de desempenho e ponderar as expectativas dos avaliados na identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento de competências (Ferreira e Lopes, 2007: 5). Os avaliadores têm responsabilidades bem definidas no processo de avaliação de desempenho individual dos colaboradores, as quais devem executar com a maior idoneidade e concisão possível.

Por outro lado, a avaliação de desempenho incide sobre todos os colaboradores dos diversos departamentos/sectores e dos diferentes níveis funcionais da organização, podendo estes exercer a posição de avaliador de um ou mais subordinados e de avaliado por um superior hierárquico (chefia) (Almeida, 1996: 19). Os avaliados devem promover colaboração com o seu avaliador, sobretudo na definição dos objectivos e na sua concretização, devendo efectuar a auto-avaliação, se este modelo for prática na organização. A participação na entrevista anual de desempenho, o conhecimento dos critérios de avaliação e as suas taxas de ponderação e a garantia de confidencialidade dos resultados da sua avaliação, são aspectos igualmente considerados no processo de avaliação de desempenho (Ferreira e Lopes, 2007: 5). A avaliação de desempenho individual dos colaboradores é da responsabilidade de todas as direcções departamentais e/ou sectoriais das organizações, onde o estabelecimento das metas/objectivos de desempenho dos colaboradores é estabelecido no início do ano civil, através de acordo tácito entre avaliador e avaliado. Esta premissa ocorre igualmente na organização alvo de estudo de caso, uma vez que os colaboradores dos vários departamentos e sectores são avaliados na maior parte dos casos anualmente, embora nem todos os anos a avaliação tenha decorrido.

A avaliação de desempenho engloba como objectivos a instrumentalização e desenvolvimento de cultura orientada para a gestão e que estimule os colaboradores a alcançar os objectivos acordados inicialmente, reconhecendo o mérito destes sempre que isso for evidente e promovendo a comunicação entre hierarquias (este item era avaliado no processo de avaliação de 2009 da PME Industrial) (Ferreira e Lopes, 2007: 5-6). Os objectivos da avaliação de desempenho englobam três diferentes componentes, os objectivos individuais que visam a

melhoria individual do desempenho, os objectivos de equipa que visam a melhoria do desempenho de cada equipa de trabalho e os objectivos institucionais que visam a melhoria da *performance* geral da organização.

No processo de avaliação de desempenho individual dos colaboradores são essencialmente avaliadas as competências que o colaborador evidencia no desempenho das suas funções, correspondendo estas a competências do âmbito de gestão (capacidade de liderança, trabalho em equipa e motivação que eram também avaliadas no processo de avaliação de colaboradores na PME Industrial), do âmbito das competências técnicas manifestadas e da iniciativa no contexto laboral (Almeida, 1996: 20). Estas competências correspondem às competências que o colaborador deve ter bem patentes no cumprimento das suas funções, de modo a que a sua *performance* seja eficiente e assim traga valor acrescentado à organização, sobretudo no que concerne à melhoria qualidade organizacional. Na PME Industrial as competências avaliadas eram as de liderança, técnicas, comunicacionais, trabalho em equipa, motivação e iniciativa, isto tanto no processo de avaliação antigo como no novo que será construído até final de 2011.

Os resultados globais da organização, resultados sectoriais/departamentais, resultados das funções individuais e o comportamento individual são também alvo de avaliação nas organizações contemporâneas (Almeida, 1996: 20). A avaliação de desempenho incide nas diferentes componentes da organização, o que dá origem a que este seja um processo organizacional cada vez mais importante para as organizações, estando no cerne da actividade do departamento de recursos humanos.

No processo de avaliação de desempenho são avaliadas algumas dimensões com vista à construção de um diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria de competências dos colaboradores da organização (Almeida, 1996: 20). Este diagnóstico tem como base os resultados da avaliação de desempenho individual dos colaboradores que normalmente decorre normalmente uma vez por ano nas organizações, apesar de poderem ocorrer semestralmente.

Neste quadrante, a avaliação de desempenho deve conter quatro níveis essenciais, os resultados globais, que delimitam os indicadores de eficácia e/ou eficiência da organização na sua globalidade e os resultados sectoriais, isto é, os resultados de cada departamento da organização. Devem também ser avaliados os resultados de funções individuais, ou seja, a eficácia do desempenho do indivíduo e os resultados dos comportamentos individuais que

correspondem ao modo de estar e ao modo como uma função é desempenhada pelo colaborador (Almeida, 1996: 20). Desta forma, um dos principais problemas dos avaliadores centra-se na determinação das dimensões que devem ser avaliadas na avaliação de desempenho, sendo através destas dimensões que a avaliação de desempenho pode ser bem conduzida. Nas conversas encetadas este foi um dos problemas mais referidos pelos colaboradores em relação ao processo de avaliação de desempenho, pois os avaliadores não demonstravam uma observação do desempenho dos avaliados em todas as dimensões de avaliação, mas somente em algumas.

As dimensões avaliadas na AD vão desde a comunicacional, liderança, competência técnica, motivação, iniciativa, trabalho em equipa, mas poderão existir outras dimensões ainda mais específicas, pois as dimensões apresentadas representam meramente as dimensões avaliadas na PME Industrial. Estas dimensões contribuem para obtenção de conhecimento mais profundo sobre o desempenho do capital humano organizacional e quais os aspectos de desempenho a melhorar e a manter.

A observação directa do desempenho do avaliado é a forma utilizada na PME Industrial para a detecção do nível de desempenho dos colaboradores, tendo por base as componentes que são delimitadas no questionário de avaliação de desempenho individual dos colaboradores de uma organização. Este método ao ser praticado na organização onde o estudo de caso foi desenvolvido faz com que a avaliação de desempenho se baseie numa fácil análise e detecção de aspectos e melhorar e a manter, apesar de poder implicar subjectividade pela visão pessoal do avaliador.

Por seu turno, a periodicidade com que a avaliação de desempenho é realizada é anual ou semestral (Almeida, 1996: 40). Existem organizações que diferem no que concerne à sua política de recursos humanos, o que propicia que em alguns casos não haja periodicidade definida e desse modo a avaliação de desempenho realiza-se sempre que a administração da organização em conjunto com o departamento de recursos humanos assim o entendam, como sucede no caso da PME Industrial analisada, porque apesar de estar consagrado que o processo de avaliação que anteriormente vigorava deveria decorrer anualmente o facto é que desde 2009 que não ocorre. Com o novo processo de avaliação a expectativa é que este decorra anualmente de forma ininterrupta de forma a transformar o processo em valor acrescentado.

Alguns estudos comprovam, por um lado, que as deficiências de desempenho dos colaboradores são em larga escala provocadas pela estrutura organizacional e não por algum tipo de anormalidade no comportamento destes, apesar de as consequências desse desempenho poderem atingir a qualidade e a sustentabilidade da organização (Lam e Schaubroeck, 1999: 447). Por outro lado, em muitos casos as deficiências no desempenho dos colaboradores ocorrem de modo não intencional e um colaborador pode, por exemplo, desenvolver uma prática não conforme por desconhecimento das consequências dessa sua prática ou por desconhecimento das condições em que a desenvolve. Estas deficiências devem ser solucionadas de modo a promover capital humano mais preparado para fazer face às exigências do mercado actual que é bastante competitivo.

A avaliação de desempenho corresponde ao instrumento mais eficaz para fomentação de novos conhecimentos e competências junto dos colaboradores de uma organização, o que faz com que a avaliação de desempenho e a gestão da qualidade estejam intimamente interligadas, existindo continuidades entre si. Deste modo, as organizações devem ter em consideração que para a obtenção de qualidade nos seus processos de trabalho e para a consequente garantia da sustentabilidade organizacional é necessária a certificação do seu sistema de gestão da qualidade pelas entidades competentes que atribuem a norma ISO 9001, devendo garantir que o desempenho dos colaboradores alcance o seu expoente máximo para que a qualidade da organização seja uma realidade, sendo que se o inverso suceder dá origem a uma ruptura entre as duas vertentes afloradas nesta investigação.

Num outro domínio, a sustentabilidade das organizações pode ser garantida através do aproveitamento e reaproveitamento das infra-estruturas existentes na organização como forma de contenção de custos e de valorização da oferta de serviços que esta oferece. Essa situação contribui também para a fomentação da notoriedade da organização junto do seu mercado-alvo e na região onde opera (EQUAL, 2008 *apud* Rodrigues, 2009: 88). O mecenato, o patrocínio e o eventual financiamento da organização por intermédio de instituições externas são também promovidos.

Para garantir a sua sustentabilidade, as organizações devem melhorar a sua gestão da qualidade através da introdução de medidas de melhoria interna da organização (através da avaliação de desempenho por exemplo), adoptando igualmente um modelo de gestão da qualidade propiciador de ganhos em qualidade e em produtividade (EQUAL, 2008 *apud*

Rodrigues, 2009: 90). As organizações devem dessa forma conhecer e adoptar boas práticas de gestão da qualidade (*benchmarking*) implementadas por outras organizações (de preferência do seu sector de actividade), bem como os modelos, técnicas e instrumentos de gestão da qualidade e optimização do desempenho dos seus colaboradores (EQUAL, 2008 *apud* Rodrigues, 2009: 90-91). As organizações devem informar de forma contínua e constante os seus colaboradores e *stakeholders* da qualidade dos serviços que prestam ou dos produtos que criam como forma de propaganda da organização junto do seu mercado-alvo.

A avaliação de desempenho ao contribuir para a melhoria do desempenho está igualmente a contribuir para que através dessa melhoria se alcance uma qualidade superior nos serviços prestados e assim garantir a sustentabilidade da organização pela satisfação que esse factor gera nos seus clientes. Nesta perspectiva, a melhoria do desempenho proporcionada pela avaliação aliada ao aumento da qualidade dos serviços faz com que a sustentabilidade organizacional seja assegurada revestindo-se este factor de particular importância sobretudo no difícil contexto económico e social que actualmente atravessamos.

A relação entre avaliação de desempenho, qualidade e sustentabilidade é um facto incontornável no contexto organizacional sobretudo se as organizações querem ter sucesso e singrar no seu ramo de actividade, uma vez que um bom processo de avaliação de desempenho detecta oportunidades de melhoria e pode capacitar o colaborador de competências que até então este não detinha e assim trazer valor acrescentado à organização, pois um colaborador mais capacitado é um colaborador com mais valor. Neste sentido, a avaliação de desempenho pode efectivamente levar a uma melhoria da qualidade dos serviços da organização que corresponde à principal garantia de sustentabilidade no actual panorama mundial.

#### **4.1. Práticas conformes e não conformes da Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho tem como principal finalidade a medição do desempenho dos colaboradores de uma organização, através da aferição das competências evidenciadas por estes no cumprimento das funções que o cargo que ocupa exige. A medição do desempenho e das competências dos colaboradores permite eventual melhoria do seu desempenho através da adopção de medidas de melhoria, o que irá contribuir para maior eficácia da organização, representando em suma o aumento da sua produtividade.

A avaliação permite igualmente o aumento de produtividade e o desenvolvimento da gestão da organização, sobretudo da gestão da qualidade (Chiavenato; 1991). Permite também o crescimento e o desenvolvimento das condições de participação a todos os membros da organização, de forma a promover a consecução dos objectivos organizacionais e dos objectivos individuais.

A avaliação de desempenho engloba práticas conformes e não conformes, representando as práticas conformes as práticas adequadas para um desempenho eficaz e as práticas não conformes as práticas que não contribuem para essa eficácia. As organizações devem ter bem presentes as práticas conformes e não conformes da avaliação de desempenho para que dessa forma possam atingir os seus objectivos a partir de um capital humano mais capacitado.

#### **4.1.1 Práticas conformes do Processo de avaliação de Desempenho**

A conforme implementação do processo de avaliação de desempenho exige que a organização proceda à análise e interpretação de um conjunto de informações que os avaliadores foram reunindo ao longo do ano sobre a *performance* dos avaliados, permitindo que através da informação reunida ao longo do ano os avaliadores formem juízo em relação ao desempenho do colaborador, isto no caso do modelo de hierarquia descendente. Estes são os pressupostos que ocorrem na PME Industrial, embora com algumas “arestas” por limar. Esse juízo não deverá ser feito segundo somente nos últimos meses imediatamente antes da avaliação, mas ao longo do período de tempo em que o colaborador está sujeito à avaliação de desempenho, devendo para isso o avaliador fazer registos frequentes das especificidades do desempenho do (s) avaliado (s). Na PME Industrial, pelo que foi dito oficiosamente, os avaliadores centram a avaliação somente nos últimos pela escassez de memória e de registo de acontecimentos mais antigos.

No que concerne ao modelo de 360° a prática conforme centra-se na avaliação de desempenho de um colaborador por vários avaliadores (clientes, fornecedores, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e/ou subordinados), conferindo um carácter abrangente ao processo (Silva, 2001). Contudo, se a avaliação de desempenho for acautelada no domínio da sua subjectividade, a conformidade do processo poderá ser alcançada, sobretudo se forem delimitados parâmetros de avaliação eficazes pelos avaliadores.

O modelo de hierarquia ascendente deve promover a idoneidade de avaliação do subordinado à sua chefia directa, não devendo haver acordos entre ambos ou a implementação de medidas populares do avaliador com vista a uma melhor classificação (Domingues, 2008). Todavia este modelo permite a obtenção de conhecimento constante do subordinado sobre o desempenho da sua chefia. Já o modelo de auto-avaliação promove o auto-conhecimento do colaborador e a sua auto-regulação, de modo a que seja possível que este avalie de forma adequada o seu próprio desempenho.

Apesar de os vários modelos de avaliação de desempenho visarem o mesmo objectivo, estes partem de diferentes componentes, situação que permite a aquisição de informação mais

completa e mais eficiente em alguns modelos do que em outros modelos (Dias, 2004).<sup>15</sup> Os vários modelos de avaliação de desempenho têm alguns aspectos em comum, neste caso os objectivos, os instrumentos e os procedimentos de avaliação de desempenho.

Os objectivos da avaliação de desempenho devem ser claros para a organização. A organização deve questionar-se sobre o que pretende atingir com a implementação desse processo, devendo definir previamente quais os objectivos que pretende alcançar com a avaliação de desempenho propriamente dita (Caetano e Vala, 2007: 360-361). Nesta perspectiva, os objectivos da avaliação de desempenho devem centrar-se nas comparações de desempenho dos colaboradores do mesmo departamento, na comparação individual as metas de desempenho que o colaborador cumpriu e não cumpriu, na manutenção do nível de desempenho ou na necessidade de melhoria dessa componente do avaliado e no *feedback* constante que deve haver entre avaliador e avaliado e vice-versa.

O avaliador deve delimitar quais os objectivos estratégicos que o avaliado deve alcançar em prol da organização, os objectivos interpessoais entre os diversos avaliados por esse avaliador e os objectivos internos e externos que o colaborador deve alcançar no seu desempenho organizacional (Caetano e Vala, 2007: 361-362). Para isso, as organizações devem promover o desenvolvimento de *feedback* constante entre o avaliador e o avaliado para que a *performance* do avaliado possa melhorar de forma constante e contínua no tempo.

Ao nível dos instrumentos de avaliação de desempenho (onde somente se irá abordar os instrumentos que circundam a gestão por objectivos e que são orientados para os resultados) temos a avaliação por objectivos que mede os resultados alcançados pelos avaliados e compara esses resultados com os objectivos previamente fixados. Neste âmbito, os avaliados sabem à partida os objectivos que se espera que sejam alcançados, representando este paradigma uma prática conforme de avaliação de desempenho (Caetano e Vala, 2007: 369). Esses objectivos devem ser mensuráveis, temporalizados, realistas (embora desafiantes) e consensuais (Seixo, 2007: 35),<sup>16</sup> o que permite que esta multiplicidade de objectivos contribua para maior precisão na classificação atribuída. No caso da PME Industrial este pressuposto não era aplicável.

---

<sup>15</sup> Retirado de: Dias, José Duarte (2004). *Organizações Modernas – O factor Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

<sup>16</sup> Retirado de: Seixo, José Manuel (2007). *Gestão do Desempenho*. Lisboa: LIDEL.

#### **4.1.2. Práticas não conformes do Processo de avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho pode edificar também algumas práticas não conformes que poderão levar a um desempenho individual dos colaboradores ineficaz face aos objectivos determinados pela organização e em último caso a um desempenho aquém dos objectivos da organização (Caetano e Vala, 2007). A relação de poder na avaliação de desempenho é uma relação de poder diferenciada, onde os avaliadores detêm o poder e os avaliados são normalmente submissos a esse poder, sendo este um aspecto que pode originar excessivo exercício de poder pelo (s) avaliador (es), sendo esta uma prática não conforme da avaliação de desempenho (este factor ocorre na organização estudada).

Ao nível das práticas não conformes, uma das mais visíveis ocorre quando é utilizado o modelo de hierarquia ascendente, quando o subordinado avalia o desempenho do seu superior hierárquico, onde pode haver um acordo entre ambos para que o subordinado atribua uma avaliação superior do que aquilo que o desempenho do superior hierárquico efectivamente merecia em troca de benefícios no interior da organização, podendo este modelo levar o superior hierárquico a instaurar medidas “populares” no que concerne à avaliação de desempenho (Domingues, 2008). Neste caso, a não conformidade desta prática teria consequências graves no domínio organizacional, principalmente no que concerne à relação de poder entre avaliador e avaliado muito presente no processo de avaliação de desempenho. Na organização estudada esta prática é comum e afecta a objectividade da avaliação, tendo este aspecto sido confirmado em conversas fora do âmbito formal

O modelo de auto-avaliação pode, de igual modo, conduzir a uma prática não conforme na avaliação de desempenho, dado que, o colaborador pode avaliar o seu desempenho acima ou abaixo do que sucedeu na realidade, o que contribui para um desfasamento entre o real de desempenho do colaborador e a classificação que lhe foi atribuída (Domingues, 2008). Torna-se, então, importante neste modelo acreditar na idoneidade e fidedignidade da informação descrita, que é facultada pelo próprio colaborador sobre o seu desempenho organizacional. Na PME Industrial esta prática não conforme na avaliação de desempenho sucedia

Outra das práticas não conformes mais visíveis da avaliação de desempenho é a atribuição de bónus de desempenho como principal finalidade da organização, pois esta prática é comum nas organizações contemporâneas, uma vez que, a principal finalidade da avaliação de

desempenho é a melhoria de desempenho e de competências dos colaboradores e não a atribuição de prémios monetários (Farinha e Jacinto, 2007: 22).<sup>17</sup> Esta prática deverá ser secundária e em circunstância alguma deverá representar o primordial factor da avaliação de desempenho, apesar de ser um factor importante no prisma motivacional do colaborador. Esta é a principal prática não conforme que a PME Industrial estudada apresenta no seu processo de avaliação de desempenho tanto o anterior como o actual.

As organizações actuais têm dado pouca atenção aos objectivos do avaliado, mas dada atenção aos objectivos organizacionais, situação que representa uma outra prática não conforme deste processo (Seixo, 2007). Assim, os objectivos que o avaliado deve alcançar devem corresponder à principal preocupação da avaliação de desempenho e não a um objectivo meramente secundário. Neste prisma, a avaliação de desempenho não deve ser vista como forma de aumentar as vendas da organização ou de melhoria do atendimento presencial aos seus clientes/utentes (Seixo, 2007). A avaliação de desempenho deve ser vista sobretudo como forma de melhoria de competências dos colaboradores da organização.

Os avaliadores de desempenho por vezes têm muita dificuldade em definir os objectivos/expectativas de desempenho de forma adequada, conduzindo a uma não conformidade da avaliação de desempenho, tendo por vezes a organização dificuldade em avaliar o cumprimento dos objectivos pelos seus colaboradores (Seixo, 2007). Por vezes é difícil ponderar factores contextuais fora do controlo dos avaliados e dos avaliadores de desempenho. Na organização analisada a definição de metas era considerada importante, mas o facto é que os avaliadores passam um pouco ao lado destes desígnios, porque manifestavam pouca preocupação com a avaliação de desempenho na sua generalidade.

Em suma, as práticas não conformes da avaliação de desempenho centram-se nomeadamente na atribuição de bónus como factor principal do processo, na construção de avaliações segundo acordos previamente firmados entre avaliador e avaliado (pode ocorrer nos modelos de hierarquia descendente, hierarquia ascendente e 360º) e a delimitação de uma avaliação acima do que sucede na realidade pelo colaborador no modelo de auto-avaliação. As práticas não conformes da avaliação de desempenho contribuem, então, decisivamente para a subjectividade e insucesso do processo, devendo estas práticas ser evitadas ao máximo sob pena de enviesar os resultados do processo de avaliação.

---

<sup>17</sup> Citado em: <http://aguiaser.home.sapo.pt/desempenhoi.pdf>. Consultado em 17/01/11.

Na PME Industrial, as práticas de avaliação de desempenho incidiam na conjugação entre o modelo de hierarquia descendente o modelo de auto-avaliação e não eram práticas conformes porque a avaliação baseava-se em larga escala somente nos últimos meses de avaliação e não ao longo do ano. Também a definição de metas era algo ambígua e contribuía para que o processo de avaliação se pudesse perder ao longo do ano, pois chegava a um ponto em que as metas definidas já não eram tão claras. A atribuição de bónus de desempenho aos colaboradores com desempenho acima da média também representava uma prática não conforme da PME Industrial que tinha impacto directo na validade do processo.

#### **4.2. A Avaliação de Desempenho e o desempenho pessoal (Relação entre Avaliação de Desempenho e melhoria do desempenho de pessoas/equipas)**

A avaliação de desempenho é um processo organizacional que deve ter sempre enorme destaque na estrutura da organização, pelo facto de este ser um processo que necessita de alargado dispêndio de tempo para a sua elaboração, fruto da complexidade que a envolve. Os resultados oriundos deste processo organizacional devem ter impacto visível na gestão de recursos humanos das organizações, para desse modo contribuir para a introdução de melhorias e de valor acrescentado, nomeadamente no que concerne à gestão de recursos humanos.

Este processo organizacional implica que toda e qualquer actividade pessoal e principalmente profissional deve ser avaliada na individualidade de cada colaborador, embora este deva ser avaliado como parte integrante do colectivo (Chiavenato, 1999: 138). A real função da avaliação de desempenho centra-se na avaliação dos aspectos de maior sucesso de qualquer um de nós na sua vida laboral e consequentemente dos processos não conformes praticados. Na PME Industrial, todavia, o processo não era entendido como um processo de melhoria do desempenho, mas como um processo de monitorização do desempenho e atribuição de bónus.

A maior parte das organizações não dispõe de mecanismos eficazes para a monitorização do desempenho e para a melhoria da qualidade interna e da sua gestão, podendo dar origem a erros que podem ser irreversíveis (Bispo, 2004). Estes erros podem ser evitados, caso as organizações preconizem junto dos avaliadores uma maior ética na avaliação, de modo

a diminuir as avaliações subjectivas (Bispo, 2004). As organizações devem tomar cuidados redobrados com a avaliação de desempenho, devendo adoptar políticas e procedimentos, para que a ética na avaliação seja um factor importante.

Em muitas organizações a avaliação de desempenho reflecte aquilo que são obrigadas a fazer anualmente ou semestralmente, a partir da qual se avaliam os funcionários e se aproveita para se fazer pequenas “vinganças” sobre os mesmos se houver motivos para isso (muitas vezes isso acontece e transmite uma realidade errada daquilo que se passa no interior da organização e assim contribui para a falta de concisão e de veracidade da avaliação de desempenho) (Peixer e Baratto, 2008: 8).<sup>18</sup> Na PME Industrial foi visível que a avaliação de desempenho era vista como uma obrigatoriedade anual e em muitas ocasiões nem anual era o que despoletou uma despreocupação geral com a avaliação e com a cadeia de valor que poderia acrescentar a uma organização com um capital humano preparado, mas com necessidade de desafio e de melhoria. A avaliação de desempenho era apenas vista como instrumento de racionalização da gestão e não como instrumento de optimização do capital humano.

Com a nova realidade económica e social que actualmente se atravessa houve a necessidade das organizações na aceleração das suas tomadas de decisões estratégicas que antes podiam ser feitas em ritmo mais lento (Farinha e Jacinto, 2007: 5). Por isso, a partir desta problemática, algumas organizações passaram a adoptar diferentes métodos que permitissem acelerar a obtenção de dados sobre a *performance* organizacional e dos seus colaboradores, de modo a que pudessem ser encontradas de forma mais fácil soluções para não conformidades e desse modo dar origem a um planeamento mais eficaz da organização.

Nesta perspectiva, o primeiro grande passo na obtenção de melhorias nas organizações deu-se pela implementação de sistemas de qualidade que fossem complemento à avaliação de desempenho (Leite e Prancic, 2003: 26).<sup>19</sup> Estes sistemas certificam as organizações e desse modo permite que estas possam implementar devidamente o seu planeamento ao nível da gestão da qualidade e isso repercute-se a todos os sectores da organização. A implementação dos sistemas de qualidade, que normalmente são baseados nas normas da série ISO 9000, trouxeram às organizações ambiente mais organizado, passando estas a ter que medir o desempenho de seus produtos, processos, índice de reclamações de clientes, entre outros (Leite

---

<sup>18</sup> Citado em: [http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Elcio\\_Peixer\\_-\\_Jussara\\_Salete\\_May\\_Baratto.pdf](http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Elcio_Peixer_-_Jussara_Salete_May_Baratto.pdf). Consultado em: 22/02/11.

<sup>19</sup> Retirado de: Leite, D. C. M. Prancic, E (2003). *Os indicadores de desempenho estabelecidos pela norma ISO 9001:2000 e a sua utilização como um sistema de medição de desempenho eficaz: um estudo de caso*. Ouro Preto, MG: ENEGEP.

e Pranic, 2003: 26). Neste prisma, muitas organizações passaram a desenvolver *software* no domínio operacional que passaram a registar e guardar as informações em ambiente informatizado, situação que favoreceu a recolha de dados.

A avaliação de desempenho tornou-se assim mais eficaz, sobretudo ao nível da definição de indicadores. O controlo de desempenho corresponde, então, ao novo desafio para as organizações, seja na obtenção de dados confiáveis e representativos ou no estabelecimento dos padrões de comparação e de desempenho, sendo evidenciados no processo de avaliação os *deficits* de desempenho, os quais devem ser registados e alvo de melhoria para que com essa melhoria se atinja desempenho de qualidade superior. Esta qualidade superior de desempenho assume impacto directo na gestão da qualidade das organizações o que origina a obtenção de sustentabilidade.

A organização que pretende a certificação<sup>20</sup> do seu sistema de gestão da qualidade deve, numa primeira fase, determinar as competências que os colaboradores devem ter aquilatadas para que o seu desempenho laboral seja conforme e cumpra os pressupostos definidos para a função, devendo, de igual modo, ser proporcionada formação aos colaboradores sempre que for necessário como forma de supressão dos seus *deficits* de competência, traduzindo-se em vantagem competitiva (CEN, 2008: 15). A eficácia das acções de melhoria de desempenho dos colaboradores deve ser medida e isso ocorre com a avaliação de desempenho que representa o meio mais eficaz para a melhoria dos colaboradores e das equipas de trabalho. A capacitação dos colaboradores da importância da sua função no contexto da qualidade organizacional apresenta-se como pressuposto fundamental para que a *performance* destes seja eficiente e contribua para a fomentação da sua qualidade.

Actualmente, as organizações necessitam de dotar os seus colaboradores de conhecimento e competências que lhe permitam obter bons desempenhos e uma melhoria substancial da qualidade para que a conformidade de processos seja alcançada (CEN, 2008: 15). A conformidade de processos é possível através da adequação não só das competências que permitam desempenho eficiente dos colaboradores, mas das infra-estruturas da organização como os edifícios, equipamentos de trabalho e serviços de apoio que permitem a consecução de desempenho eficaz que é fundamental para o sucesso organizacional.

---

<sup>20</sup> A certificação do sistema de gestão da qualidade é proporcionada pelas entidades reguladoras, sendo no caso nacional a APCER e a SGS as mais requisitadas.

O ambiente de trabalho tem igualmente impacto no desempenho dos colaboradores e na qualidade organizacional, pelo facto de o ruído, a temperatura ambiente, a luminosidade, a humidade e as condições atmosféricas poderem influenciar o desempenho dos colaboradores (CEN, 2008: 15). O ambiente de trabalho deve ser tido em consideração pelas organizações para a obtenção de melhores desempenhos individuais, situação que se repercute em valor acrescentado para a qualidade geral da organização que implemente essas medidas.

O processo de avaliação de desempenho promove a eficiente gestão e desenvolvimento das pessoas, proporcionando sinergia entre os objectivos organizacionais e o desempenho dos colaboradores, de modo a que seja possível a fomentação de novas competências através da regulação das práticas (Leme, 2009). Assim, é possível afirmar que a optimização do desempenho dos colaboradores contribui de forma decisiva para a sustentabilidade organizacional, porque possibilita o desenvolvimento do principal activo das organizações, as pessoas (Leme, 2009). Deste modo, a avaliação de desempenho representa um instrumento que possibilita o cumprimento dos requisitos de qualidade e sua certificação, aspecto que na PME Industrial ainda é desvalorizado, pois apesar de organização ter certificado o seu sistema de gestão da qualidade pela norma ISO 9001: 2008, o facto é que a avaliação de desempenho não é vista como um instrumento que possibilite a mais fácil certificação e cumprimento dos pressupostos de qualidade.

#### **4.2.1. Características da Avaliação de Desempenho**

O processo de avaliação de desempenho tem várias características que se apresentam como condição *sine qua non*<sup>21</sup> para o sucesso da sua implementação nas organizações actuais, as quais se centram na equidade e exactidão que o processo deve ter, de modo a que se obtenham dados/informações e classificações mais precisas, na fidelidade dos dados (os dados devem ser fiáveis e consistentes com o desempenho dos avaliados), na validade dos dados (veracidade dos dados) e na simplicidade que o processo de avaliação de desempenho deve ter, uma vez que, o processo de avaliação deve ser claro e perceptível tanto para avaliadores como avaliados (Almeida, 1996: 29-38). A avaliação de desempenho dispõe de alguns indicadores de medição do desempenho, os quais são visados pelas teorias de autores como Garvin (1998) que propôs uma estrutura temporal para a gestão dos processos organizacionais que são definidos como processos de trabalho que procuram o desenvolvimento da produção e da prestação de serviços aos clientes, envolvendo este panorama a melhoria da comunicação e tomada de decisão organizacional, dando origem a processos de mudança (Garvin, 1998). Os indicadores de desempenho segundo Parmenter (2002 *apud* Almeida *et al.*, 2004: 1190) são promovidos através da conjunção de indicadores-chave de desempenho como a orientação para os resultados e a orientação para a satisfação dos clientes.

Segundo Hronec (1994) as medidas de desempenho são classificadas em três dimensões, correspondendo a primeira dimensão à quantificação da excelência dos serviços prestados ou dos produtos elaborados. A segunda dimensão quantifica a excelência dos processos de trabalho e a terceira dimensão o custo da excelência (Hronec, 1994). Na óptica de Hronec (1994) a quantificação através da avaliação de desempenho da excelência dos serviços prestados e dos produtos elaborados, aliado à excelência dos processos de trabalho e ao custo para essa excelência, permite a delimitação dos indicadores a avaliar na avaliação de desempenho, principalmente do domínio organizacional/colectivo. Na PME Industrial as medidas de desempenho assentam nas actividades propriamente ditas e no grau de execução das mesmas, tendo por base dimensões específicas que foram identificadas anteriormente, o que é insuficiente para formar uma nova cadeia de valor para a organização.

---

<sup>21</sup> Condição essencial/chave.

A avaliação de desempenho permite igualmente observar algumas competências que caracterizam o processo, incidindo estas em componentes como a visão estratégica, planeamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, resolução de problemas, iniciativa, entre outras (Chiavenato, 1981). Na avaliação de desempenho são várias as competências que podem ser observadas e avaliadas, as quais contribuem para melhor definição das necessidades de melhoria de competências que os colaboradores evidenciam.

Na avaliação de desempenho existem por um lado várias tarefas que devem ser realizadas antes, durante e depois do processo de avaliação de desempenho propriamente dito, tais como (Khattri *et al.*, 1998: 34)<sup>22</sup>: a.) Tarefas de procura: a pesquisa de soluções para o problema identificado; b.) Tarefas de extensão: do estudo a outras áreas relevantes para a avaliação de desempenho propriamente dita; c.) Tarefas de demonstração: demonstração dos resultados obtidos, devendo esses resultados ter implicações na gestão de recursos humanos das organizações; d.) Portefólios: que demonstrem a capacidade evolutiva da avaliação de desempenho e assim “coleccionar temáticas” que permitam o desenvolvimento futuro dessa mesma de desempenho; e.) Outras tarefas: tarefas que delimitem futuras implicações da avaliação de desempenho nas organizações.

As tarefas de procura representam a procura de soluções para problemas de desempenho detectados no processo de avaliação, correspondendo as tarefas de extensão ao estudo de áreas pouco exploradas na avaliação de desempenho. As tarefas de demonstração representam as evidências que os resultados do processo de avaliação proporcionam. Os portefólios evidenciam a capacidade de evolução do processo na análise de novas componentes e as outras tarefas a delimitação de implicações futuras que a avaliação de desempenho pode originar. Na organização estudada pelo facto de o manual de funções estar a ser reformulado não foi possível observar de forma adequada as tarefas agregadas a cada função e avaliadas no processo de avaliação impossibilitando a análise da sua objectividade.

Por outro lado, existem três importantes dimensões que estão relacionadas com as tarefas especificadas, centrando-se estas nos seguintes pressupostos (Khattri *et al.*, 1998: 37): a.) Tempo de procura/pesquisa: segundo a “Cooper Middle School’s”<sup>23</sup> a avaliação de

---

<sup>22</sup> Retirado de: Khattri, Nidhi, Reeve, Allison, Kane, Michael (1998). *Principles and practices of performance assessment*. London: Lawrence Erlbaum associates.

<sup>23</sup> Escola sediada nos Estados Unidos da América.

desempenho é como uma intersecção da Medicina com a ciência, representando a expansividade da avaliação de desempenho; b.) Resolução de problemas: as capacidades cognitivas da avaliação de desempenho na resolução de problemas com que se depara; c.) Competências sociais: diz respeito às capacidades interpessoal entre todos os envolvidos na avaliação de desempenho.

O tempo de procura/pesquisa reflecte as áreas que a avaliação de desempenho pode melhorar na organização através da sua expansão, podendo dessa forma resolver problemas e delimitar novos alcances da avaliação. Estas dimensões apresentam-se como complemento eficiente das tarefas da avaliação de desempenho especificadas, representando novas formas de actuação com vista à melhoria do processo.

Existem também alguns aspectos que facilitam e que surgem como barreiras para o processo de avaliação de desempenho, tais como (Khatti *et al.*, 1998: 63): a) Monitorização do estudo: maior facilidade em lidar com o processo de avaliação de desempenho; b.) Contabilidade: A avaliação de desempenho deve ser contabilizada (resultados obtidos); c.) Certificação do estudo: Validade e veracidade da avaliação de desempenho; d.) Alinhamento do *Curriculum*, instrução e desempenho: melhoria generalizada nestes domínios. A monitorização do estudo permite que o processo de avaliação de desempenho seja mais eficaz pelo facto de ser mais facilmente entendida como um processo que visa a melhoria contínua do desempenho dos colaboradores, representando a contabilidade a monitorização dos resultados, o que promove a validade dos mesmos e a melhoria generalizada do seu desempenho que torna o capital humano mais preparado para assumir e suplantar os constantes desafios profissionais que lhes são colocados. Na PME Industrial pela desvalorização existente deste processo as vantagens da avaliação não são muito evidentes e são mesmo consideradas secundárias face a outros processos o que representa um princípio errado.

#### **4.2.2. Modelos e métodos de Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho tem vários modelos de implementação, sendo o modelo mais habitual de avaliação de desempenho a avaliação de desempenho de hierarquia descendente, porque para além de recorrer a um questionário, este é preenchido pelo superior hierárquico directo, que dessa forma avalia os seus subordinados, tendo por base determinados aspectos (pontualidade, cumprimento de tarefas, conhecimento do trabalho, celeridade na elaboração das suas tarefas, entre outros) (Chiavenato, 1999: 356). Na maior parte dos casos, estes questionários têm determinada escala ou taxa de ponderação (ou numérica ou qualitativa), constituindo o resultado final, um dos factores que contribuirá para a eventual promoção para um cargo superior, a manutenção do mesmo posto, um aumento de salário, ou que poderá inclusivamente levar ao despedimento ou a aviso bem vincado da organização para a necessidade de melhoria qualitativa o mais rapidamente possível desse colaborador.

A auto-avaliação corresponde a um dos modelos de avaliação de desempenho mais utilizados, acarretando baixo custo, o qual pressupõe maior rapidez na realização da avaliação. Ao invés, este modelo de avaliação de desempenho pode gerar imprecisão nos seus resultados, podendo o colaborador auto-avaliar-se acima ou abaixo do seu real desempenho. Em todo o caso este é um modelo importante que preserva a discussão salutar entre avaliador e avaliado (Chiavenato, 1981). Desta forma, é necessário ter um cuidado redobrado com este modelo que pode dar origem a falta de idoneidade e imparcialidade do processo de avaliação de desempenho.

Por esse prisma, existe também outro modelo de avaliação de desempenho que é a avaliação a 360°, onde o colaborador é avaliado não só pela sua chefia directa, mas também pelos seus colegas, clientes, subordinados, fornecedores, enfim, por todos aqueles que têm relação directa no seu trabalho (Silva, 2001). Este modelo de avaliação de desempenho a 360° é a mais difícil de ser implementada, porque necessita de maior espaço temporal para ser elaborada, sendo também necessária a existência de certo grau de maturidade da própria organização para que este processo funcione de forma eficiente, devendo haver uma grande multiplicidade de comunicações e uma grande articulação entre todos os sectores e pessoas envolvidas na avaliação desse colaborador. Na avaliação de desempenho a 360° que é na opinião de vários “peritos” o modelo de avaliação mais adequado e mais conciso para as organizações, todos os intervenientes podem dar a sua opinião sobre o desempenho do avaliado

(Silva, 2001). Esse é aspecto fulcral nesta questão, porque ninguém equaciona que as organizações possam garantir a sua sustentabilidade sem uma avaliação de desempenho correcta, podendo corrigir os seus processos deficitários e dessa forma serem cada vez mais uma concorrência agressiva para com as organizações que também laboram no seu ramo de actividade.

Existem ainda vários métodos de avaliação de desempenho, como a escala gráfica, pesquisa de campo, incidentes críticos, gestão por objectivos, comparação aos pares, frases descritivas e avaliação por resultados, escolha forçada e pesquisa de campo, apesar de estes não traduzirem resultados tão precisos e relevantes na avaliação dos colaboradores. A escala gráfica visa a avaliação do desempenho dos colaboradores através de factores previamente estabelecidos (Chiavenato, 1999: 265). Pressupõe a construção de escala em que se avalia o desempenho de um colaborador, estando dispostos na linha horizontal os factores de avaliação de desempenho e na linha vertical o grau de variação dos factores.

O método de pesquisa de campo reflecte o método mais completo de avaliação de desempenho, recorrendo a entrevistas para delimitar o nível de desempenho dos avaliados (Lara e Silva, 2004).<sup>24</sup> Por isso, é contratado um especialista em avaliação de desempenho que realize uma pesquisa o mais completa possível face ao desempenho dos colaboradores e ao mesmo tempo auxilie a chefia.

O método dos incidentes críticos caracteriza-se por ter uma forte componente humana (Lara e Silva, 2004). É uma técnica sistemática, na qual o supervisor directo observa e regista os aspectos bastante positivos, bem como os bastante negativos, isto tendo em consideração a avaliação de desempenho dos seus subordinados.

Na avaliação por objectivos numa primeira fase existe uma espécie de acordo entre o gestor e o colaborador no que concerne aos objectivos que o colaborador deve alcançar durante determinado período (Lara e Silva, 2004). Esses objectivos devem ser específicos, mensuráveis e estar de acordo com os objectivos fixados pela organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e determinar se os objectivos fixados estão ou não a ser cumpridos. O gestor tem o poder de referir os aspectos que estão incorrectos no desempenho do colaborador e sugerir correcções. Dessa forma, torna-se cada vez mais eficaz e consentânea com os objectivos anteriormente fixados. O desempenho deve estar limitado ao acordo entre o

---

<sup>24</sup> Citado em: [http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001). Consultado em 20/02/11.

gestor e o colaborador. O gestor nunca deve considerar aspectos que não estavam previstos nos objectivos acordados (Lara e Silva, 2004). O colaborador deve também apresentar a sua auto-avaliação e discuti-la com o gestor na altura adequada.

A comparação aos pares baseia-se em comparar dois a dois colaboradores de cada vez, e assim se insere na coluna da direita da folha de registo, o colaborador que é considerado melhor, baseando-se no desempenho de ambos (Lara e Silva, 2004). Este método é bastante utilizado nas organizações contemporâneas, apesar de não facultar em muitos casos a melhor informação sobre o real desempenho dos colaboradores, proporcionando informações imprecisas em relação ao desempenho.

No método das frases descritivas o avaliador retém apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “s”) e aquelas que efectivamente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “n”), não tendo o avaliador a obrigatoriedade de assimilação de todas as frases (Lara e Silva, 2004).

O método de avaliação por resultados tem por base os programas de administração por objectivos. A avaliação por resultados é feita periodicamente, sendo considerado o hiato entre os objectivos fixados para determinado colaborador e os que este efectivamente cumpriu ao longo desse período. As conclusões tendo por base os resultados, permitem a detecção dos pontos fortes e fracos do funcionário (Lara e Silva, 2004). Este é um método que depende em parte das atitudes e da percepção do avaliador sobre o desempenho dos avaliados, bem como dos seus comportamentos.

Estes modelos e escalas de avaliação de desempenho reflectem as várias possibilidades que as organizações têm de implementar processos de avaliação de desempenho eficazes e que acrescentem valor ao capital humano e ao funcionamento geral da organização. No caso da PME Industrial analisada o modelo de hierarquia descendente e o método de escala gráfica serão utilizados no novo processo de avaliação e da forma como está disposto é crível que acrescente valor ao capital humano organizacional, desde que os avaliadores façam a sua avaliação de modo adequado e fidedigno. No processo antigo, a utilização de dois modelos num único sistema de avaliação não era eficaz e contribuía para a subjectividade da avaliação.

### 4.2.3. Efeitos e Erros da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um processo subjectivo para o avaliador, pelo facto de não ser fácil o afastamento de todo o tipo de simpatias ou antipatias para se avaliar correctamente uma pessoa, neste caso específico o colaborador de uma organização (Coelho, 2009).<sup>25</sup> Contudo, é preciso haver uma consciencialização dos problemas mais comuns deste processo organizacional, os quais podem levar a uma redução de erros e tornar o processo mais justo e transparente (Coelho, 2009). Neste prisma, para não se cair nos erros é necessário conhecê-los de modo a evitá-los ao máximo.

Tabela 2 – Efeitos e Erros da Avaliação de Desempenho.

<p>1. Efeito de Halo/Horn (Wolman, s.d.):</p> <p>É a tendência em estender uma avaliação positiva (efeito de Halo) ou negativa (efeito de Horn) de uma pessoa para todos os itens da avaliação, sem fazer uma análise adequada de cada um dos factores separadamente. Se o colaborador tem um bom desempenho na elaboração de uma determinada tarefa, automaticamente torna-se bom em tudo, embora o inverso também possa suceder.</p>
<p>2. Efeito de Tendência Central (Marras, 2002):</p> <p>Por medo ou insegurança, o avaliador não atribui notas muito baixas para não prejudicar o avaliado, ou muito altas, para não ter que justificá-las no futuro.</p>
<p>3. Efeito de Carácter Recente (Anthony <i>et al.</i>, 1996: 370):</p> <p>Quando somente se destacam na memória do avaliador os factos/acometimentos mais recentes, pois o avaliador dificilmente se consegue lembrar de tudo que aconteceu num período de um ou dois anos. Deste modo, o avaliador deve fazer anotações frequentes do desempenho dos avaliados.</p>

---

<sup>25</sup> Citado em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/5294/descubra-os-oito-erros-no-processo-de-avaliacao.html>. Consultado em 24/11/10.

4. Efeito de Pigmalião (Rosenthal e Jacobson, 1968)<sup>26</sup>:

Este efeito sucede quando a avaliação de desempenho é influenciada pela expectativa de reacção do indivíduo face ao resultado da avaliação. Neste caso, tanto pode ser o avaliado a deixar-se influenciar pelas expectativas atribuídas ao avaliador quanto ao seu comportamento de avaliação, como ao contrário.

5. Efeito de não discriminação (Almeida, 1996):

Este efeito ocorre quando os avaliadores restringem a avaliação de desempenho a uma pequena parte da escala com o objectivo de reduzir as diferenças entre os avaliados e evitar efeitos indesejados da discriminação. Este efeito surge quando para as organizações se torna mais importante conservar a forma e o conteúdo das relações e interacções sociais do que a sua eficácia operacional.

6. Efeito de diversidade (Coelho, 2009):

O efeito de diversidade normalmente acontece em serviços organizados em torno de cargos de chefia (como por exemplo os serviços de secretariado partilhados) onde os subordinados tendem a associar mais as suas crenças pessoais do que os critérios oficiais. Neste caso, torna-se mais importante demonstrar o poder simbólico das chefias do que a promoção da qualidade e produtividade da organização.

7. Erro de contraste (Almeida, 1996: 34):

Este erro ocorre quando o avaliador se deixa influenciar pelo resultado muito positivo ou muito negativo de avaliações anteriormente realizadas a outros avaliados. Ou seja, a experiência recente do avaliador condiciona as suas avaliações, sobrevalorizando ou subvalorizando o desempenho dos avaliados. Este erro ocorre sobretudo em processos de avaliação pouco controlados, que não tem como objectivo fundamentar o processo de melhoria pessoal de desempenho.

---

<sup>26</sup> Citado em: <http://pt.shvoong.com/social-sciences/education/2082692-efeito-pigmalio%C3%A3o-na-sala-aula/>. Consultado em 19/11/10.

8. Erro constante (Complacência/Rigor excessivo) (Almeida, 1996):

Em muitos casos o avaliador adopta o seu próprio padrão de desempenho, fazendo com que muitas vezes pareçam muitos complacentes, enquanto outros seriam rigorosos demais. Assim, deve-se definir conjuntamente (entre avaliador e avaliado) um padrão de desempenho capaz de reduzir essas características pessoais.

9. Erro de "primeira impressão" (Almeida, 1996: 35):

Este erro quase que se poderia resumir ao "chavão" "a primeira impressão é a que fica", pois muitas vezes na avaliação de desempenho o avaliador restringe a sua avaliação a uma primeira impressão do avaliado, não se alterando essa situação com o desempenho actual do avaliado.

10. Erro de semelhança (Almeida, 1996: 35):

O avaliador costuma ser mais favorável àqueles que se parecem consigo mesmo, seja pelas características profissionais, pelos interesses pessoais, pela formação na mesma faculdade ou por pertencer ao mesmo grupo social.

11. Erro de fadiga/rotina (Caetano, 2008)<sup>27</sup>:

Ocorre quando o avaliador faz muitas avaliações de seguida não conseguindo distinguir de modo preciso o desempenho dos vários avaliados.

12. Erro de estereótipo (Almeida, 1996: 34):

Quando o avaliador estabelece um estereótipo em relação ao desempenho do avaliado e esta situação não se altera nem com o processo de avaliação de desempenho propriamente dito, mesmo que o desempenho do avaliado seja superior ou inferior ao estereótipo estabelecido pelo avaliador.

13. Erro de atribuições (Anthony *et al.*, 1996: 370):

Quando se atribui o bom desempenho do colaborador a factores externos como a sorte, não lhe sendo reconhecido qualquer tipo de mérito.

---

<sup>27</sup> Retirado de: Caetano, António (2008). Avaliação de Desempenho. O Essencial que avaliadores e avaliados precisam saber. Lisboa: Estudos Horizonte.

14. Erro de clemência (Anthony *et al.*, 1996: 370):

Ocorre quando um colaborador é assertivo no seu trabalho e isso pode gerar mal-estar com o avaliador, obrigando esta situação a um acto de clemência pelo avaliador face ao avaliado.

Como se reconhece na teoria, a AD é ou pode ser processo muito incerto, pois há diversos factores que podem perturbar a objectividade da medição e da formulação do juízo. Estes efeitos e erros da avaliação de desempenho são difíceis de solucionar, pois avaliadores e avaliados podem cometer algumas falhas de forma não intencional por desconhecimento das mesmas e das suas consequências o que pode dar origem a enviesamentos no decorrer do processo (Giddens, 2001). Para acautelar estes efeitos e estes erros é necessário delimitar os parâmetros em que a avaliação decorre de modo a não haver possibilidade de serem cometidas falhas que possam deturpar o real desempenho dos avaliados. Os efeitos e erros mais comuns são o efeito de halo, o efeito de tendência central, o efeito de recenticidade, o erro constante, o erro de primeira impressão, o erro de fadiga/rotina e o erro de semelhança (Coelho, 2009). Estes efeitos e erros devem ser conhecidos e acautelados por avaliadores e avaliados sob pena de serem geradas práticas não conformes que possam enviesar e deturpar os resultados do processo de avaliação, dando assim origem a desempenhos deficitários.



## **5. Sistemas de Gestão da Qualidade: Sistema implementado na PME Industrial: Norma ISO 9001 (Versão 2008)**

Na PME Industrial a norma ISO 9001 (Versão 2008) reflecte o sistema de gestão da qualidade implementado na organização, centrando os seus principais pressupostos na definição de uma política de qualidade, ambiente e segurança, onde é definido o compromisso e as responsabilidades da organização perante os clientes (primeiro nível), estando no segundo nível definidos os processos a realizar (quando, quem e o quê). No terceiro nível são definidos como os procedimentos operativos irão decorrer e no quarto nível são determinadas as evidências do funcionamento do sistema através de fichas de controlo e planos de inspecção a obras e a equipamentos da organização.

A qualidade implica determinados requisitos que devem ser cumpridos e que correspondem às necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* (Domingues, 2002: 33-34). Com vista ao cumprimento destes requisitos, as organizações adoptam determinadas práticas que visam a normalização das suas práticas organizacionais, sobretudo no que corresponde ao prisma da qualidade, adequando as suas práticas às necessidades dos seus clientes, através da certificação do seu sistema de gestão da qualidade pela norma ISO 9001.

A gestão da qualidade implica também a gestão por processos, que focaliza a sua actuação na estratégia da organização, tentando atender às necessidades dos clientes e promovendo a sua satisfação, facilitando o trabalho em equipa (Domingues, 2002: 49). As desvantagens mais visíveis na gestão por processos centram-se na insuficiente valorização dos resultados e na dependência do sistema de funções que pode dar origem a conflitualidade interna pela eventual sobreposição funcional.

Existem quatro tipos de processos, os processos de realização que correspondem às actividades que acrescentem valor à organização, os processos de gestão que integram as actividades de planeamento, melhoria e revisão da qualidade, os processos de medição que efectuem o controlo de desempenho como a avaliação de desempenho e os processos de suporte que integram as actividades de apoio aos processos anteriores e às pessoas, como as novas tecnologias de informação e comunicação (Domingues, 2002: 50-51). A gestão por processos acrescenta valor às organizações, uma vez que, visa a identificação das necessidades dos clientes, a hierarquização dessas necessidades, o custo dos serviços, a decisão da sua prestação e o planeamento da produção do serviço (Domingues, 2002: 55). Neste sentido, a

gestão por processos apresenta-se como componente essencial para que a qualidade das organizações possa melhorar, partindo do ciclo de Deming (PDCA).

A certificação do sistema de gestão das organizações é o primeiro passo para que a qualidade organizacional atinja níveis superiores, sendo que para tal é necessário cumprir determinados requisitos. Neste caso, os requisitos que as organizações devem adoptar para a certificação da sua gestão da qualidade através da norma ISO 9001 (Versão 2008), que é a norma que certifica o sistema de gestão da qualidade, centram-se na padronização de todos os processos-chave da organização, isto é, dos processos que afectam o produto e conseqüentemente o cliente, na monitorização e medição dos processos de fabrico de modo a que se possa assegurar a qualidade do produto/serviço. Os requisitos da qualidade centram-se também nos indicadores de desempenho e desvios de desempenho, através da implementação e manutenção dos registos adequados e necessários para garantir a prossecução do processo de avaliação, a inspecção da qualidade dos serviços prestados e a adopção de acções correctivas se necessário e a revisão sistemática dos processos de trabalho e do sistema de qualidade de forma a garantir a sua eficácia.

A norma ISO 9001 (Versão 2008) surge como uma “emenda” à norma ISO 9001 (Versão 2000), apesar de os princípios essenciais da norma de certificação de qualidade serem os mesmos, dando origem a que as alterações se centrassem na generalidade do processo, na abordagem processual, no campo de aplicação e nos requisitos ao nível de documentação. As alterações à norma ISO 9001 (da versão 2000 para a versão 2008) são de forma e não tanto de conteúdo, correspondendo a alterações pontuais que não são significativas e que não serão dissecadas nesta Dissertação de Mestrado.

A política de qualidade da PME Industrial em termos de visão tem como principal objectivo a liderança do mercado e estar sempre um passo à frente na prestação de serviços, nas áreas de negócio “chave” da organização, centrando-se a sua missão na transformação do conhecimento em valor acrescentado para os *stakeholders*. A política geral da qualidade centra-se na colocação do cliente sempre em primeiro lugar, no respeito de todas as partes interessadas cumprindo a regulamentação e a legislação em vigor, através da promoção de um desempenho socialmente sustentável. A melhoria contínua do desempenho do sistema através do estabelecimento de objectivos e metas, a prevenção e minimização dos riscos associados à actividade e a disponibilização de formação adequada aos seus colaboradores para que estes

possam desempenhar melhor as suas funções são outras condições essenciais para o sucesso organizacional.

Nesta perspectiva, a política de qualidade da PME Industrial necessita do contributo de todos para que o desenvolvimento sustentável da organização seja uma realidade e garantir a consecução dos vários pressupostos da sua política de qualidade, de modo a que o futuro da organização esteja assegurado. Os colaboradores da organização têm assim um papel de particular relevância na estrutura da sua qualidade, dado que, é deles que depende o sucesso das práticas de qualidade que se repercutem no sucesso das práticas organizacionais e na satisfação dos seus clientes.

Os clientes da PME Industrial necessitam que os serviços que lhes são prestados o sejam de forma adequada, sem defeitos e com a máxima celeridade. Os clientes desejam que os serviços de instalação telefónica, de instalação eléctrica e de construção e manutenção de parques eólicos sejam feitos de forma adequada, o que traz valor acrescentado para a PME Industrial e para os seus clientes.

Os processos de qualidade da PME Industrial definem que a gestão executiva deve delimitar as políticas, os objectivos e a revisão e planeamento estratégico da gestão da qualidade organizacional, representando os clientes os elementos-chave da gestão da qualidade através das reclamações e detecção de necessidades de melhoria, representando este o suporte da gestão da qualidade organizacional o departamento de recursos humanos, sistemas de informação, gestão de sistema e gestão de equipamentos. As práticas de qualidade da organização possibilitam o envolvimento de todos os colaboradores, de modo a que a política geral de qualidade da PME Industrial permita a sua subsistência. No ponto 8.4 desta Dissertação de Mestrado estão dispostos os pressupostos essenciais do sistema de gestão da qualidade implementado na PME Industrial.

### **5.1. O Poder nos Sistemas de Gestão da Qualidade**

Actualmente, as organizações correspondem a dimensões formais, tendo as suas reais implicações sido referidas por Weber (1978) através da análise de determinados aspectos sociais (Domingues, 2006: 3). Na sua óptica, a burocracia representa a principal forma de domínio e de organização do meio racional, através do exercício de controlo sobre os seres humanos, em que este controlo se pode reproduzir às organizações. Neste sentido, a gestão da qualidade visa a delimitação da organização como um sistema complexo e organizado, promovendo a regulação das suas práticas que dá origem à burocratização que pressupõe a certificação do sistema de gestão da qualidade.

A regulação das práticas organizacionais agrega a especialização por funções que permite a regulação das relações operacionais na organização que dá origem à redução da incerteza do ambiente de tarefa, promovendo a rotina na realização das tarefas (Domingues, 2006: 4). No domínio da gestão da qualidade, o seu manual apresenta as funções e os cargos e as competências que os colaboradores devem evidenciar no exercício de determinada função.

A maior quota de responsabilidade nos sistemas de gestão da qualidade situa-se no topo da hierarquia da gestão organizacional, apesar de poder ser delegada a outrem (Domingues, 2006: 4). As relações sociais são bastante complexas pressupondo em muitos casos uma relação pessoal próxima e que pode no âmbito da gestão da qualidade reduzir a possibilidade de personalização dos cargos e o eventual desvio relativamente às regras formais da organização.

A regulação dos processos organizacionais diminui a incerteza e aumenta a competência da estrutura organizacional (Domingues, 2006: 4). A organização está montada em torno da satisfação dos pressupostos assentes na visão, missão e estratégia organizacional, tendo a gestão da qualidade a finalidade de monitorizar os processos e práticas organizacionais.

A gestão da qualidade acarreta a normalização das práticas organizacionais, o que conduz a uma efectiva melhoria interna nos diferentes domínios da organização (Domingues, 2006: 5). A melhoria da qualidade organizacional é mais facilmente alcançada através da auditoria às práticas organizacionais, a partir da qual se processam as melhorias necessárias para a prossecução de práticas mais eficazes e que tragam valor acrescentado. Na PME Industrial esta premissa é conhecida e aceite, apesar de ainda haver um longo caminho a percorrer para que seja aceite por todos.

Na gestão da qualidade pretende-se delimitar os requisitos e os parâmetros que definem as condutas das pessoas, de modo a que seja possível observar melhorias internas que partem da optimização dos recursos humanos (Domingues, 2006: 5). Nesta perspectiva, os sistemas de gestão da qualidade pressupõem a existência de burocracia, que facilita a estruturação das práticas e a normalização dos processos, promovendo a obtenção de coerência interna das organizações (Domingues, 2006: 5). A gestão da qualidade implica a formulação de políticas que definam os parâmetros onde os colaboradores devem melhorar para a melhoria interna da organização, apresentando-se a componente burocrática como um importante auxílio neste campo.

Na PME Industrial estudada o poder está presente nos sistemas de gestão da qualidade quando existe uma dominação (simbólica) dos colaboradores pelas políticas estabelecidas, isto é, quando os colaboradores aceitam as políticas de qualidade da organização e regem as suas acções segundo esse quadro. Desta forma, a burocracia que possibilita a construção do quadro da qualidade da organização proporciona o exercício de poder simbólico sobre os colaboradores que aceitam esse quadro e o cumprem sem questionar com vista à sobrevivência organizacional.



## **6. A Avaliação de Desempenho como frágil processo de regulação, como processo burocrático e anárquico-organizado**

A avaliação de desempenho é processo de regulação da participação dos colaboradores de uma organização, sendo no seu decurso avaliadas as competências e os *deficits* que estes apresentam. O processo de avaliação de desempenho deve ser encarado como processo essencial para que a organização prospere, não só ao nível dos recursos humanos, mas também ao nível da qualidade e sustentabilidade, que dependem em larga escala do ênfase dado à AD e dos frutos que dela derivam.

A avaliação de desempenho apesar de ser um instrumento bastante útil de análise da *performance* dos colaboradores de uma organização tem também alguns problemas na regulação dos comportamentos dos agentes, pois em muitos casos a avaliação não é realizada da forma adequada, o que fragiliza o processo (Lara e Silva, 2004). O processo de avaliação de desempenho torna-se por vezes frágil processo de regulação do desempenho pelo facto de alguns erros e efeitos poderem surgir pela eventual falta de supervisão eficaz do avaliador, aspecto que torna este um processo ainda parcamente desenvolvido pelas organizações. Se o processo não for devidamente implementado pode também dar origem a fraca regulação sobretudo se o avaliador não acompanhar a participação dos actores.

No domínio das relações de poder na avaliação de desempenho, podemos afirmar que estas são igualmente complexas, porque a relação de poder entre avaliador e avaliado influencia a fidedignidade dos resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho, o que contribui para que o processo constitua uma força ou fraqueza da organização com vista ao cumprimento dos seus objectivos (Santos e Cardoso, 2001: 34). As relações devem deste modo ser cordiais, para que a fidedignidade da avaliação seja garantida, pois se tal não acontecer a organização terá problemas ao nível da gestão da qualidade e da sua sobrevivência.

A avaliação de desempenho pode, igualmente, ser encarada como um processo burocrático, pois faz parte da gestão organizacional e sua racionalização e faz parte da “burocracia interna”. Neste sentido, a avaliação de desempenho ao ser instrumento de racionalização da gestão é ao mesmo tempo instrumento burocrático que racionaliza a gestão interna, pois agrega como uma das suas principais finalidades a melhoria de desempenhos, comportamentos e práticas que têm implicação directa na melhoria da qualidade que preserve a sustentabilidade da organização, sendo também instrumento mediador das relações de poder

entre superiores hierárquicos e subordinados que normalmente têm maior proximidade com o processo de AD.

O termo burocracia, segundo Max Weber, é uma forma de definir e de delegar funções dentro do processo de planeamento e execução administrativa que gira em torno de responsabilidades (Weber, 1924 *apud* Chiavenato, 2003). Nisto, Weber (1924 *apud* Chiavenato, 2003) defendia a elaboração de leis que pudessem regular a propriedade material e intelectual, o que actualmente pode ser entendido como mera gestão negocial, assentando a teoria da burocracia de Weber na regulação interna de que as organizações necessitam como forma de promoção da sua gestão negocial, sendo a AD um dos instrumentos capazes de efectuar essa regulação.

A burocracia permite a delimitação da relação existente entre o comportamento humano e as normas que devem ser respeitadas no interior da organização (Neto, 1989: 38). Deste modo, a burocracia permitiu o aparecimento das chamadas “organizações normativas”, “coercitivas” e “utilitárias”<sup>28</sup> que pressupunham o estabelecimento de normas, a punição e o controlo das actividades desenvolvidas pelos trabalhadores das organizações, podendo esse controlo surgir através da AD.

Neste sentido, a burocratização organizacional<sup>29</sup> permitiu um avanço considerável no que à Sociologia das Organizações diz respeito, dado que, permitiu a adaptação de condições históricas ao contexto contemporâneo, sobretudo pela implementação do sistema capitalista e a adaptação de condições estruturais à própria organização (Neto, 1989: 63-64). Deste modo, no seguimento desta ideia verifica-se que a burocratização organizacional permitiu a emergência da “Sociedade industrial”, passando os trabalhadores a apropriar-se da organização, alargando o seu campo de interacções sociais à empresa para a qual trabalham, o que permitiu o avanço da Sociologia das Organizações.

A burocracia é, então, aspecto fundamental das relações de poder na avaliação de desempenho e nos sistemas de gestão da qualidade, uma vez que permitem a padronização de acções e comportamentos, especificando a certeza dessas acções e comportamentos e diminuindo as zonas de incerteza através da racionalidade formal/legal que a norma delimita (Domingues, 2006: 2). O modelo burocrático é essencial para que a racionalização das práticas

---

<sup>28</sup> Organizações que se regem pelo cumprimento de um quadro normativo, exercendo coerção se tal for necessário e que têm utilidade no âmbito social.

<sup>29</sup> Tornou as organizações capazes de gerir melhor todos os seus processos e práticas o que contribuiu positivamente para o desenvolvimento destas.

organizacionais internas seja obtida e assim contribuir para melhorias internas em diversos parâmetros como a racionalização e aumento da produtividade e a melhoria das competências do capital humano.

Por outro lado, a anarquia organizada surge como componente que permite focalizar os comportamentos não conformes e a incerteza do ambiente organizacional que funciona como desordem organizada (Domingues, 2006: 2) As organizações baseadas no modelo burocrático estão estruturadas para observar as organizações anárquicas organizadas como desarticulações estratégicas e desregulações normativas que podem levar a aspectos negativos no seu interior. A AD é também processo anárquico-organizado pelo facto de funcionar dentro de um caos organizado e por permitir a detecção de acções ou comportamentos não conformes, que dessa forma podem ser identificados e dar origem a monitorização mais próxima e efectiva que auxilie a melhoria do desempenho dos actores.

As organizações não funcionam como manuais previsíveis e estruturados, nem caóticas como por vezes se pretende fazer entender, mas como estruturas que apesar de enorme planeamento não são nem burocráticas nem anárquicas, sendo tudo isto ao mesmo tempo (Domingues, 2006: 2). As organizações devem reger a sua actividade por regras e comportamentos disciplinados e padronizados que preservem a racionalização das suas práticas normativas e possibilitem a fidelização aos cânones normativos definidos, tendo a avaliação de desempenho papel fundamental para a padronização desses comportamentos.

A estrutura organizacional pode ser denominada na maior parte dos casos de estrutura buroanárquica pelo facto de existir coabitação entre o modelo burocrático que permite a racionalização interna das organizações e o modelo anárquico que implica desregulação e caos padronizado (Domingues, 2006: 3). A estrutura buroanárquica centra-se na especialização por funções, na hierarquização da autoridade, na impessoalização de cargos, na regularização de procedimentos e na normalização de regras e práticas (Domingues, 2006: 3). Esta estrutura apela a articulação entre os modelos burocrático e anárquico-organizado com o intuito de promover junto das organizações o funcionamento com base em regras e normas que permitem a racionalização interna (modelo burocrático) e com base na incerteza das acções dos colaboradores que apesar dessa incerteza devem reger as suas acções pelas normas internas (modelo anárquico organizado) (Domingues, 2006: 3). O modelo burocrático assenta na regência pelas normas e o modelo anárquico organizado assenta na regência pela satisfação e

monitorização directa da conduta. A AD engloba tudo isto, pois, por um lado, auxilia na regência dos comportamentos dos colaboradores pelas normas e, por outro lado, auxilia na obtenção de satisfação e na monitorização das condutas.

A realidade organizacional não assenta meramente nas estruturas sociais que geram continuidades internas e padronização de acções e comportamentos, mas também na incerteza e nas tensões que se podem verificar entre os seus integrantes (Domingues, 2006: 3). Todas as organizações implicam certo grau de incerteza que advém das práticas internas diárias realizadas pelos actores sociais e que podem dar origem a mudanças estruturais no seu interior, as quais podem ser controladas pela avaliação de desempenho através da padronização de condutas.

Essa padronização de condutas pode ser obtida através de sistema de burocratização das organizações, que representa forma de organização interna por meio da racionalização das práticas, sendo a partir desse factor exercido controlo sobre os recursos humanos e suas acções (Weber, 1964). Um dos vectores da burocratização das organizações é a especialização por funções, que se reveste de particular importância para as organizações contemporâneas, pelo facto de contribuir para que o capital humano esteja mais preparado para cumprir as tarefas que a sua função exige, o que promove a rotinização das práticas e maior previsibilidade de acções e comportamentos.

As organizações estão montadas segundo funções e segundo processos e como tal a sua estrutura interna deve seguir esses parâmetros, até porque a regulação interna através de funções e processos é evidente e facilita a combinação de actividades e recursos (Domingues, 2006: 4). A monitorização dos processos permite a medição da sua concretização e facilita o cumprimento dos objectivos internos e a delimitação de eventuais medidas de melhoria. Esta regulação permite assim a reprodução e melhoria do sistema interno de gestão, sobretudo no que concerne à qualidade, sendo o principal instrumento de monitorização a avaliação de desempenho.

A normalização das regras é componente fundamental para que a orientação normativa da organização seja possível e assim se diminua o poder de arbítrio dos seus constituintes com vista a comunhão de critérios para a estruturação interna da organização (Domingues, 2006: 4). O modo de actuação dos colaboradores torna-se então componente essencial para a estruturação interna e para a normalização de regras, práticas e processos organizacionais

(Domingues, 2006: 4). A implementação de sistemas de gestão da qualidade é, de igual modo, propiciador à implementação de modelos burocráticos, pois este modelo facilita a análise da estrutura organizacional e das acções e procedimentos formais que lhes estão associadas.

As ambiguidades estão também sempre presentes nas organizações contemporâneas e como tal torna-se evidente o recurso ao modelo anárquico organizado, pelo facto de este modelo promover a identificação de práticas ambíguas, paradoxais e desconexas que são produzidas em ambientes incertos como o ambiente organizacional (Domingues, 2006: 6). O modelo de anarquia organizada por ser oriundo da desarticulação existente nas estratégias e nos objectivos formais, faz com que as organizações pelo facto de incidirem a sua actividade em muitas ocasiões em ambientes incertos tornem a sua estrutura anárquica, apesar de funcionarem de modo organizado, o que dá origem ao aparecimento do modelo anárquico-organizado onde a AD está inserida. No domínio da gestão da qualidade as organizações funcionam como anarquias organizadas, pois os requisitos a cumprir e os objectivos formulados em muitos casos não são cumpridos na íntegra pelo facto de haver desregulação interna sobretudo a nível normativo provocada pela ambiguidade de objectivos, o que faz com que as práticas sejam desconexas e até contraditórias (Domingues, 2006: 6). Esta desregulação ocorre também por desarticulação entre práticas e processos e até tecnologias que faz com que nas organizações haja anarquia por essa desarticulação, mas anarquia organizada pelo facto de ser controlada e constantemente medida, para que esse factor não gere não conformidades decisivas na produtividade organizacional. A diminuição dessa desregulação pode ser obtida através da AD, pois a AD ao regular as práticas e comportamentos contribui para a regulação interna e para a maior articulação entre as várias vertentes da organização, trazendo valor acrescentado às práticas internas.

### **6.1. A Hipocrisia organizacional e o seu impacto na sustentabilidade<sup>30</sup>**

No seguimento do contexto da anarquia organizada surge a hipocrisia organizacional que em muitos casos é um reflexo das organizações como sistemas anárquicos. As organizações têm optado cada vez mais por uma acção coordenada que possibilite a atracção de suporte externo no desenvolvimento dos seus negócios (Brunsson, 1989: 4). As organizações têm apostado cada vez mais na obtenção de conhecimento novo que permita a sua melhoria geral de modo a que a sua produtividade aumente (Brunsson, 1989: 4). As escolas e universidades são um exemplo desta situação.

Actualmente, as organizações têm demonstrado uma preocupação cada vez maior com o ambiente que proporcionam aos seus colaboradores, o qual é visto como uma componente essencial para a *performance* de sucesso dos e para o sucesso organizacional, patente no domínio da sustentabilidade (Brunsson, 1989: 8). A inconsistência no ambiente organizacional contribui para o insucesso do desempenho dos colaboradores, dado que, estes sentem-se mais inseguros, podendo dar origem a problemas de produtividade e de qualidade da organização.

No que concerne à coordenação no local de trabalho que é proporcionada pela liderança é importante ressaltar que esta se apresenta, igualmente, como uma condição essencial para o sucesso organizacional e mais especificamente para a *performance* de sucesso dos colaboradores (Brunsson, 1989: 9-10). A coordenação é sinónimo de organização, logo é essencial para que uma organização possa vingar no actual contexto económico mundial, porque sem uma organização/coordenação interna capaz de gerar melhoria contínua do desempenho da organização e dos seus colaboradores, a organização não consegue singrar no mercado onde actua, devendo ser, de igual modo, enfatizada uma liderança eficaz que promova a superação diária.

A gestão organizacional implica o controlo de todos os processos e práticas da organização, de modo a que as acções, decisões e ideologias dos colaboradores não ponham em causa os seus resultados operacionais (Brunsson, 1989: 10). Neste caso, a racionalidade no interior das organizações é fundamental para a melhor tomada de decisões possível, traduzindo-se em melhores resultados organizacionais. Por seu turno, a inconsistência das organizações

---

<sup>30</sup> A hipocrisia organizacional é bastante frequente nas organizações contemporâneas sobretudo no que concerne à avaliação de desempenho.

gera maior dificuldade na delimitação e prossecução das práticas organizacionais, o que pode ter impacto negativo nos seus resultados (Brunsson, 1989: 13). Desta forma, devem ser promovidas práticas racionais nas organizações para que não sejam geradas dúvidas e incertezas no seu interior.

As organizações que implementem práticas correctas geram entusiasmo nos seus colaboradores e *stakeholders*, aspecto que contribui para a sua melhoria interna e consequente sustentabilidade (Brunsson, 1989: 19). Os conflitos por seu turno podem contribuir negativamente para os resultados da organização e por consequência gerar incerteza no seu interior, situação que pode dar origem a problemas.

Nesta perspectiva, a hipocrisia organizacional é bastante notada quando as organizações tomam decisões que à partida não são consideradas as melhores em detrimento de decisões que favoreçam o interesse de alguém em específico ou de um grupo (Brunsson, 1989: 27). Neste sentido, em muitos casos as organizações por falta de interesse no investimento numa determinada área ou por interesses instalados toma decisões que não são as mais correctas. Por exemplo, na PME Industrial alvo do estudo de caso, a avaliação de desempenho não é vista como um processo prioritário, pois na visão dos responsáveis da organização é mais importante investir noutros âmbitos do que investir na avaliação de desempenho que é considerada importante, mas menos importante do que outros domínios, sendo meramente vista como elemento de racionalização da burocracia ou gestão interna.

A satisfação dos interesses de terceiros nas organizações corresponde a um dos pressupostos mais visíveis de hipocrisia organizacional. Apesar de as organizações saberem que deveriam adoptar estratégia diferente ou então investir mais numa determinada área, o facto é que através dessa necessidade de satisfação de interesses de terceiros leva a que as decisões tomadas não sejam as mais correctas em prol de outras decisões (Brunsson, 1989: 29). Desta forma, muitas das decisões tomadas pelas organizações não são as mais correctas e apesar de os seus responsáveis saberem disso, o facto é que tomam-nas com o objectivo de satisfazer interesses instalados ou então por erradamente acreditarem que outras decisões que beneficiarão menos as organizações são as mais correctas, como no caso da PME Industrial.

Os problemas que podem dar origem a inconsistência no interior das organizações centram-se nos problemas da administração, nomeadamente na tomada de decisões erradas, podendo estas ter repercussão na produtividade e por consequência na sustentabilidade da

organização e na demasiada actividade e pouco acção, ou seja o facto de a organização ter muitas actividades para desenvolver ao mesmo tempo e haver pouca acção através de desempenho ineficaz pelos seus colaboradores (Brunsson, 1989: 69). A consistência das organizações apresenta-se como condição fundamental para o seu sucesso, de modo a que os seus *stakeholders* fiquem satisfeitos e assim se possa garantir a melhoria constante da organização, nomeadamente no que concerne à qualidade.

Nesta perspectiva, pode-se dizer que nas organizações a racionalidade é uma ilusão. Muitas decisões são tomadas tendo por base interesses próprios e não segundo os interesses da organização, fazendo com que a racionalidade no seu interior seja em alguns casos utópica (Brunsson, 1989: 198-199). Por isso, a hipocrisia entra novamente em cena quando algumas decisões de determinada organização estejam erradas e apesar disso a administração apesar de o saber leva essas decisões até ao fim, porque a política organizacional assim o exige, o que pode levar a um caminho sem retorno.

A hipocrisia nas organizações é bastante comum, uma vez que, é vista como uma das formas de defesa de uma organização perante os seus mais directos concorrentes no mercado onde actua, dando origem quase a uma moralidade da hipocrisia organizacional que contribui para a fomentação da anarquia organizada pela incerteza que a hipocrisia cria (Brunsson, 1989: 232). A hipocrisia nas organizações é fundamental quanto mais não seja como uma medida estratégica que ludibrie os concorrentes, escondendo a estratégia organizacional perante os seus concorrentes, podendo, porém, ser meramente uma forma de defesa de interesses próprios dos responsáveis da organização e não da organização propriamente dita.

Na PME Industrial o facto que mais evidencia a hipocrisia organizacional centra-se na avaliação de desempenho e no facto de apesar de a organização encarar o processo de avaliação como relevante para a sustentabilidade da organização, apesar de pouco investimento tenha sido feito para a sua implementação, pois este é um processo desvalorizado em detrimento do investimento em novas áreas de negócio, na melhoria das infra-estruturas e em medidas de *marketing*. A hipocrisia organizacional é visível quando a PME Industrial refere que a avaliação de desempenho é importante no desenvolvimento de competências dos colaboradores, mas pouco investe na melhoria do processo, isto apesar de estar a apostar na construção de novo processo, o qual não tem tanta relevância para a organização como inicialmente pensado o que pode dar origem a incertezas no seu interior que preservam o funcionamento da

organização como anarquia organizada. Este é um exemplo de hipocrisia organizacional, pelo facto de a organização para o exterior transmitir uma ideia de preocupação com a avaliação de desempenho e com o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, o que não corresponde à realidade e em nada contribui para a fomentação da sustentabilidade da organização.



## **PARTE II – Trabalho desenvolvido**

### **7. Metodologia**

A investigação realizada no âmbito da presente Dissertação de Mestrado centrou-se na análise de uma PME Industrial do sector das telecomunicações, electricidade e energias renováveis da região Norte, a partir da qual se obteve informações teóricas relativamente ao objecto de estudo.<sup>31</sup> O estudo pressupõe uma análise dos contornos gerais do processo de avaliação de desempenho na PME Industrial e dos pressupostos essenciais da gestão da qualidade organizacional, bem como o contributo da avaliação para a gestão da qualidade e para a sustentabilidade das organizações em geral, a partir do caso da organização estudada.

A estratégia metodológica de investigação<sup>32</sup> assentou na análise teórica de vários autores sobre esta temática e no desenvolvimento de uma investigação, encetada a partir do caso de uma organização do sector das telecomunicações, electricidade e energias renováveis que é denominada de PME Industrial. Neste sentido, foi elaborado um capítulo de observação, segundo os princípios sociológicos, em relação à avaliação de desempenho e ao sistema de gestão da qualidade em vigor na PME Industrial. Esta investigação recorreu numa primeira fase a perspectivas teóricas de vários autores das áreas da Sociologia e da Gestão sobre os processos organizacionais em estudo e a registos da avaliação de desempenho e gestão da qualidade, que correspondem à principal fonte de dados de pesquisa.

Inicialmente tinha sido prevista a realização de entrevistas exploratórias, para a consecução de dados mais concretos, mas tal não foi possível por indisponibilidade das equipas de trabalho do sector produtivo, o que será dissecado mais à frente. Se a realização de entrevistas tivesse sido possível teria sido adoptada a amostragem por conveniência que pressuporia a selecção de avaliadores e avaliados no processo de avaliação de desempenho oriundos do departamento de recursos humanos e da qualidade que poderiam proporcionar informações importantes no âmbito desta investigação. Seriam também seleccionados avaliadores e avaliados de entre equipas de trabalho específicas do sector produtivo PME Industrial, os quais poderiam fornecer as informações pretendidas. Os elementos destas equipas responderiam a algumas questões previamente estabelecidas da proposta de guião de entrevista

---

<sup>31</sup> Estas informações foram colhidas por observação directa e pesquisa documental.

<sup>32</sup> A estratégia metodológica de investigação foi aprovada pelo Orientador UM, correspondendo à estratégia mais eficaz tendo em consideração o tema investigado e a realidade social encontrada.

que poderiam evidenciar uma visão diferente em relação à avaliação de desempenho e gestão da qualidade da PME Industrial da evidenciada pelos colaboradores do sector administrativo. O guião proposto dividiu-se então em três grupos distintos consoante a população-alvo de cada grupo (os grupos de questões foram divididos consoante a sub-população que deveria responder a essas questões) de questões que pudessem fornecer as informações necessárias.

Nesta perspectiva, foi realizada investigação segundo o método de análise intensiva ou de casos que pressupõe o desenvolvimento de um estudo de caso exploratório, o qual assenta na exploração da realidade organizacional face à temática abordada, incidindo o estudo sobre a avaliação de desempenho e a gestão da qualidade. O método de análise intensiva consiste no exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, de uma amostra representativa de determinado fenómeno social, recorrendo-se para isso a todas as técnicas disponíveis (Greenwood, 1965). O método supracitado surgiu como o método ideal para a realização da investigação, sendo este um aspecto que permitiu que o rumo normal da investigação fosse assegurado sem grandes sobressaltos.

O método de análise intensiva ou de casos caracteriza-se pelo estudo em profundidade, mostrando-nos os múltiplos aspectos a considerar em qualquer fenómeno social e ao estudo em amplitude, facultando uma visão histórica do fenómeno em análise. Outra característica deste método é a liberdade de escolha das técnicas consideradas mais adequadas em função do seu objectivo.

Numa primeira fase foi executada uma revisão bibliográfica intensa e exaustiva, tendo por base revistas científicas como a *Organization Science* e a *Total Quality Management*<sup>33</sup>, que contêm artigos específicos relacionados com a avaliação de desempenho e a gestão da qualidade e com os objectivos de estudo que estas vertentes pressupunham, bem como algumas obras de autores prestigiados nestas áreas. Foi deste modo recolhida informação através de uma análise detalhada do processo de avaliação de desempenho e da gestão da qualidade organizacional, através da avaliação do sistema de gestão da qualidade da PME Industrial e da relação existente entre estas duas vertentes organizacionais.

A metodologia adoptada é qualitativa, porque se recorreu ao método de estudo de caso como forma de aquisição de informação precisa em relação ao objecto de análise. Foi elaborada uma proposta de guião de entrevista para que no futuro a aplicação de entrevistas seja possível

---

<sup>33</sup> Revistas científicas sobre avaliação de desempenho e gestão da qualidade.

num enquadramento diferente daquele que a realidade social observada possibilitou, dado que, na PME Industrial estudada não foi possível a realização de entrevistas, o que representou um aspecto negativo nesta investigação. O guião proposto foi dividido em três grupos de questões, o primeiro para os colaboradores do departamento de recursos humanos, o segundo para os colaboradores do departamento da qualidade e o último para os colaboradores do sector produtivo da PME Industrial.

### **7.1. Caracterização do universo**

O universo de amostra/população-alvo da investigação decorrente do estudo de caso congrega todos os colaboradores (avaliadores e avaliados no processo de avaliação de desempenho) dos departamentos de recursos humanos, da qualidade e do sector produtivo da PME Industrial. Este universo deve pressupor a elaboração de uma base de dados com os colaboradores da organização, de modo a que a selecção (por conveniência) dos entrevistados fosse possível, sobretudo no caso do sector produtivo. Apesar de o universo de amostra se centrar em todos os colaboradores da organização, o facto é que estes seriam divididos em três grupos distintos, os quais são denominados de sub-populações. Estas três sub-populações englobariam os colaboradores dos departamentos de recursos humanos e da qualidade e os colaboradores integrantes de equipas de trabalho do sector produtivo da organização, sendo denominados de sub-populações, porque correspondem a sub-conjuntos da amostra total que corresponde a todos os colaboradores da PME Industrial.

Com isto, se pretendia aplicar entrevistas exploratórias a três sub-populações distintas (de entre a população-alvo), de modo a aferir as percepções de avaliadores e avaliados que não estão directamente envolvidos na construção da avaliação de desempenho e de uma política de qualidade, mas que sejam avaliadores e avaliados do processo, sendo possível por outro lado observar as percepções dos avaliadores e avaliados dos departamentos de recursos humanos e da qualidade em relação aos processos organizacionais estudados. A divisão do universo amostral em três sub-populações, permitiria a consecução de informação face ao contributo da avaliação de desempenho para a gestão da qualidade por colaboradores que avaliam esse contributo internamente e colaboradores que o avaliam externamente.

Depois dos entraves que a PME Industrial colocou à realização de entrevistas a colaboradores do sector produtivo, possibilitando somente a aplicação de entrevistas a colaboradores do sector administrativo, ficou patente que a sua realização se tornara inviável. A caracterização da população-alvo apesar de importante em toda e qualquer investigação de índole sociológica não se revela pertinente tendo em consideração a realidade social encontrada, apesar de ter sido realizada como forma de identificação do universo amostral encontrado na PME alvo do estudo de caso.

## **7.2. Constrangimentos da Investigação<sup>34</sup>**

Os constrangimentos desta investigação centraram-se numa primeira fase na impossibilidade de realização de entrevistas a avaliadores e avaliados no processo de avaliação de desempenho de equipas de trabalho do sector produtivo da organização. Este constrangimento deu-se pelo facto de estas equipas estarem dispersas geograficamente, o que faz com que o recurso a entrevistas se tornasse inviável, tendo então recorrido a outras fontes de dados que foram referenciadas anteriormente.

Caso as entrevistas fossem efectivamente aplicadas, uma das preocupações mais evidentes prendia-se com a representatividade da população, porque como as entrevistas seriam somente aplicadas a avaliadores e avaliados no processo de avaliação de desempenho da PME Industrial a representatividade seria mais difícil de prever. Deste modo, esta opção metodológica traduzia-se na consulta de um universo relativamente alargado (de diferentes sectores e departamentos da organização), para que as informações retiradas das entrevistas fossem representativas da realidade social onde se insere o fenómeno social observado.

Na PME Industrial não havia recurso a uma avaliação de desempenho propriamente dita no momento em que a investigação foi realizada, utilizando-se até 2009 uma avaliação de indicadores de desempenho e competências (KPI's), a qual não era vista como um instrumento de melhoria do desempenho dos colaboradores e equipas de trabalho, mas como um instrumento de gratificação que não contribui de forma decisiva para a melhoria interna da organização, sobretudo no que concerne à sua gestão da qualidade. Esta situação originou uma

---

<sup>34</sup> Os constrangimentos da investigação geraram constantes mudanças no objecto de estudo, o que deu origem a uma situação complicada ao nível da gestão do tempo e da informação.

mudança no objecto de estudo, passando a ser igualmente analisadas as razões para a não existência até ao presente de avaliação de desempenho eficaz na organização e de um contributo da avaliação para a melhoria da qualidade, sendo que presentemente a PME Industrial se encontra a elaborar um novo processo de avaliação dos seus colaboradores que venha colmatar a ineficácia do processo anterior.

O acesso ao manual de funções da organização foi considerado igualmente importante nesta investigação, para que fosse possível a análise do processo de avaliação de desempenho a partir das funções dos colaboradores da PME Industrial e as competências e conhecimentos agregados a cada função. Tal não foi possível, porque segundo os responsáveis pelo departamento de recursos humanos a organização encontrava-se a reestruturar o seu manual de funções, sendo este um aspecto que constituiu um constrangimento à realização desta investigação, pois este era um documento importante no domínio desta temática.

Os constrangimentos da investigação contribuíram para a redefinição dos objectivos gerais da investigação, fazendo com que a linha condutora da investigação tivesse de ser alterada. Assim, pela não realização de entrevistas a colaboradores avaliadores e avaliados no processo de avaliação de desempenho da PME Industrial, a teoria sociológica das organizações foi aprofundada contribuindo dessa forma para a fomentação de um prisma teórico da Sociologia das Organizações em relação à temática abordada nesta Dissertação de Mestrado.

### **7.3. Apresentação e fundamentação do problema de pesquisa**

O estudo de caso na PME Industrial, como já frisado, assentou numa primeira fase na participação no desenho de um novo processo de avaliação de desempenho, na delimitação do contributo da avaliação de desempenho para a gestão da qualidade e sustentabilidade organizacional, a partir da definição do apoio da avaliação de desempenho na gestão da qualidade e no seu sistema e conseqüentemente na sustentabilidade da organização, a partir do qual se estabelece as continuidades e/ou rupturas existentes entre estas. Foi também determinado se a avaliação de desempenho é processo regulador da participação dos membros da organização. Se isso não sucedesse na PME Industrial seria necessário determinar as razões para a não existência desse impacto/contributo e de avaliação eficaz na organização, o que significaria uma mudança no objecto de estudo, facto que efectivamente sucedeu.

Numa segunda fase foram realizadas reuniões de forma frequente (conversas oficiais) com os responsáveis pelo departamento de recursos humanos e da qualidade da organização, através das quais foram obtidas informações mais concretas sobre os pressupostos envolventes do processo anterior e actual de avaliação de desempenho na PME Industrial. Foi também tido em consideração o sistema de gestão da qualidade implementado na organização, de modo a determinar qual a relação existente entre a avaliação de desempenho, a gestão da qualidade e o impacto mútuo que exercem. O desenvolvimento de uma estreita colaboração com o departamento de recursos humanos da PME Industrial com o objectivo de auxiliar na construção de um novo processo de avaliação de desempenho na organização alvo do estudo de caso foi também levada a cabo.

Para que o problema de pesquisa fosse analisado de forma eficaz foi adoptada como estratégia a aquisição do máximo de informações dos contornos envoltos da gestão da qualidade da PME Industrial, sobretudo no que ao seu sistema de gestão da qualidade diz respeito, bem como os contornos gerais do seu processo de avaliação de desempenho para que dessa forma fosse possível delimitar o contributo da avaliação de desempenho para a gestão da qualidade. Tornou-se então importante que a investigação seguisse uma linha orientadora que possibilitasse a aquisição de informações precisas sobre o fenómeno em análise e desse modo permitir a validação das informações obtidas. A validação das informações obtidas forneceu maior credibilidade e conseqüente fidedignidade à investigação que permitiu que a investigação

sociológica realizada acrescentasse conhecimento novo ao conhecimento já obtido anteriormente em relação à temática.

O estudo do problema de pesquisa assentou igualmente na fundamentação das informações obtidas segundo documentos da PME Industrial e em reuniões de carácter oficial com os responsáveis da gestão da qualidade e do departamento de recursos humanos da PME para que fosse possível determinar a relação entre gestão da qualidade e avaliação de desempenho e a sua influência mútua na organização. O problema de pesquisa foi analisado e fundamentado através da análise de documentos (pesquisa documental) do âmbito da avaliação de desempenho e da gestão da qualidade e da organização, através das reuniões referidas sobre o tema em análise e através de conversas oficiais (reuniões) e oficiosas (fora das reuniões) que decorriam durante a observação directa encetada e através de revisão de literatura, tendo sido no caso da avaliação de desempenho encetada uma estreita colaboração com o departamento de recursos humanos da PME Industrial com o objectivo de ser elaborado um novo desenho do processo de avaliação de desempenho dos colaboradores da PME Industrial. Este tema reveste-se de validade científica pelo facto de ter sido até ao presente pouco explorado apesar de constituir uma importante temática para as organizações contemporâneas.

#### **7.4. Objectivos do estudo de caso na PME Industrial**

Os objectivos centrais deste estudo de caso passaram pela realização de uma observação e entrevistas (que não foram possíveis) numa PME Industrial para delimitar as suas práticas internas de avaliação de desempenho e de gestão da qualidade e a influência recíproca destas, para além da importância dessa reciprocidade na sustentabilidade da organização. Os objectivos do estudo de caso que norteia a realização desta investigação centraram-se na delimitação da regulação que a avaliação de desempenho exerce com vista à participação dos colaboradores da organização, na delimitação do apoio que o processo de avaliação de desempenho faculta ao sistema de gestão da qualidade e a delimitação do impacto do processo de avaliação e dos seus resultados para a sustentabilidade organizacional. As relações de poder e autoridade na avaliação de desempenho que são conferidas pelos responsáveis da organização aos avaliadores (o que lhes proporciona legitimidade) foram também frisadas no âmbito desta investigação.

Na observação realizada, tendo por base o caso da PME Industrial foi, de igual modo, realizada uma análise SWOT<sup>35</sup> na qual se evidenciam os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças à organização. Este capítulo de observação despontou como o principal objectivo da realização deste estudo de caso. Neste campo, o auxílio dos responsáveis pelos departamentos supracitados foi extremamente importante, uma vez que, sem este auxílio não seria possível a realização do estudo de caso.

---

<sup>35</sup> Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da PME Industrial onde decorreu o estudo de caso.

## **8. Capítulo de observação da PME Industrial**

No presente capítulo estão presentes as informações obtidas a partir da observação directa realizada na organização onde o estudo de caso foi desenvolvido. O conteúdo deste capítulo foi elaborado com o intuito de proporcionar uma análise mais pormenorizada sobre os vários aspectos circundantes da organização onde decorreu o estudo de caso, sobretudo no que concerne à avaliação de desempenho e ao seu contributo/apoio para a gestão da qualidade e sustentabilidade, apresentando-se como uma alternativa às entrevistas exploratórias semi-estruturadas e com questões abertas e fechadas (em anexo I. estão dispostas caracterização pormenorizada deste tipo de entrevista e uma proposta de guião caso as entrevistas tivessem sido possíveis).

A organização onde decorreu o estudo de caso é uma organização do sector das telecomunicações, electricidade e energias renováveis do Norte de Portugal continental. Com este estudo de caso pretendeu-se dar particular ênfase aos processos de avaliação de desempenho e gestão da qualidade da organização, avaliando-se para isso as suas práticas, a relação existente entre si e o impacto que esta relação tem na sustentabilidade organizacional.

Nesta perspectiva, foi necessário conhecer a realidade organizacional, nomeadamente no que concerne à avaliação de desempenho e à gestão da qualidade e à sua potencial interligação. Para que fosse realizado o estudo dos processos organizacionais pretendidos, foram retiradas conclusões segundo a análise documental, a observação e as conversas oficiais e officinas encetadas com colaboradores da PME Industrial. Neste capítulo será de também apresentada uma análise SWOT da organização, onde serão delimitados os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças com que a PME Industrial se depara e que foram determinadas com base nas informações obtidas no terreno

### **8.1. O Processo de avaliação de Desempenho na PME Industrial: Análise do processo em vigor durante a realização do estudo de caso**

No início do estudo de caso foi descrita a necessidade de construção de um novo desenho do processo de avaliação de desempenho, que colmatasse a falta de um processo eficaz e condizente com os pergaminhos da organização, tendo sido proposto o auxílio na realização de um novo processo de avaliação de desempenho.<sup>36</sup> Depois de discussão com o Orientador UM ficou definido que o auxílio na construção de um novo processo de avaliação de desempenho seria realizado, apresentando-se esse como um dos pressupostos mais importantes do estudo de caso na PME Industrial.

No processo de avaliação de desempenho antigo pretendia-se avaliar o espírito de iniciativa e a motivação do avaliado no exercício das suas funções, a partilha de conhecimentos com os colegas, as competências técnicas, o trabalho em equipa, a capacidade comunicacional e no caso das chefias a capacidade de liderança e de estímulo junto dos seus subordinados. Neste processo de avaliação de desempenho os itens avaliados eram vagos o que permitia que houvesse subjectividade da avaliação e critérios de avaliação díspares pela falta de concisão das dimensões e indicadores avaliados. Inicialmente, estava previsto a análise do processo de avaliação de forma mais profunda com a realização de entrevistas a avaliadores e avaliados, mas como tal não foi possível houve um condicionamento da investigação.

Nesta perspectiva, a PME Industrial alvo do estudo de caso nunca teve um processo de avaliação de desempenho propriamente dito, como foi possível observar na observação e na pesquisa documental realizada. A avaliação de desempenho na organização até 2009 baseava-se na avaliação de indicadores gerais de desempenho e competências (KPI's), o que faz com este instrumento esteja descontextualizado face à realidade organizacional, pois este instrumento deveria visar a avaliação da satisfação do cliente, dos processos internos, da aprendizagem e inovação no interior da organização. Na PME Industrial isto não sucede, pois não eram avaliados estes aspectos, para além de a avaliação na organização pressupor um misto entre dois tipos de avaliação (hierarquia descendente e auto-avaliação), correspondendo a um princípio errado (nos anexos desta Dissertação mais concretamente em anexo II e anexo VII está disposta uma proposta de avaliação de desempenho e competências dos colaboradores da PME, recorrendo-

---

\* As informações colhidas por observação directa foram-no em reuniões e em conversas informais com colaboradores da PME Industrial, nomeadamente do departamento de recursos humanos.

se ao modelo de hierarquia descendente e como exemplo ao cargo de recepcionista e o questionário de avaliação de indicadores de desempenho e competências do ano de 2009).

A PME Industrial necessita de uma mudança mais impetuosa nas representações sociais dos seus responsáveis em relação à avaliação de desempenho e à gestão da qualidade, de modo a que possa obter dividendos dessa situação e conseguir crescer através da promoção de melhoria de desempenho dos seus colaboradores, regulando e fomentando a sua participação nas práticas organizacionais, embora nem sempre a regulação seja bem realizada pelo avaliador. A PME Industrial para alcançar melhorias no desempenho dos seus colaboradores deve ter maior preocupação com a avaliação de desempenho, tendo os resultados oriundos desse processo impacto na gestão de recursos humanos e na gestão da qualidade da organização, devendo a avaliação de desempenho ser um apoio para a gestão da qualidade. Ficou evidente que as representações sociais em relação à avaliação de desempenho têm impacto no processo propriamente dito e, sobretudo na optimização do capital humano que este pode produzir, apesar de na organização estudada a avaliação de desempenho ainda ser vista de forma distante.

O parco interesse dos responsáveis da PME Industrial no processo avaliação de desempenho fez com que a avaliação dos seus colaboradores se tornasse subjectiva, pois, da observação directa realizada foi possível observar a utilização de diferentes critérios pelos avaliadores, o que deu origem a disparidade de critérios de avaliação, alguns dos quais nem sequer correspondem a critérios adequados e mensuráveis, como a relação pessoal entre avaliador e avaliado. Neste sentido, a PME Industrial com esta disparidade de critérios de avaliação tornou o processo subjectivo.

Num outro âmbito surge a questão dos recursos financeiros e humanos gastos na avaliação de desempenho, os quais devem ser racionalizados para uma avaliação de desempenho eficaz que possibilite aos responsáveis da organização a recolha de informações sobre a prestação dos seus colaboradores. Os recursos financeiros gastos na avaliação de desempenho não deverão ser elevados, verificando-se que na PME Industrial estudada os recursos gastos são parcos, porque a organização não gasta (nem gastará com o novo processo) verbas avultadas no processo de avaliação de desempenho. Os recursos humanos necessários para o processo de avaliação de desempenho na PME Industrial são alargados, dado que, a

elaboração do processo é da responsabilidade do departamento de recursos humanos, mas a sua execução é da responsabilidade de todos (avaliadores e avaliados na organização).

A relação de poder entre avaliadores e avaliados na PME Industrial, por um lado, é cordial e baseia-se na veracidade e constante *feedback* entre ambos, apesar de nem sempre serem transmitidas todas as informações pelos avaliadores aos avaliados e que lhe permitam melhorar o seu desempenho. Por outro lado, nem sempre o avaliador exerce o poder e a autoridade face ao avaliado que lhe foi legitimamente fornecida de forma adequada, fazendo com que em muitas ocasiões os resultados obtidos não evidenciem a real capacidade do avaliado. Neste sentido, na PME Industrial avaliadores e avaliados deveriam ter proximidade maior, não pondo em causa essa proximidade a idoneidade da avaliação e dessa forma o avaliado saberia de forma mais precisa e célere quais os aspectos onde deve melhorar onde seriam adoptadas de imediato medidas de melhoria que pudessem trazer valor acrescentado à qualidade organizacional.

Esta proximidade entre avaliadores e avaliados constitui uma relação de poder, relação essa desequilibrada, uma vez que o avaliador detém poder sobre o avaliado no que concerne à avaliação de desempenho, podendo dar origem a zonas de incerteza no ambiente das tarefas a realizar, as quais podem implicar problemas no contexto organizacional em diferentes campos, nomeadamente o comunicacional. No caso da PME Industrial, a relação de poder entre avaliador e avaliado é visível, apesar de não ser a melhor, podendo levar à existência de zonas de incerteza e de menores espaços de liberdade que podem implicar a menor qualidade no desempenho dos colaboradores, pelo facto de na relação de poder entre avaliador e avaliado haver mais incerteza e menor liberdade na execução das tarefas, pois o poder exercido torna-se por vezes contraproducente.

A organização transmite a ideia para o exterior de que o processo de avaliação é importante para o seu desenvolvimento, mas a realidade é que encara a avaliação de desempenho somente como uma obrigatoriedade anual (tal como muitas outras organizações encaram). A organização encara igualmente a avaliação de desempenho como uma forma de premiar monetariamente os colaboradores com desempenho acima da média e não como um instrumento de melhoria destes e de fomentação da sua participação nas práticas internas.

Contudo, apesar de a organização estar a tentar melhorar as suas práticas de avaliação de desempenho o facto é que ainda será necessário percorrer um longo caminho com vista à

normalização das suas práticas de avaliação de desempenho. Para isso, a PME Industrial deve encarar a avaliação como uma forma de melhoria não só do desempenho dos seus colaboradores, mas também como uma forma de melhoria da sua qualidade organizacional, facto que apesar dos esforços de mudança não se afigura fácil de introduzir na organização, apesar de a construção do novo processo deixar antever essa mudança nos próximos tempos.

Ao nível dos efeitos e erros da avaliação de desempenho não foi possível determinar com precisão os mais visíveis no processo de avaliação dos colaboradores, pois não foi possível entrevistar avaliadores e avaliados, sendo as conclusões obtidas oriundas de outras fontes que foram especificadas anteriormente. Posto isto, os efeitos mais referidos foram os de halo, tendência central e de recenticidade, porque foi bastante referido que os avaliadores na PME Industrial em muitos casos gastam pouco tempo com a atribuição de classificações e sabendo que o avaliado tem um bom ou mau desempenho num item de avaliação aplica essa premissa a todos os itens. Os avaliadores demonstram igualmente tendência para atribuir uma classificação mediana em todos os itens de avaliação com receio de ser mal interpretados pela administração por beneficiarem ou prejudicarem o avaliado. O efeito de recenticidade também foi referido, dado que, alguns avaliadores centram as classificações atribuídas segundo factos recentes e não baseado nos comportamentos ao longo do ano.

Os erros mais comuns são os erros de primeira impressão e de fadiga ou de rotina. O erro de primeira impressão é bastante frequente, porque os avaliadores na organização evidenciavam muitas vezes que ao terem uma primeira impressão positiva ou negativa do avaliado empolavam essa impressão a todos os itens de avaliação. O erro de fadiga também foi muito referido pelo facto de os avaliadores estarem cansados e não avaliarem com a fidedignidade necessária.

A conclusão da análise realizada ao processo de avaliação de desempenho na PME Industrial não é favorável, porque muitos aspectos deveriam ser melhorados, nomeadamente no que concerne à avaliação de desempenho e à gestão da qualidade, porque as práticas de desempenho influenciam as práticas de qualidade. Neste sentido, a PME Industrial ao não adoptar práticas correctas de avaliação de desempenho faz com que haja influência negativa nas práticas de qualidade da organização que tornam o processo de avaliação individual um processo mitificado que não contribui para a optimização do capital humano organizacional. A avaliação de desempenho é também processo mitificador da racionalização da gestão, pelo facto

de todas as organizações deverem adoptar este processo, mas no contexto nacional poucas organizações manifestarem a preocupação devida com este processo e com as vantagens que podem retirar.

Nesta perspectiva, o processo de avaliação de desempenho da PME Industrial devia passar por melhorias e talvez o novo processo de avaliação seja o primeiro passo para a melhoria qualitativa do processo e da organização nos seus mais diversos sectores. O novo processo de avaliação de desempenho tem mais potencialidades para ser mais bem sucedido do que o processo anterior, mas para que isso suceda a organização deve mudar as suas representações sociais em relação à importância da avaliação de desempenho de modo a que este processo seja visto como fundamental para o sucesso organizacional.

## **8.2. Conhecimentos avaliados na Avaliação de Indicadores de Desempenho e Competências (KPI's)<sup>37</sup> da PME Industrial**

Numa primeira fase neste ponto serão apresentados os vários tipos de conhecimento existentes, para depois serem delimitados os conhecimentos que os colaboradores da PME Industrial devem evidenciar no cumprimento das suas funções. De seguida, são então apresentados os tipos de conhecimento existentes (Perrenoud, 1999):

Técnico – Permite a realização de tarefas de domínio prático, é o conhecimento específico para o exercício de determinadas funções e de determinado cargo, correspondendo a um conhecimento tático.

Conhecimento normativo operacional – Permite a coordenação de equipas, é conhecimento que dá origem a determinado tipo de processos.

Conhecimento normativo condutual – É um conhecimento que capacita o indivíduo sobre os comportamentos que deve ter em contexto laboral, orienta a sua conduta.

Conhecimento generativo – Este conhecimento capacita o indivíduo do conhecimento que permite solucionar problemas que no início não eram esperados.

Na PME Industrial onde foi realizado o estudo de caso, o conhecimento técnico era avaliado até 2009 através do processo de avaliação de indicadores de desempenho e competências (KPI's) baseado no misto do modelo de hierarquia descendente e de auto-

---

<sup>37</sup> *Key Performance Indicator.*

avaliação, uma vez que, as suas dimensões correspondem à motivação e à iniciativa e pretende-se avaliar o grau de desenvolvimento do desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções. O conhecimento normativo condutual era também sido alvo de preocupação no processo de avaliação de competências na PME Industrial, sobretudo através das dimensões trabalho em equipa, motivação e iniciativa, a organização pretendia aferir se o comportamento e a conduta em contexto laboral dos seus colaboradores eram adequados face aos pressupostos comportamentais definidos pela organização. O conhecimento generativo estava também presente na avaliação de competências dos colaboradores na PME Industrial, dado que, nas dimensões motivação e iniciativa era avaliada a capacidade dos colaboradores de suplantar as adversidades e mesmo em situações de dificuldade alcançarem resultados satisfatórios ao nível do desempenho.

Os conhecimentos que se pretendiam avaliar no processo de avaliação até 2009 utilizado pela PME Industrial iam de encontro aos conhecimentos que Perrenoud (1999) enfatizou, o que deu origem a que o processo de avaliação fosse dotado de meios que permitissem a obtenção do maior número de informações sobre os conhecimentos que os colaboradores evidenciam no exercício das suas funções. Os conhecimentos dos colaboradores na PME Industrial eram avaliados correctamente, apesar de a sua avaliação não ser realizada de forma adequada, porque não existia até então uma avaliação de desempenho propriamente dita. A análise dos tipos de conhecimento que os colaboradores da PME Industrial devem evidenciar no exercício das suas funções ficou desde início fora de cogitação, por não ter sido possível o acesso ao manual de funções em vigor na organização.

Em suma, a avaliação do desempenho dos colaboradores na PME Industrial não era realizada da melhor forma, ou pelo menos da forma como o deveria ser com vista ao alcance de melhores resultados permitindo a melhoria da qualidade organizacional, apesar de a avaliação agregar os vários tipos de conhecimento que um processo de avaliação de desempenho deve conter para uma avaliação eficiente do desempenho dos colaboradores. Se a PME Industrial tivesse maior preocupação com a avaliação de desempenho como uma componente fundamental para a optimização do desempenho e fomentação de conhecimentos e competências e também como forma de melhoria da qualidade organizacional, os seus resultados seriam superiores, podendo esta situação modificar com a implementação do novo processo de avaliação de desempenho (que deve ser aplicado ainda no decurso de 2011), isto

apesar de ao nível da avaliação de conhecimentos o processo estar de acordo com os cânones da avaliação de desempenho.

### **8.3. O novo Processo de avaliação de desempenho na PME Industrial<sup>38</sup>**

O novo processo de avaliação de desempenho na PME Industrial visa suprir as deficiências em termos de avaliação da *performance* dos seus colaboradores, centrando-se esta avaliação no modelo de hierarquia descendente, no qual o superior hierárquico directo avalia a *performance* dos subordinados e assim sucessivamente. Numa primeira fase, a PME Industrial deve construir o processo de avaliação de desempenho e de competências a partir da sua visão, missão, valores e estratégia, e transmitir um “cunho” identificativo da organização no novo processo de avaliação, para além da divulgação do novo processo junto de todos os seus colaboradores, o que incentiva o conhecimento da sua visão, missão, valores e estratégia junto destes e a sua participação.

No início do ano civil serão estabelecidas as metas/objectivos de desempenho que os colaboradores devem atingir e que são acordados com o seu superior hierárquico directo, que neste caso é o seu avaliador no decurso da entrevista anual de desempenho que é o ponto de partida do processo de avaliação. De seguida, a direcção de recursos humanos elabora o questionário de avaliação, o qual será entregue aos avaliadores, de modo a que estes preencham consoante o real desempenho dos seus subordinados. O questionário de avaliação de desempenho entregue aos avaliadores contém questões que se integram nas dimensões liderança (aplicada somente aos níveis funcionais de II a V, isto é, às chefias), motivação, competência técnica, trabalho em equipa e iniciativa, as quais correspondem a sub-dimensões do modelo de análise da presente investigação.

No procedimento de avaliação da PME Industrial a dimensão liderança corresponde à capacidade para organizar e gerir uma equipa de trabalho, tendo em vista o acrescento de valor à qualidade organizacional. A liderança abordada no novo processo de avaliação de desempenho corresponde à liderança que os avaliadores de desempenho exercem sobre os avaliados no domínio da avaliação de desempenho de hierarquia descendente, sendo o líder normalmente o

---

<sup>38</sup> Pressupostos do novo processo de avaliação de desempenho na PME Industrial.

líder da equipa de trabalho. A dimensão comunicação mede o nível de comunicação existente entre avaliadores e avaliados e com os colegas de trabalho e a facilidade de comunicação. A dimensão motivação pretende medir a energia despendida pelos colaboradores, de modo a alcançar os objectivos. Ao invés, a competência técnica pretende medir o grau de execução das tarefas pelos colaboradores. O trabalho em equipa mede o grau de cooperação com os colegas de equipa e a iniciativa a disponibilidade e pró-actividade para a execução das tarefas.

Quando os questionários estiverem preenchidos, serão entregues aos responsáveis pelo departamento de recursos humanos para tratamento estatístico e posterior delimitação de medidas de melhoria (se aplicável) que serão definidas pelo avaliador em conjunto com o departamento da qualidade. O procedimento de avaliação deverá decorrer anualmente, mas deveria ocorrer semestralmente, mas isso não irá acontecer na PME Industrial onde decorreu o estudo de caso.

O procedimento de avaliação de desempenho na PME Industrial apesar de deter todos os mecanismos necessários para o cumprimento dos objectivos pretendidos ainda está bastante “verde”, não tendo sido sequer aplicado e por esse facto ainda é difícil delimitar quais as consequências que irá originar (se serão consequências positivas ou negativas), fazendo com que nesta fase seja prematuro retirar ilações em relação ao procedimento. Todavia, na minha percepção pessoal, o novo processo de avaliação irá obter melhores resultados e portanto poderá trazer valor acrescentado à PME, mas tudo isso dependerá muito da forma como os departamentos de recursos humanos e da qualidade da organização irão cooperar, para além dos critérios que os avaliadores irão utilizar na avaliação.

Em suma, a PME Industrial pretende com a construção deste novo processo de avaliação de desempenho implementar a melhoria das competências técnicas dos seus colaboradores, apesar de ainda ser notório um certo desconforto dos colaboradores do departamento de recursos humanos relativamente ao processo de avaliação, por desconhecimento do procedimento de construção ou por falta de interesse ou estímulo. Se estas competências melhorarem a organização ficará com um capital humano mais capacitado com vista a melhores resultados organizacionais.

Apesar disso, o facto é que a organização deve melhorar mais esta componente, dado que, durante o estudo de caso foi possível observar que os responsáveis pelo departamento de recursos humanos se mostravam algo confusos com o novo processo de avaliação de

desempenho, pelo facto de evidenciarem uma certa inexperiência na elaboração de um processo desta índole, manifestando-se impreparados para a sua construção. Para solucionar este problema a PME Industrial poderia adoptar uma articulação baseada na teoria “Loosely Coupled” onde os colaboradores dos vários departamentos discutem e interagem entre si mantendo a autonomia e liberdade dos seus agentes, de modo a que sejam apresentadas ideias e soluções que possam melhorar o desempenho da organização e dos próprios colaboradores.

#### **8.4. O Sistema de Gestão da Qualidade da PME Industrial**

A implementação de sistema de gestão da qualidade eficiente nas organizações actuais permite a racionalização de práticas e processos, de modo a que sejam promovidas melhorias na sua gestão interna (Domingues, 2002: 97). A normalização das práticas organizacionais visa a obtenção de maior controlo de qualidade, o que se traduz em vantagens competitivas para a organização.

O passo seguinte corresponde à certificação da qualidade, a qual implica que a organização reestruture o seu sistema produtivo, os seus serviços, as suas práticas e os seus resultados operacionais para que seja implementado controlo de qualidade eficaz e que motive os seus colaboradores (Baudrillard, 1981: 9 *apud* Domingues, 2002: 17). Em todo o caso, a certificação da qualidade só é possível se a organização cumprir com os requisitos da norma, aspecto que nem sempre é fácil, obrigando à adequação das práticas aos requisitos da norma.

No que concerne ao sistema de gestão da qualidade implementado na PME Industrial, pode-se referir que este corresponde a um sistema que prima pela atenção aos pormenores e que possibilita à organização a detecção do sistema mais eficaz para a resolução das não conformidades nas práticas organizacionais ao nível do desempenho dos colaboradores e da gestão de equipamentos. A PME Industrial pretende, assim, a adequação das suas práticas de qualidade aos requisitos da norma ISO 9001 (versão 2008) para que as suas práticas organizacionais sejam mais incisivas e acrescentem valor à organização.

As práticas de qualidade da PME Industrial centram-se neste prisma na monitorização e uniformização das práticas organizacionais pelos colaboradores dos diferentes departamentos, de modo a que a organização lucre com essa situação, através da implementação de controlo de qualidade que permita a obtenção de valor acrescentado. As práticas de qualidade da PME

apresentam-se como práticas que visam a satisfação das necessidades dos seus clientes, sendo estes considerados os principais alvos da organização.

A gestão da qualidade da PME Industrial tem como base os requisitos exigidos pela norma ISO 9001: 2008 a qual é certificada pela SGS, permitindo que as práticas de qualidade da organização sejam periodicamente auditadas com vista à verificação das práticas. Desta forma, o sistema de gestão da qualidade da PME Industrial está de acordo com os requisitos da norma o que identifica que as suas práticas estão adequadas face ao estipulado pela norma.

O controlo de qualidade da organização é garantido pelo boletim de não conformidades e pelo boletim de reclamações (*Control Q*), que são bastante importantes para a regulação da qualidade interna da PME, dado que, é através destes boletins que os clientes, fornecedores e colaboradores da organização expressam quais as não conformidades no desempenho dos colaboradores e/ou nas práticas na organização, sendo a partir daí determinadas as eventuais acções correctivas ou preventivas para resolver essa não conformidade. A PME Industrial estudada não dispõe de inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores (está disponível em anexo III uma proposta de inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores, tendo como exemplo o cargo de rececionista), pois não é entendido como um processo organizacional fundamental.

A PME Industrial não dispõe igualmente de um inquérito de avaliação da satisfação dos clientes, onde era somente medida a sua insatisfação através do preenchimento do boletim de reclamação (no anexo IV da presente Dissertação está inserida uma proposta de inquérito de avaliação da satisfação dos clientes da PME Industrial, sendo tomado como exemplo o cargo de rececionista). O boletim de não conformidades e reclamação não é suficiente para avaliar a satisfação dos clientes, pressupondo que deva igualmente ser elaborado um inquérito de avaliação da satisfação dos clientes, para dessa forma se obterem informações mais completas sobre a satisfação destes. Neste sentido, a PME adoptou uma política de qualidade que visa a resolução de problemas ao nível da qualidade de serviços.

Com esta regulação da qualidade interna, através do boletim de não conformidades e reclamação, a organização acrescenta valor às suas práticas, as quais são reguladas constantemente e melhoradas através das acções correctivas patenteadas no boletim de não conformidades. Neste sentido, os requisitos da norma ISO 9001: 2008 são cumpridos pela PME Industrial na sua totalidade (como indica a sua certificação com a excepção da norma 7.5.2, que

não é aplicável), o que possibilita melhores desempenhos globais da organização que repercutem na satisfação dos seus *stakeholders*.

Os processos de qualidade da PME Industrial são bastante simples, porque cabe à gestão executiva a definição das políticas, dos objectivos e a revisão e o planeamento estratégico da gestão da qualidade organizacional, correspondendo os clientes a elementos-chave da gestão da qualidade organizacional através das reclamações e detecção de necessidades de melhoria, o que constitui o suporte da gestão da qualidade organizacional. A organização com a política de qualidade implementada pode ter melhores desempenhos e promover a sustentabilidade/sobrevivência organizacional através da regulação constante e contínua do desempenho dos seus colaboradores e da utilização de equipamentos de trabalho.

As práticas não conformes que em muitas ocasiões acontecem nas organizações sucedem por deficiente controlo dos processos elaborados que muitas vezes levam a que sejam cometidos erros que podem ter impacto directo no produto ou serviço proporcionado. Quando esta situação sucede deve-se adoptar medidas de melhoria (acções correctivas) que possam resolver essa situação, de modo a que esta não volte a suceder e proporcione a satisfação das necessidades dos clientes, o que efectivamente sucede na PME Industrial.

A PME Industrial analisada tem obtido bons desempenhos ao nível organizacional, assentando a sua actividade produtiva no conhecimento profundo da área de negócio onde actua, no acompanhamento da evolução de novas tecnologias e na eficiente acção comercial e propagandística dos colaboradores no terreno através da prestação de serviços de qualidade. O sistema de gestão da qualidade da organização ao ser certificada, faz com que sejam constantemente realizadas auditorias na sua sede, no armazém e no seu estaleiro situados no Norte do país, fazendo com que os pressupostos de qualidade exigidos pela norma tenham de estar constantemente “afinados”.

### **8.5. O contributo da Avaliação de Desempenho para a melhoria da Gestão da Qualidade: O caso da PME Industrial**

O estudo de caso na PME Industrial possibilitou a aquisição de algumas informações importantes no que concerne ao contributo da avaliação de desempenho para a gestão da qualidade. Na organização estudada não existe no presente continuidade entre avaliação de desempenho e gestão da qualidade, até porque na PME Industrial não existe uma avaliação de desempenho propriamente dita, mas uma avaliação de indicadores de desempenho e competências (KPI's). Pelo facto de na PME Industrial não haver até ao presente uma avaliação de desempenho propriamente dita, a continuidade entre avaliação de desempenho e gestão da qualidade é inexistente no que corresponde ao impacto dos resultados da avaliação, na qualidade e sustentabilidade organizacional. O facto de o departamento da qualidade só auxiliar o departamento de recursos humanos no tratamento e resolução de práticas não conformes detectadas pelos clientes (boletins de reclamação) não é positivo. Deste modo, não há regulação eficaz da participação dos actores.

A inexistência de continuidade visível da avaliação de desempenho para a gestão da qualidade e sustentabilidade prende-se também com o facto de os responsáveis da PME Industrial considerarem que o desenvolvimento da qualidade organizacional obtém-se através da resolução das práticas não conformes do dia-a-dia. Desta forma, a resolução das práticas não conformes diárias ao apresentar-se como o principal instrumento da organização para a melhoria das suas práticas faz com que a avaliação de desempenho se situe num plano secundário. Neste aspecto deveria haver mudança nas representações sociais dos colaboradores da PME Industrial, o que com a construção do novo processo de avaliação parece estar paulatinamente a acontecer.

Os resultados da avaliação individual de colaboradores da PME Industrial eram vistos meramente como dados indicativos do grau de execução das tarefas que os colaboradores da organização devem encetar e não como uma forma de melhoria das suas práticas e consequentemente do desempenho dos colaboradores o que fez com que este processo fosse encarado internamente somente como instrumento nacionalizador da gestão. Sempre que era detectada a necessidade de melhoria, a formação profissional surge como a única medida adoptada, o que nem sempre se traduz numa melhoria efectiva do desempenho dos

colaboradores, uma vez que, a formação profissional indicada pode não ser a ideal face às deficiências de desempenho e competências que estes apresentam.

Nesta perspectiva, até ao presente não há contributo latente da avaliação de desempenho para a melhoria da gestão da qualidade, nem impacto dos resultados da avaliação na qualidade da PME Industrial. Esta situação faz com que não sejam visíveis melhorias na qualidade do desempenho dos colaboradores pelo inexistente apoio entre as duas vertentes que não assumem dessa forma auxílio para a sustentabilidade organizacional. A curto prazo está definido que essa situação se irá alterar com a implementação de um novo processo de avaliação de desempenho que deverá ser aplicado ainda em 2011 e nos anos subsequentes. Com a implementação de um novo processo de avaliação de desempenho na PME Industrial a gestão da qualidade e a avaliação de desempenho terão relação mais próxima, dado que, os resultados da avaliação terão impacto na gestão da qualidade da organização, contribuindo este departamento para a resolução de deficiências no desempenho dos colaboradores, o que permitirá um melhor desempenho geral organizacional, principalmente no que à sua qualidade interna diz respeito. Esta descontinuidade/ruptura entre avaliação de desempenho e gestão da qualidade na PME Industrial revelou a despreocupação da organização com as vantagens que esta continuidade traz, pois do que foi possível observar a organização manifestava maior preocupação no investimento em outras áreas do que nesta continuidade.

### 8.6. A Análise SWOT: Importância na definição de uma estratégia de negócio:<sup>39</sup> O caso da PME Industrial

Pontos Fortes	Pontos Fracos
O concelho onde se situa esta organização é caracterizado por uma população jovem, por uma densidade populacional relativamente elevada e por um crescimento populacional assinalável.	Crise mundial em todos os sectores contribui para possíveis momentos difíceis economicamente falando desta e de muitas outras organizações deste e de outros sectores de actividade.
Forte investimento em diferentes áreas de negócio, como electricidade, telecomunicações e energias renováveis.	Baixos níveis de qualificação da população activa e, entre os jovens, elevados níveis de abandono escolar, associados a fortes índices de insucesso escolar.
Os três sectores de actividade gozam de renome além fronteiras (Espanha, Angola, Marrocos e Brasil), o que pode possibilitar o crescimento económico da organização.	Desinteresse por parte de número significativo de organizações face ao investimento e modernização, assim como à qualificação dos seus trabalhadores.
Existência de centros de formação profissional e instituições de ensino superior bastante perto geograficamente.	Défice de uma cultura de organizacional adequada e mais “profunda”, de forma a solucionar alguns problemas que tendem a surgir no mercado organizacional e industrial contemporâneo.
Forte aposta do município no investimento em empreendimentos de âmbito tecnológico e interesse na criação de um centro de empreendedorismo de âmbito mais geral, o que fomenta não só o crescimento da PME Industrial, mas também das	Fraca tendência para a inovação no âmbito dos negócios que os empreendedores e a PME Industrial especificamente se propõem a criar.

<sup>39</sup> A análise SWOT permite a obtenção de conhecimento sobre os pressupostos circundantes da organização, nomeadamente os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

várias organizações de porte assinalável do concelho.	
Concelho marcado por tradições industriais e de forte capacidade de trabalho dos seus cidadãos.	Nível médio reduzido de qualificação dos funcionários da PME Industrial (somente 27% dos funcionários da organização).
Boas acessibilidades na ligação ao Porto e outras cidades do Norte; Proximidade a infra-estruturas logísticas como o Porto e o Aeroporto.	Aumento do desemprego em jovens qualificados.
Existência de acções de formação contínuas que promovem as capacidades dos seus colaboradores.	Presença de uma economia por vezes ainda um pouco “rudimentar”, tendo em consideração o contexto económico mundial actual.
Existência de forte ligação entre administração e restantes departamentos da organização.	Desinteresse da PME Industrial na adopção de medidas eficazes de melhoria do desempenho dos colaboradores e da qualidade organizacional como a avaliação de desempenho.
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Possibilidade de fomentação de negócios em Angola, um filão ainda por explorar em alguns sectores.	Imagem externa do concelho onde está situada a PME Industrial associada à crise industrial (tal como a maioria dos concelhos no nosso país).
Projeção positiva que as organizações portuguesas têm tido no exterior como sendo organizações de referência, principalmente em Angola.	Concorrência internacional de organizações oriundas de países com mais potencialidades ao nível económico.

<p>Elevados níveis de desemprego na região da Trofa, conduzindo à exploração de outras formas de inserção no mercado de trabalho.</p>	<p>Carga fiscal elevada nas áreas de negócio em que actua e processos de regulamentação, dissuadindo-os da criação de negócios, comparativamente a outros países.</p>
<p>Existência de oportunidades/áreas de negócio por explorar com base em mudanças sociais e económicas verificadas a nível global e local.</p>	<p>Preço elevado dos mecanismos que lhe permitam fomentar as suas áreas de negócio, principalmente a criação de parques eólicos.</p>
<p>Reestruturação da organização económica e surgimento de novas formas de trabalho, através da implementação das novas tecnologias.</p>	<p>Tendência para um aumento dos fluxos emigratórios generalizada no nosso país, que podem envolver população com qualificações mais elevadas.</p>
<p>O concelho onde está inserida a sede da PME Industrial, tem um grande volume de indústrias, que apesar da crise, incentiva as várias organizações do concelho a evoluir e a fomentar-se cada vez mais no mercado industrial.</p>	

### **8.7. A Hipocrisia organizacional: O caso da PME Industrial<sup>40</sup>**

Depois da leitura da obra de Nils Brunsson (1989) “The Organization of Hypocrisy – Talk, Decisions and Actions in Organizations”, ficou explícito que a hipocrisia organizacional está bastante presente nas organizações contemporâneas, pois, em muitos casos a tomada de decisões é baseada em critérios que estão relacionados com interesses próprios dos indivíduos e não segundo as reais necessidades das organizações. As organizações em muitos casos adoptam estratégias de negócio que não são as mais correctas com vista à obtenção de sustentabilidade, tendo por base interesses de terceiros ou então por desconhecimento das vantagens que outras decisões poderiam proporcionar.

No caso particular da PME Industrial onde decorreu o estudo de caso, a tomada de decisões relativamente a determinadas componentes estratégicas é um pouco obtusa, dado que, algumas decisões estratégicas são tomadas não com base nos ganhos que a organização pode obter, mas baseado na satisfação de interesses de terceiros, isto é, de parceiros de negócio ou dos seus responsáveis. O exemplo mais visível desta situação ocorre na avaliação do desempenho dos colaboradores na PME Industrial (neste caso avaliação de indicadores de desempenho e competências) onde se verifica pouco interesse pelo facto de a produtividade ser elevada e dessa forma dar origem a investimento em novas áreas de negócio, em novos mercados, na melhoria das infra-estruturas e *marketing* da organização, sendo estas as razões para a não existência de processo de avaliação de desempenho eficaz na PME Industrial à altura da realização do estudo de caso. A PME Industrial revelava hipocrisia, pois transparecia para o exterior ênfase e preocupação com a avaliação de desempenho o que não sucedia na realidade e podia gerar incerteza que contribui para a fomentação da organização como anarquia organizada.

Nesta perspectiva, a PME Industrial deveria adoptar uma estratégia em que a avaliação de desempenho fosse valorizada (o que parece estar a verificar-se no presente com a construção do novo processo de avaliação de desempenho), porque apesar de estar a ser construído um processo de avaliação mais eficaz e condizente com os pergaminhos da organização, o facto é que esta tem ainda um longo caminho a percorrer de modo a melhorar este processo e consequentemente o desempenho dos seus colaboradores e a qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, é necessário que a organização veja a avaliação de desempenho como forma de

---

<sup>40</sup> Este ponto trata a questão da hipocrisia organizacional na PME Industrial que foi identificada a partir de observação directa.

melhoria contínua não só do desempenho dos seus colaboradores, mas também como forma de melhoria das suas práticas.

### **8.8. A experiência pessoal na realização do estudo de caso na PME Industrial**

As experiências vividas no decurso do estudo de caso foram agrídoces, uma vez que, os responsáveis pelo departamento de recursos humanos e da qualidade da PME Industrial foram solícitos no auxílio ao desenvolvimento de um estudo eficaz e que fosse de encontro aos objectivos definidos, o que suscitou uma decepção no decurso da investigação. Desta forma, apesar de ter havido disponibilidade da PME em ajudar no decurso da investigação, facultando os meios e as reuniões necessárias para a aquisição dos dados pretendidos (excepto a indisponibilidade no acesso ao manual de funções), o facto é que a organização ao não deter um processo de avaliação de desempenho propriamente dito fez com que um dos objectivos da investigação se diluísse inicialmente. A indisponibilidade de realização de entrevistas gerou igualmente um sentimento de desilusão com o estudo de caso, sendo estes factos em todo o caso alheios aos responsáveis da PME. Neste sentido, esta acabou por ser uma experiência enriquecedora pelo facto de contactar de modo profundo com a realidade organizacional, apesar de algumas questões que estavam inicialmente previstas e que não foi possível realizar.

Em suma, a realização do estudo de caso contribuiu positivamente para o desenvolvimento de novas competências de observação e de relação com a população-alvo no contexto de investigação, porque foram várias as reuniões realizadas com responsáveis pelo departamento de recursos humanos e da qualidade da organização, situação que permitiu um contacto directo com a realidade organizacional no âmbito que se pretendia estudar. Apesar de alguns constrangimentos o saldo é positivo e o estudo de caso é de facto uma “mais valia” em qualquer investigação sociológica não fugindo esta Dissertação de Mestrado à regra.



## 9. Conclusão

A investigação sociológica decorrente desta Dissertação de Mestrado pressupôs a realização de um estudo de caso, o qual incidiu na análise ao processo de avaliação dos colaboradores da PME Industrial e seu contributo para a gestão da qualidade e sustentabilidade, para além de revisão literária sobre a temática em escrutínio. O processo de avaliação implementado na altura da realização da investigação no terreno representava um processo de avaliação de indicadores de desempenho e competências (KPI's) onde são avaliadas as dimensões liderança, comunicação, iniciativa, motivação, trabalho em equipa, competência técnica e motivação. A sua análise não foi aprofundada pelo facto de a avaliação estar inactiva desde 2009 na organização, apesar disso, as dimensões de avaliação da PME Industrial foram frisadas ao longo desta investigação, pois fazem parte do modelo de análise.

A avaliação do desempenho dos colaboradores na PME Industrial não pressupunha a utilização de critérios uniformes, porque da pesquisa documental e da observação directa realizada foi possível verificar que avaliadores utilizavam critérios diferentes, em alguns casos baseados nas relações pessoais, o que se repercute em avaliações subjectivas. Nesta perspectiva, a PME Industrial não tinha um processo de avaliação de desempenho eficiente, pelo facto de a sua administração pretender investir noutras áreas consideradas mais importantes. Por este facto, a recolha de informações passou a centrar-se em outras fontes de dados referidas anteriormente.

A partir deste pressuposto foram analisadas as razões para a não existência de um processo de avaliação de desempenho eficaz e para a inexistência do seu contributo para a gestão da qualidade organizacional que se centram no facto de a organização investir em novas áreas de negócio, infra-estruturas e *marketing*, sendo este um aspecto que representa um exemplo de hipocrisia organizacional gerador de incerteza e de organização anárquica como frisado nos pontos 6.1 e 8.7 desta Dissertação de Mestrado. A mudança de objecto de estudo teve particular relevância na investigação realizada, dado que, na PME onde decorreu o estudo de caso não existia até então um processo de avaliação de desempenho e um manual de funções (estava em reestruturação), facto que levou a redefinição do objecto de estudo. Assim, a investigação passou por fases conturbadas as quais não puderam ser controladas.

Nesta perspectiva, depois de analisadas as perspectivas teóricas ficou assente que a avaliação de desempenho e a gestão da qualidade são duas vertentes muito importantes nas

organizações, uma vez que, contribuem para a melhoria das práticas internas em diferentes campos, o que faz com que estas obtenham dividendos dessa situação através da satisfação das necessidades dos seus *stakeholders*, isto se houver continuidade entre estas. Neste caso, se os resultados da avaliação de desempenho individual dos colaboradores assumirem contributo e apoio para a melhoria da gestão da qualidade a organização retirará ganhos dessa situação e ganhará vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes no mercado, proporcionando melhores resultados para a organização a todos os níveis e assim garantir a sua sobrevivência.

A avaliação de desempenho é processo ainda mitificador e mitificado (pelas organizações) da racionalização da gestão das organizações, porque a sua importância é ainda subjectiva e inferior ao que deveria efectivamente ser. A avaliação de desempenho é ainda vista como uma obrigatoriedade anual ou semestral e como instrumento de racionalização da gestão e não como instrumento de optimização dos recursos humanos que são fundamentais para a sobrevivência organizacional. Este aspecto é particularmente visível na organização estudada.

Na PME Industrial estudada, ficou visível que os resultados da avaliação de indicadores de desempenho e competências (KPI's) não assumem contributo para a gestão da qualidade organizacional, o que contradiz aquilo que ficou patenteado na revisão bibliográfica encetada, pois na PME as duas vertentes são vistas até ao momento como independentes, não havendo continuidade evidente entre estas, aspecto que não facilita a promoção de optimização do seu capital humano. Na PME Industrial as relações de poder, autoridade (conferidas legitimamente pelos responsáveis da organização) também não eram as melhores pelo facto de em muitas ocasiões os avaliadores levarem o exercício de poder e autoridade que lhe foi legitimamente atribuída longe demais e com isso afectar o desempenho dos subordinados. Posto isto, a articulação interna baseada nos princípios da teoria "Loosely Coupled" poderia fomentar maior discussão no interior da organização e a construção de um processo de avaliação mais eficaz e aceite por todos.

A questão de partida desta investigação foi a seguinte: "Qual o contributo da avaliação de desempenho para a melhoria da qualidade e da sustentabilidade da organização?". A resposta a esta questão de partida foi como referido produzida por pesquisa documental, por observação directa de comportamentos e por revisão de literatura sobre a temática em análise, a partir do caso da PME Industrial seleccionada.

A resposta a esta questão tem duas versões distintas, a primeira em que a revisão de literatura determina que existe continuidade evidente entre avaliação de desempenho, gestão da qualidade e sustentabilidade da organização pelo contributo da avaliação de desempenho para a melhoria da qualidade da organização e a versão em que a resposta é negativa pelo facto de na PME Industrial estudada não existir contributo da avaliação de desempenho para a activa regulação da participação dos actores, pois esse aspecto não é devidamente acautelado pelos avaliadores. Ficou deste modo patente que existe uma diferença entre as informações obtidas na observação da PME Industrial e as informações obtidas a partir da revisão bibliográfica. Assim, ficou notório que, na organização estudada, não existe impacto da avaliação de desempenho na qualidade e sustentabilidade organizacional o que representa desalinhamento entre a estratégia da organização e a AD.

A situação enunciada anteriormente foi inesperada e deu origem a que a subjectividade das conclusões fosse uma nota negativa nesta investigação, pelo facto de a PME Industrial não valorizar como deveria a avaliação de desempenho dos seus colaboradores e o seu contributo para a gestão da qualidade, fazendo com que esta adoptasse um princípio errado e hipócrita, uma vez que, a organização refere sempre a importância da avaliação de desempenho mas pouco faz no sentido de a reforçar. Neste sentido, a diferença entre a percepção da organização em relação à importância do contributo da avaliação de desempenho para a gestão da qualidade e o que efectivamente sucede na realidade é evidente, fazendo com que seja visível a hipocrisia da PME Industrial, pelo facto de perceber que a avaliação de desempenho é importante para a gestão da qualidade, mas nada ter feito no passado neste sentido. No presente, todavia, foi encetada maior preocupação com esta vertente com a construção do novo processo de avaliação de desempenho, porque os resultados da avaliação de indicadores de desempenho e competências (KPI's) dos colaboradores em 2009 não foram considerados satisfatórios (daquilo que foi possível observar).

A presente investigação poderá ter continuidade no futuro e se isso suceder será novamente analisado o contributo da avaliação de desempenho para a gestão da qualidade das organizações e segundo as perspectivas teóricas analisadas a avaliação de desempenho contribui para a melhoria da qualidade organizacional, o que não sucede na PME Industrial, facto que vai contra aquilo que foi anteriormente estudado pelos autores analisados. Por isso, a avaliação de desempenho deve contribuir para a gestão da qualidade com o intuito de promover

o desenvolvimento dos colaboradores, para que a organização salvasse aquilo que de mais importante tem no seu interior, as pessoas.

### **Bibliografia**

- Almeida, F.N. (1996). *Avaliação de Desempenho para gestores*. Alfragide: McGraw-Hill Portugal;
- Almeida, Simone, Marçal, Rui, Kovaleski, João (2004). *Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional*. Florianópolis: ENEGEP;
- Altenfelder, Ruy (2004). *Desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Gazeta Mercantil;
- Bateman, T. S. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas;.
- Bell, Judith (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. Berkshire: Open University Press;
- Benson, George, Saraph, Jayant, Schroeder, Roger (1991). The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation. Philadelphia, PA: *Management Science*, 37 (9): 1107-1124;
- Bilhim, José (2001). *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- Bobbio, Norberto (1997). *A teoria das formas de governo*. Brasília: UnB, 2ª Edição;
- Bogdan, Robert, Biklen, Sari (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora;
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2005). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira;
- Brunsson, Nils (1989). *The Organization of Hypocrisy – Talk, Decisions and Actions in Organizations*, (Nancy Adler, Trad.). West Sussex, England: John Wiley & Sons;
- Caetano, António, Vala, Jorge (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH;
- Caetano, António (2008). *Avaliação de Desempenho. O Essencial que avaliadores e avaliados precisam saber*. Lisboa: Estúdios Horizonte;
- Chiavenato, Idalberto (1981). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas;

- Chiavenato, Idalberto (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas;
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: CAMPUS;
- Chiavenato, Idalberto (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier;
- Coutinho, Clara, Chaves, José (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. Braga: *Revista Portuguesa de Educação*, Universidade do Minho, 15 (1): 221-244
- Coral, Elisa (2002). *Modelo de planeamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. Tese Doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis – SC;
- Crosby, Philip B. (1990). *Qualidade: Falando sério* (José Carlos Barbosa dos Santos, Trad.), São Paulo: McGraw-Hill Brasil;
- Crozier, Michel, Friedberg, Erhard (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Editions du Seuil;
- Decotiis, Thomas, Petit, Andre (1978). The Performance Appraisal Process: A Model and Some Testable Propositions. New York, NY, NY: *Academy of Management*, 3 (3): 635-646;
- Denzin, Norman (1984). *The research act*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall;
- Dias, José Duarte (2004). *Organizações Modernas – O factor Humano*. Lisboa: Edições Sílabo;
- Domingues, Ivo (2002). *Qualidade em águas mornas*. Braga: Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho;
- Domingues, Ivo (2006). *Modelo de análise da estruturação das práticas de Gestão da Qualidade*. Braga: Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho;
- Edwards, Jack, Scott, John, Raju, Nambury (2003). *The human resources program evaluation handbook*. London: Sage Publications;

- Fernandes, Mirtes, Machado, Sérgio (2007). A importância da qualidade de vida no trabalho. *Revista Interdisciplinar de Ciência Aplicada*, 1 (2): 1-20;
- Ferrero, G. (1947). *Potere*. Milano: Comunità;
- Foddy, William (1996). *Como Perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, (Luís Campos, Trad.). Oeiras: Celta;
- Foucault, Michel (1977). *Discipline and punish: the birth of the prison*. London: Penguin;
- Garvin, David A. (1998). *The processes of organization and management*. Harvard: Sloan Management Review, 39 (4): 33-50;
- Giddens, Anthony (1979). *Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis*. Hampshire: MacMillan;
- Giddens, Anthony (2001). *Em defesa da Sociologia*. São Paulo: Editora UNESP;
- Gillham, Bill (2000). *Case Study Research Methods*. London: Continuum, First Edition;
- Glassman, R. B. (1973). Persistence and loose coupling in living systems. Washington DC: *Behavioral Science*, 18, 83-98;
- Godoy, Arilda (1995). Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, 35 (3): 20-29;
- Gomm, Roger, Hammersley, Martyn, Foster, Peter (2000). *Case Study Method*. London: SAGE Publications, First Edition;
- Goode, W., Hatt, P. (1973). *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional;
- Greenwood, Ernest (1965). Métodos de investigação empírica em Sociologia. Lisboa: *Análise Social*, 3 (11): 313-345;
- Gregory, A.J., Jackson, M.C. (1992). *Operational Research Society Ltd Evaluation Methodologies: A System for Use*. Hull: Department of Management Systems and Sciences, University of Hull, UK, 43 (1): 19-28;

- Hamel, Jacques, Dufour, Stéphane, Fortin, Dominic (1993). *Case Study Methods*. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Second Edition;
- Hatch, Nile, Dyer, Jeffrey (2004). Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. Malden, MA: *Strategic Management Journal*, 25 (12): 1155-1178;
- Hronec, S.M. (1994). *Sinai Vitais: Usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa*. São Paulo: Makron Books;
- Judge, Timothy, Ferris, Gerald (1993). Social Context of Performance Evaluation Decisions. New York, NY: *Academy of Management*, 36 (1): 80-105;
- Juran, J.M (1990). *Juran na Liderança pela Qualidade*, (João Mário Csillag, Trad.). São Paulo: Pioneira;
- Keen, Jack, Digrius, Bonnie (2002). *Making Technology Investments Profitable: ROI Roadmap to Better Business Cases*. West Sussex, England: John Wiley & Sons;
- Khattari, Nidhi, Reeve, Allison, Kane, Michael (1998). *Principles and practices of performance assessment*. London: Lawrence Erlbaum associates;
- Lam, Simon, Schaubroeck, John (1999). Total Quality Management and Performance Appraisal: An Experimental Study of Process versus Results and Group versus Individual Approaches. Hoboken, NJ: *Journal of Organizational Behavior*, 20 (4): 445-457;
- Lee, Cynthia (1985). Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types, Appraisal Process, and Rater Training. New York, NY: *Academy of Management*, 10 (2): 322-331;
- Leite, D. C. M. Prancic, E (2003). *Os indicadores de desempenho estabelecidos pela norma ISO 9001:2000 e a sua utilização como um sistema de medição de desempenho eficaz: um estudo de caso*. Ouro Preto, MG: ENEGEP;
- Lucena, M.D.S. (1977). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: McGraw-Hill Brasil;
- Lüdke, M., André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU;

- March, James (1987). Ambiguity and accounting: The elusive link between information and decision making. *Accounting, Organizations and Society*, 12, 153-168;
- March, James, Olsen, James (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget;
- Marras, Jean Pierre (2002). *Administração De Recursos Humanos – Do Operacional ao Estratégico*. São Paulo: Ed. FUTURA;
- Mertens, Donna (1998). *Research Methods in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative & Qualitative Approaches*. London: Sage Publications;
- Murphy, Kevin R., Cleveland, Jeanette (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. London: Sage Publications;
- Neto, Delorenzo A. (1989). *Sociologia aplicada à Administração – Sociologia das Organizações*, São Paulo: Atlas;
- Orton, J. Douglas, Weick, Karl (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. New York, NY: *Academy of Management*, 15 (2): 203-233;
- Pautasso, Cesare, Wilde, Erik (2009). *Why is the Web Loosely Coupled? A Multi-Faceted Metric for Service Design*. Madrid: International World Wide Web Conference Committee;
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*, (Bruno Charles Magne, Trad.). Porto Alegre: Artmed;
- Provan, K. G. (1983). The federation as an interorganizational linkage network. Middleton, WI: *Academy of Management Review*, 8, 79-89;
- Quivy, R., Campenhoudt, Luc Van (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva;
- Raghunathan, S. P., Beekun, R. I. (1989). *Intra-MNC ownership structures: A coupling perspective*. Temple University: Philadelphia;

Rodrigues, Alexandra (2009). *A avaliação de desempenho como ferramenta de Gestão: o seu contributo para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos*. Tese de Mestrado, Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho;

Rubin, I. S. (1979). Retrenchment, loose structure, and adapt-ability in the university. Washington DC: *Sociology of Education*, 52, 211–222;

Santos, Luiz Alberto, Cardoso, Regina (2001). *Avaliação de Desempenho da Acção Governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas*. Caracas: XV Concurso de Ensayos del CLAD: Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental;

Schein, Edgar (1982). *Psicologia Organizacional*, (José Luiz Meurer, Trad.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil;

Sennet, Richard (1980). *Autoridade*. Rio de Janeiro: Editora Record;

Seixo, José Manuel (2007). *Gestão do Desempenho*. Lisboa: LIDEL;

Silva, Magda (2001). *Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações*. Porto Alegre: Multimpresos;

Silverman, David (1985). *Qualitative Methodology & Sociology*. Hants: Gower;

Souza, Vera Lúcia de (2002). *Gestão do desempenho: julgamento ou diálogo*. Rio de Janeiro: Editora FGV;

Sparrow, Paul, Marchington, Mick (1998). *Human resource management: The new agenda*. London: Pitman Publishing;

Stake, Robert (1995). *The art of case research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications;

Sunesson, S. (1985). Outside the goal paradigm: Power and structural patterns of non-rationality. Thousand Oaks, CA: *Organization Studies*, 6, 229-249;

Torrington, Derek, Hall, Laura (1991). *Personnel management: HRM in Action*. London: Prentice Hall;

Tziner, Aharon (2002). *Human Resource Management and Organization Behavior – Selected Perspectives*. Burlington: Ashgate Publishing Company;

Vasconcelos, Isabella, Vasconcelos, Flávio (2002). Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, 42 (1): 64-78;

Weber, Max (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*. Nova Iorque: The Free Press;

Weber, Max (1994). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 3ª Edição;

Weick, Karl (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Ithaca, NY: *Administrative Science Quarterly*, 21 (1): 1-19;

Weick, Karl (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley;

Yin, Robert (1993). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, First Edition;

Yin, Robert (1994). *Case Study Research; Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications;

Yin, Robert (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.



### **Webgrafia**

Bispo, Patrícia (2004). *A ética na avaliação de desempenho*. Consultado em 18/04/11, disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/3978/a-etica-na-avaliacao-de-desempenho.html>;

Coelho, Willyans (2009). *Descubra os oito erros do processo de avaliação*. Consultado em 24/11/10, disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/5294/descubra-os-oito-erros-no-processo-de-avaliacao.html>;

Domingues, Ivo (2000). *Os Sistemas da Qualidade como anarquias organizadas* [IV Congresso Português de Sociologia – Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos]. Coimbra: Universidade de Coimbra. Consultado em 03/10/11, disponível em [http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR462dd05857e55\\_1.PDF](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dd05857e55_1.PDF);

Ferreira, Bruno, Lopes, Carlos (2007). *Avaliação de Desempenho nas Organizações: Princípios e Métodos Fundamentais*. Consultado em 25/02/11, disponível em <http://pt.scribd.com/doc/54055450/Avaliacao-de-Desempenho>;

Floriano, José, Lozecki, Jeferson (2008). *A importância dos instrumentos de controle interno para a gestão empresarial*. Consultado em 25/07/11, disponível em [http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/6-Ed5\\_CA-SA\\_Instr.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/6-Ed5_CA-SA_Instr.pdf);

Lara, Janayna, Silva, Marlene (2004). *Avaliação de desempenho no modelo por competência: uma experiência de utilização*. Consultado em 20/02/11, disponível em [http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001);

Peixer, Elcio, Baratto, Jussara (2008). *Avaliação de Desempenho do Servidor Público*. Santa Catarina: Universidade do Sul de Santa Catarina. Consultado em 22/02/11, disponível em [p://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Elcio\\_Peixer\\_-\\_Jussara\\_Salete\\_May\\_Baratto.pdf](p://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Elcio_Peixer_-_Jussara_Salete_May_Baratto.pdf);

Souza, Eliane (2009). *A Importância Da Avaliação De Desempenho na Gestão De Pessoas*. Consultado em 17/01/11, disponível em <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-na-gestao-de-pessoas-791634.html>.



**ANEXOS**

Anexo I. A entrevista como técnica de investigação social;

I. a.) Caracterização da entrevista semi-estruturada;

I. b.) Componentes a ter em consideração na elaboração de um guião de entrevista;

I. c.) Proposta de Guião de Entrevista;

Anexo II. Proposta de Avaliação de Desempenho e Competências;

Anexo III. Proposta de Inquérito de Avaliação da satisfação da Rececionista;

Anexo IV. Proposta de Inquérito de Avaliação da Satisfação dos Clientes

Anexo V. Descrição das reuniões, das actividades e dos registos de observação efectuados na PME Industrial no âmbito do estudo de caso;

Anexo VI. Procedimento de Avaliação de Desempenho;

Anexo VII. Questionário da Avaliação de Indicadores de desempenho e competências da PME Industrial do ano de 2009;

Anexo VIII. Tabela de avaliação de objectivos de 2008 e definição dos objectivos da Avaliação de Desempenho para 2009 da PME Industrial;

Anexo IX. Síntese de Desempenho de 2008 da PME Industrial;

Anexo X. Lista de verificação da norma ISO 9001: 2008.

## **Anexo I. A entrevista como técnica de investigação social**

### **I. a.) Caracterização da entrevista semi-estruturada**

Este capítulo surge como uma evidência dos contornos gerais da entrevista semi-estruturada, que seria a entrevista adoptada caso fosse possível na PME Industrial. Como tal não foi possível, torna-se em todo o caso pertinente abordar os contornos envolventes deste tipo de entrevista, dado que, futuramente a mesma pode ser aplicada a outro universo de amostra numa outra investigação social da mesma índole.

A entrevista semi-estruturada é denominada assim, uma vez que, implica a combinação de perguntas abertas e fechadas nas quais o entrevistado teria a oportunidade de frisar a sua perspectiva sobre o tema em questão, neste caso “Avaliação de Desempenho e a Gestão da Qualidade: continuidades e rupturas”. Na entrevista semi-estruturada, o entrevistador deve seguir um guião composto por questões previamente estabelecidas, devendo fazer com que a entrevista se realize num ambiente típico de uma conversa meramente informal. A entrevista semi-estruturada representa uma das técnicas mais utilizadas em Sociologia quando se desenrola uma investigação.

No decorrer da entrevista, o entrevistador deve estar sempre atento e direccionar a entrevista para as temáticas que mais lhe interessam no âmbito da investigação que está a ser realizada, colocando questões que visem a clarificação de respostas ou que possibilitem recompor o contexto da entrevista, caso o entrevistado se desvie do tema central. A entrevista semi-estruturada é bastante utilizada quando se pretende circunscrever o volume das informações partilhadas de modo a que os objectivos da entrevista e da investigação propriamente dita sejam plenamente alcançados.

Deste modo, as entrevistas que seriam realizadas no âmbito desta Dissertação de Mestrado seriam feitas a equipas de trabalho do departamento de recursos humanos e da qualidade e do sector produtivo da PME Industrial. Para a realização das entrevistas, teriam de ser cumpridos alguns pressupostos imprescindíveis na entrevista semi-estruturada, como a apresentação pessoal aos elementos entrevistados, a explicação do propósito da entrevista, a garantia da confidencialidade e anonimato das entrevistas, para além do facto de o guião ser um guia orientador da entrevista, podendo a ordem das questões ser alterada e serem introduzidas novas questões se o rumo da entrevista o determinar.

### **I. b.) Componentes a ter em consideração na elaboração de um guião de entrevista**

A construção de um guião de entrevista é um aspecto fundamental na realização de uma investigação social e deste modo torna-se pertinente a construção de um capítulo nesta Dissertação com os contornos gerais que giram em torno da construção de um guião de entrevista. O guião de entrevista pressupõe uma grande precisão e concisão do investigador, de modo a que seja possível a aquisição de informação precisa e que vá de encontro aos objectivos definidos por este.

Para a construção de um guião de uma entrevista é necessário ter em consideração vários aspectos, principalmente o facto de que cada palavra do guião da entrevista tem um significado, podendo esse significado ser descodificado e interpretado de forma diferente por parte do entrevistador e do entrevistado, o que pode levar a enviesamentos da informação partilhada no decurso da entrevista (Foddy, 1993: 43).<sup>41</sup> Neste prisma, o entrevistador tem como função a codificação da pergunta, tendo em vista o alcance de pedidos de informação claros e precisos, tendo o entrevistado como função a descodificação da pergunta fazendo a sua própria interpretação.

Deste modo, na elaboração do guião da entrevista o entrevistador não deve utilizar uma linguagem demasiado complexa, de modo a permitir a mais fácil interpretação das questões pelo entrevistado (Foddy, 1993: 45). A linguagem numa entrevista (neste caso na entrevista semi-estruturada) deve ser acessível para que não haja enviesamentos na interpretação das questões pelo entrevistado e na partilha de informações imprecisas ou erradas.

O ambiente envolvente da entrevista pode influenciar a realização da mesma, uma vez que, entrevistador e entrevistado podem conhecer-se bem e dessa forma o entrevistado pode dar as informações que o entrevistador quer e não as informações verdadeiras (Foddy, 1993: 58-68). As questões da entrevista caso englobem um determinado número de opções de resposta podem levar a que estas sejam vistas como um apoio à memória do entrevistador ou então como uma componente limitativa da resposta do entrevistado.

As questões incluídas no guião da entrevista não devem reportar a um passado demasiado longínquo que pode fazer com que o entrevistado não forneça as informações com a

---

<sup>41</sup> Retirado de: Foddy, William (1996). *Como Perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, (Luís Campos, Trad.). Oeiras: Celta.

máxima precisão, devendo as questões ser relevantes e pertinentes, estando centradas num contexto que permita a aquisição de informação credível e idónea que acrescente valor à investigação (Foddy, 1993: 127). Por outro lado, é necessário controlar o efeito perturbador de determinado tipo de perguntas para que o inquirido não se sinta pressionado e perturbado e dessa forma responda com o máximo de concisão e de precisão possível. Deste modo, de seguida é apresentado um conjunto de regras que visa a correcta formulação de questões nas entrevistas (Foddy, 1993: 203):

Tabela 3 – Regras com vista à correcta formulação de questões em entrevistas.

a) Assegurar que o tópico de resposta foi correctamente definido;
b) O guião deve ser claro quanto à informação que se pretende obter das respostas;
c) As perguntas devem ser relevantes no âmbito da investigação;
d) As respostas não devem ser enviesadas face às questões colocadas;
e) A interpretação das questões deve ser eficaz e não deturpada;
f) O guião deve ser testado previamente.

### **I. c.) Proposta de Guião de Entrevista**

Este guião de entrevista é uma proposta, porque o guião não será aplicado neste momento, podendo ser aplicado no futuro num outro contexto e numa outra investigação social, podendo o guião ser alterado caso seja aplicado no futuro. Este guião caso fosse aplicado seria-o a uma amostra representativa de entre os colaboradores da PME Industrial que estejam inseridos no departamento de recursos humanos e da qualidade e no sector produtivo, sendo estes seleccionados de forma conveniente.

Os colaboradores seriam seleccionados para responder às questões gerais de forma conveniente dentro da sub-população de colaboradores do sector produtivo (amostragem por conveniência). O guião proposto<sup>42</sup> está dividido em três grupos distintos, o primeiro a ser aplicado a colaboradores do departamento de recursos humanos, o segundo a colaboradores do departamento da qualidade e o terceiro aos colaboradores integrantes das equipas de trabalho do sector produtivo, tendo ainda este guião a finalidade de obter mais informações sobre a temática em estudo.

---

<sup>42</sup> O presente guião representa uma proposta, podendo passar a guião definitivo caso a investigação tenha continuidade no futuro.

**Guião de Entrevista:**

**a.) Grupo de questões do âmbito dos Recursos Humanos:**

1. Qual considera ser a importância dos Recursos Humanos no seio da organização? (Importância dos Recursos Humanos). DRH
2. Considera importante a implementação da Avaliação de desempenho na organização como forma de distinção do desempenho dos colaboradores? (Importância da Avaliação de Desempenho). DRH
3. Considera importante a implementação da Avaliação de Desempenho como forma de melhoria do desempenho e das competências dos colaboradores? (Importância da Avaliação de Desempenho para a melhoria do desempenho dos colaboradores). DRH
4. Qual a importância atribuída às competências/qualificações dos colaboradores? (Importância das competências no desempenho) DRH
5. Quais as competências mais valorizadas? (Aferição das competências mais valorizadas na Avaliação de Desempenho) DRH
6. Quais as principais dificuldades com que os Recursos Humanos da PME Industrial se depara? DRH
7. O processo de avaliação de competências (indicadores de desempenho) tem sofrido algumas alterações nos últimos anos, qual a razão principal que aponta para esta situação? (Razões para mudanças constantes no processo de avaliação de competências/indicadores de desempenho). DRH
8. A motivação é um aspecto importante para a obtenção de um bom desempenho organizacional? (Importância da motivação para um bom desempenho). Geral
9. Se sim, em que medida é importante? (Razões para a importância da motivação no desempenho) DRH
10. Considera que as dimensões avaliadas no processo de AD da PME Industrial são as adequadas? Se considera que não, explicita outras dimensões que deveriam ser avaliadas e não o são e outras que poderiam ser retiradas. (Opinião sobre as dimensões avaliadas no processo de AD) Geral

11. Considera o processo de avaliação de Desempenho na PME Industrial um processo subjectivo? Se sim, em que medida? (Aferição da objectividade ou subjectividade da Avaliação de Desempenho na organização) DRH
12. Considera que o processo de avaliação de desempenho na organização precisa de estabilidade e não estar sempre a mudar para que a organização retire dividendos dessa avaliação? (Conhecimento sobre a instabilidade da Avaliação de Desempenho) DRH
13. Se sim, que medidas proporia para a obtenção dessa estabilidade? (Medidas para estabilidade do processo de avaliação de Desempenho). DRH
14. Considera possível a organização melhorar a nível de Recursos Humanos e sobretudo dos seus processos organizacionais (avaliação de desempenho, avaliação do clima organizacional, recrutamento e selecção, entre outros)? (Opinião sobre se pode haver melhoria nos Recursos Humanos). DRH
15. Se respondeu sim na questão anterior, que medidas propõe para essa melhoria? (Medidas para melhoria dos Recursos Humanos). DRH
16. A administração na sua opinião tem um papel activo na resolução de problemas, e sobretudo na promoção de melhorias contínuas na organização, tendo em consideração os resultados oriundos dos processos organizacionais implementados pelo departamento de Recursos Humanos? (Conhecimento sobre o papel da administração da PME Industrial). DRH
17. Considera que a avaliação de desempenho assume um contributo para a gestão da qualidade na organização? (Conhecimento do impacto da Avaliação de Desempenho na Gestão da Qualidade). DRH
18. Se sim, qual esse contributo? (Qual o impacto). DRH
19. Considera a Avaliação de Desempenho um processo organizacional importante no contexto da PME? (Importância da Avaliação de Desempenho na PME). DRH
20. O processo de avaliação de desempenho na organização contribui de alguma forma para a melhoria da qualidade interna da organização? (Impacto da Avaliação de Desempenho na melhoria da qualidade interna da PME Industrial). DRH
21. A Avaliação de Desempenho de que é alvo na sua opinião é bem conduzida pelo avaliador? (Modo de condução da Avaliação de Desempenho). DRH

22. Considera que a avaliação de desempenho e a gestão da qualidade são processos relacionados entre si e dessa forma indissociáveis no interior da PME? (Relação entre Avaliação de Desempenho e Gestão da Qualidade e grau de associação entre si). DRH

**b.) Grupo de questões do âmbito da Qualidade:**

23. Qual a importância da gestão da qualidade na PME Industrial? (Importância da Gestão da Qualidade na organização). Q
24. A Política de Qualidade adoptada na PME Industrial traduz-se em que âmbitos? (Pressupostos da política de qualidade da PME) Q
25. Acha que a introdução da norma ISO 9001: 2008 na PME Industrial foi bem sucedida? (Aferição do modo de introdução da norma ISO 9001: 2008) Q
26. Considera que o Sistema de Gestão da Qualidade constitui um importante instrumento de gestão através da medição do desempenho da organização? Se sim, porquê? (Importância do SGQ na melhoria do desempenho organizacional) Q
27. Considera que com a introdução do Sistema de Gestão da Qualidade houve uma melhoria acentuada no funcionamento geral da organização? (Aferição dos benefícios para a PME da introdução do Sistema de Gestão da Qualidade) Q
28. Considera que o Sistema de Gestão da Qualidade é uma mais valia face à concorrência e face às necessidades dos clientes? (Avaliação da importância do SGQ face à concorrência e face às necessidades dos clientes) Q
29. Na sua opinião pessoal, quais os aspectos da qualidade que considera mais importantes tendo em vista os interesses dos clientes? (Aferição dos aspectos da qualidade mais importantes para a satisfação das necessidades dos clientes) Q
30. Considera que entre a relação Avaliação de Desempenho e a Gestão da Qualidade contribui para a dissolução de práticas não conformes na organização? (Importância da Avaliação de Desempenho e da Gestão da Qualidade para a resolução de não conformidades). Q
31. Quais os processos organizacionais que a gestão da qualidade tem trabalhado mais? (Processos organizacionais trabalhados na Gestão da Qualidade). Q
32. A gestão da qualidade na organização focaliza a sua acção em que componentes internas da organização? (Foco da Gestão da Qualidade). Q

33. Considera que existe uma preocupação da administração com a gestão da qualidade da organização? (Grau de preocupação da administração com a Gestão da Qualidade). Q
34. A Gestão da Qualidade da organização pode melhorar? (Opinião sobre a possibilidade de melhoria da Gestão da Qualidade da Organização). Q
35. Se sim, em que sentido pode melhorar? (Aspectos onde a qualidade da organização pode melhorar). Q
36. Quais os princípios gerais do Sistema de Gestão da Qualidade da organização? (Identificação das componentes do Sistema de Gestão da Qualidade da PME Industrial). Q
37. A Gestão da Qualidade da organização corresponde às expectativas dos colaboradores? (Relação entre as expectativas dos colaboradores e o Sistema de Gestão da Qualidade da organização). Q
38. Se não corresponde às expectativas, onde a Qualidade da organização poderia melhorar? (Aspectos de melhoria na Gestão da Qualidade). Q
39. Considera que a administração tem feito todos os esforços no sentido de melhorar as práticas da organização? (Opinião sobre os esforços desenvolvidos pela administração na melhoria das práticas internas) Q
40. Se considera que a administração não tem feito todos os esforços para melhorar as práticas da organização, onde acha que deveria actuar mais? (Aspectos onde a administração deve reforçar a sua actuação). Q

**c.) Questão de ambos os âmbitos (Recursos Humanos e Qualidade):**

41. Em suma, está satisfeito com os Recursos Humanos (sobretudo com o processo de avaliação de Desempenho) e com a Gestão da Qualidade da organização? (Grau de satisfação face às práticas organizacionais de Recursos Humanos e da Qualidade da PME Industrial) DRH e Q

**d.) Questões para colaboradores de equipas de trabalho do sector produtivo:**

42. Considera que a Avaliação de Desempenho é importante para o desenvolvimento das suas competências? (Aferição da importância da Avaliação de Desempenho para a melhoria das competências) Produtivo

43. A avaliação de Desempenho está devidamente implementada na organização? (Aferição da implementação da avaliação de desempenho) Produtivo
44. Se for avaliador, em que pressupostos se baseia para efectuar a avaliação? (Pressupostos avaliados) Produtivo
45. Se é avaliado, considera que o processo da sua avaliação de desempenho é conduzido convenientemente? Se sim porquê? (Aferição da condução da avaliação) Produtivo
46. Considera que o processo de avaliação de Desempenho poderia melhorar? (Aspectos onde melhorar a Avaliação de Desempenho) Produtivo
47. Se sim, em que domínios?
48. Considera que a Avaliação de Desempenho é convenientemente tida em consideração pelos gestores de topo? Se não, aponte razões para que tal não suceda? Produtivo
49. Considera que a motivação é fulcral na Avaliação de Desempenho? Se sim, porquê? (Medição do impacto da motivação na Avaliação de Desempenho) Produtivo
50. Considera que a Avaliação de Desempenho assume um contributo para a Gestão da Qualidade da PME Industrial? Se sim, qual esse contributo? (Delimitação do contributo da Avaliação de Desempenho para a Gestão da Qualidade) Produtivo
51. Considera que a PME Industrial deve apostar na melhoria da qualidade como melhoria das práticas e processos de trabalho internos? Se sim, em que âmbitos se pode ver essa melhoria (Delimitação das melhorias visíveis através da Gestão da Qualidade) Produtivo
52. Considera que o Sistema de Gestão da Qualidade interna da PME Industrial é adequada face às exigências do mercado actual? (Opinião sobre a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade da organização face ao mercado actual) Produtivo
53. Em suma, está satisfeito com a Avaliação de Desempenho e com a Gestão da Qualidade enraizadas na PME Industrial? (Medição da satisfação face à Avaliação de Desempenho) Produtivo

**Muito obrigado pela colaboração!**

**Legenda:**

DRH: Questões colocadas a colaboradores do departamento de Recursos Humanos;

Q: Questões colocadas a colaboradores do departamento de Qualidade da PME;

Produtivo: Questões colocadas a colaboradores de equipas de trabalho do sector produtivo da PME Industrial.

Geral: Todos.

## **Anexo II. Proposta de Avaliação de Desempenho e Competências**

A presente proposta de avaliação de desempenho e competências surge no seguimento da construção de um novo processo de avaliação de colaboradores na PME Industrial alvo do estudo de caso, tendo esse novo processo a finalidade de suprir a ausência de uma avaliação individual dos colaboradores eficaz, o que representava uma falha grave na estrutura organizacional. Esta proposta foi elaborada tendo em consideração a revisão bibliográfica efectuada, não tendo sido sujeita a qualquer análise por parte dos responsáveis da PME Industrial antes da sua elaboração.

A proposta de avaliação de desempenho e competências neste capítulo apresentada visa a supressão de deficiências na avaliação e no próprio desempenho dos colaboradores, possibilitando a obtenção de melhorias evidentes no desempenho dos colaboradores, uma vez que, a avaliação de desempenho e de competências permite a detecção das competências deficitárias dos colaboradores. Com a presente proposta de avaliação de desempenho e de competências pretende-se resolver os problemas da PME neste âmbito, dado que, a organização tem manifestado impreparação na avaliação do desempenho dos seus colaboradores, fazendo com que a melhoria da qualidade do desempenho dos colaboradores não seja muito evidente. Esta proposta é realizada, tendo como base a título de exemplo o cargo de rececionista.

Nesta perspectiva, esta proposta de avaliação de desempenho e de competências pretende dotar a PME Industrial de mecanismos que permitam a obtenção de um desempenho de qualidade superior, o qual contribui para a melhoria dos resultados operacionais da organização. A sustentabilidade corresponde ao objectivo principal que as organizações contemporâneas se propõem a alcançar tendo em consideração o actual panorama económico mundial que se reveste de particular dificuldade para as organizações portuguesas.

A presente proposta de avaliação de desempenho e de competências visa a supressão das deficiências organizacionais neste âmbito, representando uma alternativa à avaliação até então instituída na organização tendo por base os pressupostos definidos pela PME para a construção do novo processo de avaliação de desempenho e de competências. A proposta de avaliação de seguida apresentada representa um possível processo de avaliação a implementar pela PME Industrial, caso tal assim seja entendido. Este inquérito foi elaborado com base nos princípios referidos na obra “Qualidade em águas mornas” da autoria de Ivo Domingues (2002).

Função: Recepcionista	Colaborador:
Data:	Rubrica do avaliador:

### Avaliação de Desempenho

Deve indicar o nível de desempenho dos colaboradores nos itens apresentados com um **X**, devendo indicar se o desempenho geral é para manter ou melhorar.

A – **Insuficiente**;

B – **Razoável**;

C – **Bom**;

D – **Muito Bom**;

E – **Excelente**.

a) Avaliação de Desempenho	Avaliação				
PME Industrial					
Tarefas	Chefia Directa				
	A	B	C	D	E
Recepção dos <i>stakeholders</i>					
Fornecimento das informações necessárias aos <i>stakeholders</i>					
Identificação das necessidades de informação dos <i>stakeholders</i>					
Comunicação com os colaboradores necessários para a obtenção de informação					
Disponibilidade para envidar todos os esforços com vista à resolução das necessidades dos <i>stakeholders</i>					

Orientação dos <i>stakeholders</i> para os departamentos e locais adequados					
<b>Nível Geral de Desempenho</b>	<b>Manter</b>		<b>Melhorar</b>		

**b) Avaliação de Competências**

<b>Competências relacionais</b>	<b>Chefia Directa</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Comunicação verbal					
Comunicação não verbal					
Cooperação com os colegas de trabalho					
Contribuição para a satisfação das necessidades dos <i>stakeholders</i>					
Simpatia para com os <i>stakeholders</i>					
<b>Nível Geral de Desempenho</b>	<b>Manter</b>		<b>Melhorar</b>		

<b>Competências Operacionais</b>	<b>Chefia Directa</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Registo de dados					
Consulta de documentos					
Envio de documentos					
Identificação das necessidades informativas dos <i>stakeholders</i>					

Utilização das ferramentas adequadas para a adequada prestação de serviços					
Utilização de equipamentos informáticos					
Comunicação interna com os colegas de trabalho					
Identificação dos recursos a utilizar com vista à prestação de esclarecimentos aos <i>stakeholders</i> Gestão das informações pretendidas pelos <i>stakeholders</i>					
Gestão do tempo de espera dos stakeholders					
<b>Nível Geral de Desempenho</b>	<b>Manter</b>		<b>Melhorar</b>		

**Oportunidades/Necessidades de Melhoria:**

### **Anexo III. Proposta de Inquérito de Avaliação da satisfação da Recepcionista**

Na PME Industrial até ao momento não existe um inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores, sendo que, para colmatar esta situação foi elaborada uma proposta de inquérito neste âmbito com o objectivo de suprir este *deficit* da organização. Neste sentido, o presente inquérito visa medir a satisfação laboral dos colaboradores da PME Industrial nas suas diversas vertentes a partir da análise do caso do cargo de recepcionista.

Nesta perspectiva, este inquérito destina-se a avaliar a satisfação dos colaboradores e quais áreas onde na opinião destes a organização deveria melhor de modo a promover um desempenho mais eficaz. Desta forma, a organização com a inclusão deste inquérito ficaria mais capacitada para desenvolver um trabalho mais eficaz que fosse mais de encontro às expectativas dos seus *stakeholders*. Este inquérito foi elaborado com base nos princípios referidos na obra “Qualidade em águas mornas” da autoria de Ivo Domingues (2002), tendo sido adoptada a estrutura nesta obra indicada.

O presente inquérito destina-se a avaliar a satisfação da recepcionista em relação à organização no último semestre. Ao preencher este inquérito está ajudar a melhorar a qualidade do trabalho da organização. Obrigado.

Nota: Responda ao questionário desenhando um círculo sobre o número que corresponde à sua opinião.

A escala apresentada varia entre 0 (nada satisfeito) e 5 (muito satisfeito); na = não aplicável.

<b>Requisitos</b>	<b>Grau de Satisfação</b>
Competência que possuo para realizar as tarefas	0 1 2 3 4 5 na
Competências que a realização das tarefas exige	0 1 2 3 4 5 na
Formação proporcionada	0 1 2 3 4 5 na
Melhoria da minha formação para o exercício do cargo	0 1 2 3 4 5 na
Remuneração auferida	0 1 2 3 4 5 na
Relação entre o desempenho e a remuneração auferida	0 1 2 3 4 5 na
Planeamento do trabalho	0 1 2 3 4 5 na
Horário de trabalho	0 1 2 3 4 5 na
Relação com o superior hierárquico directo	0 1 2 3 4 5 na
Relação com os colegas de trabalho	0 1 2 3 4 5 na
Relação com os <i>stakeholders</i>	0 1 2 3 4 5 na
Metas para a melhoria pessoal	0 1 2 3 4 5 na
Tempo de demora para assistência de informações	0 1 2 3 4 5 na
Resolução de problemas imprevistos	0 1 2 3 4 5 na
Motivação no exercício das funções	0 1 2 3 4 5 na
Qualidade do espaço físico	0 1 2 3 4 5 na
Informação adequada para o exercício das funções	0 1 2 3 4 5 na
Informação transmitida aos colegas de trabalho	0 1 2 3 4 5 na
<b>Média</b>	

Se desejar deixar alguma sugestão ou uma opinião, use este espaço.

#### **Anexo IV. Proposta de Inquérito de Avaliação da Satisfação dos Clientes**

O inquérito de avaliação da satisfação dos clientes destina-se a avaliar a satisfação destes em relação aos serviços e produtos proporcionados pela organização, de forma a serem delimitados os aspectos positivos e os aspectos negativos no trabalho efectuado. Neste sentido, pretende-se avaliar a satisfação dos clientes, de modo a que se possam encetar medidas de melhoria caso seja necessário incutir melhorias nos processos de trabalho da organização ou eventualmente no desempenho e métodos de trabalho dos colaboradores.

Nesta perspectiva, pretende-se sobretudo observar quais os parâmetros a melhorar e quais os parâmetros a manter, uma vez que, os boletins de reclamação não bastam para avaliar a satisfação dos clientes, sendo necessário que na PME Industrial seja medido de forma mais aprofundada essa satisfação. O inquérito de satisfação de clientes da PME Industrial poderá dotar a organização de informações importantes que lhe possibilitem a melhoria das suas práticas de forma a proporcionar aos clientes os melhores serviços e produtos possíveis.

Na PME Industrial até ao momento não existe um inquérito da avaliação de satisfação dos clientes, baseando-se a avaliação da satisfação dos clientes da organização nos boletins de reclamação, o qual é manifestamente insuficiente. Deste modo, esta proposta de inquérito de satisfação dos clientes pode ser utilizado pela organização para aplicação futura, pois a organização necessita deste inquérito e até ao momento ainda não dispõe de um.

Em suma, com a presente proposta de inquérito da avaliação de satisfação dos clientes pretende-se avaliar os processos e métodos de trabalho da organização, para além da qualidade dos serviços prestados e dos produtos produzidos, de modo a delimitar quais os aspectos a melhorar e quais os aspectos a manter. Quando forem detectados aspectos a melhorar a organização deverá efectuar uma análise das razões para que tal suceda, para posteriormente encetar a adopção das medidas de melhoria que sejam necessárias para a melhoria dessa situação. O presente inquérito caso venha a ser aplicado deve sê-lo a todos os clientes da organização, devendo antes ser elaborada uma listagem dos mesmos para posterior envio dos questionários. Este inquérito foi elaborado com base nos princípios referidos na obra “Qualidade em águas mornas” da autoria de Ivo Domingues (2002).

O presente inquérito destina-se a avaliar a satisfação dos nossos clientes em relação aos produtos e serviços que lhes proporcionamos. Ao preencher este inquérito está ajudar-nos a melhorar a qualidade do nosso trabalho. Obrigado.

Nota: Responda ao questionário desenhando um círculo sobre o número que corresponde à sua opinião.

A escala apresentada varia entre 0 (nada satisfeito) e 5 (muito satisfeito).

<b>Requisitos</b>	<b>Grau de Satisfação</b>					
Competência dos colaboradores do armazém	0	1	2	3	4	5
Cumprimento dos prazos de entrega dos produtos	0	1	2	3	4	5
Qualidade dos produtos	0	1	2	3	4	5
Qualidade do atendimento	0	1	2	3	4	5
Competência dos instaladores (electricidade e afins)	0	1	2	3	4	5
Cumprimento dos prazos de execução das obras	0	1	2	3	4	5
Execução adequada das obras	0	1	2	3	4	5
Possibilidade de recolha de informações	0	1	2	3	4	5
Competência dos colaboradores administrativos	0	1	2	3	4	5
Competência dos gestores de projecto	0	1	2	3	4	5
Preocupação dos colaboradores no préstimo de ajuda	0	1	2	3	4	5
Simpatia dos colaboradores em geral	0	1	2	3	4	5
Disposição de atendimento permanente em caso de problema	0	1	2	3	4	5
Apresentação de reclamações	0	1	2	3	4	5
Recepção de resposta a reclamações	0	1	2	3	4	5
Empenho dos colaboradores na resolução dos projectos	0	1	2	3	4	5
Cumprimento dos horários de trabalho	0	1	2	3	4	5
Oferta diversificada de serviços dentro do ramo de actividade	0	1	2	3	4	5
Colaboradores com conhecimentos adequados sobre o trabalho	0	1	2	3	4	5
Colaboradores vestidos de forma adequada para as suas	0	1	2	3	4	5

funções	0	1	2	3	4	5
<b>Média</b>						

Se desejar deixe uma sugestão ou uma opinião neste espaço.

**Anexo V. Descrição das reuniões, das actividades e dos registos de observação efectuados na PME Industrial no âmbito do estudo de caso<sup>43</sup>**

Este ponto engloba a descrição resumida das reuniões realizadas na PME Industrial com os responsáveis pelo departamento de recursos humanos e pelo departamento da qualidade, tendo por base o objecto de estudo, para além da descrição das actividades efectuadas e os registos de observação directa. As reuniões, a análise documental e a observação directa na PME Industrial decorreram entre 17/01/11 e 30/05/11.

Na primeira reunião que se realizou no dia 17/01/11 foram definidos os contornos do estudo de caso a desenvolver na organização, bem como as actividades que serão realizadas nesse âmbito. Assim, numa fase inicial seria realizado o auxílio no desenho de um novo processo de avaliação de desempenho na PME Industrial. A partir desta reunião foram delineados criteriosamente os pressupostos do estudo de caso e as datas para o desenvolvimento do estudo. Nesta reunião foi possível observar que os responsáveis pelo departamento de recursos humanos da PME Industrial não mostravam uma preocupação evidente com o processo de avaliação de desempenho, vendo-o meramente como uma formalidade/obrigatoriedade anual.

Na segunda reunião de trabalho que decorreu no dia 08/02/11 foram delimitadas as primeiras actividades/tarefas a desempenhar no âmbito do estudo de caso, sendo que neste caso estas actividades têm como objectivo a elaboração de um novo processo de avaliação de desempenho na organização supracitada. Estas actividades prendiam-se com a construção de um documento onde estavam dispostos os contornos do processo de avaliação de desempenho e da entrevista de desempenho, bem como os cuidados a ter durante a entrevista, sendo esse documento endereçado aos avaliadores/entrevistadores de desempenho. Nesta reunião os colaboradores mostraram-se confusos em relação aos objectivos que pretendiam para o novo processo de avaliação, sendo este novo processo algo novo e nunca elaborado por estes.

Na terceira reunião que decorreu no dia 21/02/11 foram apresentados os documentos elaborados tendo em vista a entrevista de desempenho e o desenho do novo processo de avaliação de desempenho, sendo sugeridas por parte dos responsáveis do departamento de

---

<sup>43</sup> Este anexo engloba a descrição das reuniões e os registos de observação directa na PME Industrial onde decorreu o estudo de caso.

Recursos Humanos da PME Industrial algumas alterações no formato do fluxograma de avaliação e nos cuidados a ter do documento onde estão especificados os contornos gerais da entrevista de Desempenho. Foi igualmente dado início ao processo de elaboração do texto com os objectivos gerais da entrevista de desempenho, o âmbito de aplicação, a documentação associada, a responsabilidade dos envolvidos e a metodologia de aplicação da entrevista de Desempenho e posterior avaliação na PME Industrial. No decorrer desta reunião os colaboradores foram questionados sobre se a avaliação do desempenho dos colaboradores alguma vez teve impacto na gestão da qualidade da organização, sendo dito que tal nunca aconteceu, pese embora estivesse perspectivado no novo processo de avaliação de desempenho.

Na reunião de dia 02/03/11, por um lado, foram apresentados os documentos da entrevista de desempenho (fluxograma de avaliação e cuidados a ter na avaliação de desempenho) e o *template* de avaliação com os objectivos gerais, âmbito de aplicação, documentação associada, responsabilidade dos envolvidos e metodologia da entrevista de avaliação de desempenho, sendo igualmente definidas quais as alterações estruturais a introduzir nesses mesmos documentos. Nesta reunião os colaboradores estiveram pouco proactivos na construção das etapas necessárias para uma avaliação de desempenho eficaz, mostrando-se mais preocupados com a resolução de outros problemas pendentes, deixando a reunião para segundo plano.

Por outro lado, na reunião de dia 04/04/11 foram definidas as alterações no procedimento de avaliação de desempenho e na grelha idealizada com as dimensões trabalho em equipa, iniciativa e motivação do processo de avaliação de desempenho, sendo igualmente discutidas as entrevistas a realizar posteriormente na organização e a análise do sistema de gestão da qualidade em vigor na organização. Nesta reunião, a observação permitiu determinar que as representações sociais dos colaboradores da PME Industrial estavam erradas, uma vez que, viam a avaliação de desempenho como uma forma de prémio dos colaboradores com melhores resultados e não como forma de melhoria do desempenho e da qualidade da organização. Nesta mesma data foi presenciada uma discussão entre um dos administradores e o líder do departamento de recursos humanos, no qual o Administrador demonstrou demasiada rispidez para com o seu colaborador, dando a entender que esta é uma liderança “descartável”.

Na reunião de dia 26/04/11 foram analisados os documentos com o procedimento da avaliação de desempenho na organização, bem como os pressupostos que este documento encerra. Foi possível observar nesta reunião que os colaboradores do departamento de recursos humanos se mostraram um pouco constrangidos com o facto de ter referido nesta reunião que o processo de avaliação de indicadores de desempenho e competências (KPI's) anteriormente realizado era pouco condizente com os "pergaminhos" da organização e que o novo processo já é mais correcto, pese embora surja tardiamente, o que despoletou a perda durante um período alargado de tempo de vantagens que o processo proporciona, sobretudo a obtenção de vantagem competitiva face às organizações concorrentes.

Na reunião de dia 11/05/11 foi mantida uma conversa com o responsável pela qualidade da PME Industrial, onde este apresentou as várias componentes do sistema de gestão da qualidade implementado na organização e quais os contornos desse sistema. Foi possível observar que a qualidade resolve as suas não conformidades através do boletim de reclamação dos clientes e não com base na avaliação de desempenho, o que é um princípio errado. Em conversa informal este responsável referiu que a administração da PME Industrial não achou os resultados da última avaliação do desempenho dos colaboradores satisfatórios, tendo enfatizado que o desempenho global deveria ser melhor.

A partir da data da última reunião e até ao dia 30/05/11 foram mantidas algumas conversas informais com colaboradores da PME Industrial que até então não tinham sido desenvolvidas, de modo a determinar quais as suas percepções em relação aos processos de avaliação de desempenho e o seu contributo para a gestão da qualidade da organização. Estas conversas informais contribuíram para a obtenção de novas informações relativamente ao objecto de estudo, sobretudo pelo facto de ter sido possível observar que o impacto da avaliação de desempenho na qualidade da organização é nulo, sendo este sistema visto como uma forma de aumentar a motivação dos colaboradores, proporcionando-lhes bónus pelo desempenho acima do esperado, ficando claro que a avaliação de desempenho e a qualidade são independentes e não têm relação entre si. Ficou também patente que os avaliadores não utilizam critérios e avaliação uniformes e que em muitos casos estes são ambíguos e baseados em factores pessoais existentes entre avaliador e avaliado e não em factores meramente profissionais.

Estas conversas permitiram igualmente observar quais as razões para a não existência de uma avaliação de desempenho eficaz e que o estilo de liderança tem impacto no desempenho dos colaboradores, sendo que no caso da PME Industrial a liderança deveria ser mais democrática e próxima dos colaboradores e menos formal e transaccional. Estes registos de avaliação permitiram determinar que as representações sociais dos colaboradores e responsáveis da PME Industrial em relação à avaliação de desempenho e o seu contributo para a qualidade organizacional devem mudar, uma vez que, estas representações são inadequadas, tendo sido também visível que os responsáveis pelo departamento de recursos humanos estão pouco esclarecidos relativamente às vantagens e pressupostos da avaliação de desempenho, evidenciando debilidades impróprias para alguém que assume cargos desta importância. O responsável pelo departamento da qualidade pareceu estar mais esclarecido sobre a sua área de actuação, evidenciando maior preparação para a execução das tarefas que a sua função exige.

Ao nível dos efeitos e erros da avaliação de desempenho na PME Industrial, depois de conversas informais foi possível constatar que tal como frisado no ponto 7.1 desta Dissertação estes centram-se sobretudo nos efeitos de halo, de tendência central e de recenticidade e nos erros de primeira impressão e de fadiga ou rotina. Neste sentido, os efeitos e erros mais visíveis na PME Industrial são conhecidos pela organização (os efeitos e erros detectados foram transmitidos) o que permite que esta possa trabalhar no sentido de melhorar o processo e assim contribuir para a introdução de melhorias nas suas práticas internas.

## **Anexo VI. Procedimento de Avaliação de Desempenho da PME Industrial<sup>44</sup>**

Este anexo engloba o novo procedimento de avaliação de desempenho que a PME Industrial pretende implementar nos próximos meses. A autoria deste procedimento é da exclusiva responsabilidade da PME Industrial.

### **1. Objectivo do Procedimento**

Este procedimento tem como objectivo definir as regras que permitem medir o desempenho dos colaboradores no cumprimento das tarefas que a sua função exige, de modo a determinar se as metas de desempenho estabelecidas foram cumpridas e se as competências exigidas para esse cargo estão correctamente desenvolvidas por parte dos avaliados.

### **2. Âmbito de aplicação**

Todos os colaboradores dos vários departamentos e níveis funcionais, sendo excluídos do processo de avaliação de desempenho os colaboradores cujo contrato de trabalho tenha sido interrompido, nos últimos 12 meses, por um período superior ou igual a 6 meses.

### **3. Documentação Associada**

- ADDC – Análise de Desempenho e Desenvolvimento de Carreira
- Questionário de Avaliação de Desempenho

### **4. Responsabilidade**

- **Todas as Direcções**

- É da responsabilidade de todas as direcções avaliar o desempenho dos seus colaboradores e determinar as suas necessidades de melhoria;
- Cada direcção deverá comunicar à DRH as avaliações de desempenho dos colaboradores, fazendo referência às necessidades de formação dos

---

<sup>44</sup> Este anexo engloba o procedimento/template de avaliação de desempenho da PME Industrial para 2011.

mesmos, devendo igualmente comunicar quais os padrões de avaliação, as tarefas que os colaboradores realizam, os conhecimentos técnicos que evidenciam, características de personalidade, iniciativa, motivação, capacidade de comunicação e trabalho em equipa.

- **Recursos Humanos**

- É da responsabilidade da DRH elaborar e recepcionar os questionários de avaliação de desempenho preenchidos pelos avaliadores e dar seguimento ao tratamento dos dados constantes dos questionários;
- A DRH deverá igualmente informar todos os colaboradores envolvidos no processo de avaliação de desempenho (avaliadores e avaliados) dos resultados obtidos no processo, bem como as necessidades de melhoria dos mesmos;

- **Responsáveis dos Sistemas de Informação e Comunicação**

- Os responsáveis dos SI deverão auxiliar no tratamento estatístico dos dados obtidos no processo de avaliação de desempenho;
- Os responsáveis dos SI deverão igualmente permitir a todos os colaboradores o acesso aos sistemas informáticos para o desempenho das suas funções, se aplicável.

## **5. Metodologia**

- A Avaliação de Desempenho/Análise Individual deve ser efectuada pelo superior hierárquico directo (modelo de hierarquia descendente).
- Numa primeira fase, no início do ano civil são estabelecidos os objectivos de desempenho que os colaboradores devem cumprir e que são acordados com a sua chefia directa, o avaliador;
- Numa segunda fase a DRH elabora o questionário de entrevista e de avaliação de desempenho que será entregue aos avaliadores para assim preencherem consoante o desempenho dos colaboradores avaliados;

- O questionário de avaliação de desempenho que é criado pela DRH é sujeito à aprovação da Administração;
- Após a aprovação da Administração o questionário é entregue aos avaliadores que preenchem o questionário com a informação sobre o desempenho organizacional dos colaboradores avaliados, sendo que o questionário inclui os seguintes parâmetros:

Competência de Gestão:

**Liderança:** Capacidade para desenvolver comportamentos orientados para a organização e gestão das pessoas/equipas e/ou projectos através da utilização das potencialidades dos colaboradores, motivando-os e envolvendo-os. Capacidade para proceder à definição de objectivos tangíveis e convergentes com os objectivos da organização, visando a obtenção de resultados.

Competências Transversais:

**Motivação:** Energia e determinação para alcançar os seus objectivos profissionais. Em funções de liderança a motivação pode ainda ser avaliada pela capacidade demonstrada pelo líder em influenciar os resultados do desempenho da sua equipa, permitindo a cada um dos seus elementos atingir os objectivos profissionais que haviam estabelecido.

**Competência Técnica:**

- 1º O colaborador assiste e apoia na execução das tarefas sob supervisão;
- 2º Efectua as tarefas sob supervisão;
- 3º Executa a supervisão das tarefas dos colegas (subordinados);
- 4º Transmite conhecimentos adquiridos aos seus colegas.

***Trabalho em Equipa:***

- 1º Não evidencia adequado trabalho em Equipa;
- 2º Evidencia adequado trabalho em Equipa mas necessita melhorar;
- 3º Não necessita de melhorias no trabalho em Equipa;
- 4º Evidencia capacidade de liderança da Equipa.

***Iniciativa:***

- 1º Evidencia motivação na execução das tarefas;
- 2º Evidencia disponibilidade de tempo – flexibilidade na aprendizagem;
- 3º Evidencia pró-actividade na execução das tarefas;
- 4º Evidencia iniciativa na execução das tarefas.

***Comunicação:***

- 1º Tem boa comunicação activa com os colegas de trabalho;
- 2º Necessita de melhorias na sua comunicação com os colegas de trabalho;
- 3º Tem boa comunicação com os superiores hierárquicos;
- 4º Necessita de melhorias na comunicação com os superiores hierárquicos.

- Na fase seguinte, os questionários são enviados para a DRH que faz o tratamento estatístico dos dados e dessa forma dá origem aos resultados da avaliação de desempenho dos colaboradores;
- Depois da obtenção dos resultados, são detectadas as necessidades de formação dos colaboradores, de forma a melhorar as suas competências ao nível organizacional;
- Por último, são adoptadas medidas de melhoria de desempenho dos colaboradores avaliados (se aplicável), sobretudo através de formação profissional de forma a melhorar o desempenho organizacional dos mesmos.

## 6. Periodicidade

A avaliação de desempenho realiza-se anualmente, referindo-se a avaliação aos últimos 12 meses.

## 7. Confidencialidade

Todos os intervenientes no processo de avaliação de desempenho estão sujeitos ao dever do sigilo, excepto o avaliado relativamente à sua avaliação.

## 8. Grelha com dimensões Iniciativa, Trabalho em Equipa e Capacidade Técnica

Iniciativa	

Trabalho Equipa	

Capacidade Técnica	

## Anexo VII. Questionário da Avaliação de Indicadores de desempenho e competências (KPI's) da PME Industrial do ano de 2009

Este anexo agrega o questionário de avaliação de competências da PME Industrial no ano de 2009. A autoria foi da responsabilidade da PME Industrial.

### 3. ANÁLISE INDIVIDUAL

**Deve indicar a frequência com que o Colaborador demonstra os comportamentos descritos.**

A - **Nunca** apresenta comportamentos da competência;

B - Apresenta os comportamentos exigidos para a função, **necessitando de os desenvolver.**

C - **Apresenta comportamentos de acordo com os exigidos** para a função;

D - Demonstra comportamentos que **ultrapassam** o nível requerido para a função.

Comportamentos	Avaliação							
	Colaborador				Chefia Directa			
Transversais								
a) Trabalho de Equipa	A	B	C	D	A	B	C	D
Apoia e suporta os colegas, disponibilizando-se, sempre que necessário para ajudar.								
Disponibiliza-se para executar actividades e/ou objectivos diferentes daqueles que lhe estão normalmente atribuídos.								
É-lhe fácil trabalhar com pessoas que apresentam uma								

perspectiva/opinião diferente.								
Partilha com os restantes elementos da equipa o seu conhecimento e experiência.								
Tem bom relacionamento com os colegas e promove um clima amigável e espírito de cooperação entre os elementos da equipa de trabalho								
Disponibiliza-se para assumir tarefas de um colega.								
<b>De acordo com a avaliação efectuada, qual a taxa de concretização que atribui ao nível da participação do Colaborador no trabalho de equipa?</b>	<b>De 0% a 100% (ou mais)</b>							

<b>b) Comunicação</b>	<b>Colaborador</b>				<b>Chefia Directa</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Pratica e utiliza convenientemente a comunicação ascendente quer com a sua chefia imediata, quer com outros membros da organização.								
Pratica e utiliza convenientemente a comunicação com os colegas, dentro e fora da sua Equipa.								
Reage de uma forma construtiva face aos desapontamentos e às contrariedades.								
Transmite as suas ideias e opiniões de forma clara e objectiva.								
Demonstra facilidade em estruturar e adequar diferentes formas de comunicação.								
<b>De acordo com a avaliação efectuada, qual a taxa de concretização que atribui ao nível da capacidade de comunicação do Colaborador?</b>	<b>De 0% a 100% (ou mais)</b>							

<b>c) Motivação</b>	<b>Colaborador</b>				<b>Chefia Directa</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Investe do seu tempo pessoal para resolver situações relacionadas com trabalho.								
Gera entusiasmo junto daqueles com quem trabalha, estimulando-os a superar os seus próprios limites.								
Desenvolve esforços com vista a melhorar os próprios conhecimentos e competências.								
Mantém-se focado e apresenta resultados ainda que confrontado com dificuldades.								
<b>De acordo com a avaliação efectuada, qual a taxa de concretização que atribui ao nível da capacidade de motivação do Colaborador?</b>	<b>De 0% a 100% (ou mais)</b>							

<b>d) Iniciativa</b>	<b>Colaborador</b>				<b>Chefia Directa</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
É ambicioso e está pronto a fazer o que for necessário para atingir o objectivo da equipa.								
Apresenta ideias e desenvolve acções de forma espontânea, com vista à obtenção de resultados e melhoria de processos								
Procura informação em profundidade de forma a antecipar e/ou resolver problemas relacionados com o trabalho.								
Desenvolve uma rede de contactos para obter informação em tempo útil.								
<b>De acordo com a avaliação efectuada, qual a taxa de concretização que atribui ao nível da capacidade</b>	<b>De 0% a 100% (ou mais)</b>							

<b>de iniciativa do Colaborador?</b>									
<b>Gestão (apenas para níveis funcionais II a V)</b>									
<b>e) Liderança</b>	<b>Colaborador</b>				<b>Chefia Directa</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	
Mantém os Colaboradores concentrados/focalizados nos objectivos, prioridades e planos da PME.									
Reconhece, elogia e reforça o bom desempenho dos Colaboradores.									
Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa.									
Incentiva e encoraja os Colaboradores a apresentares sugestões de melhoria.									
Motiva os outros através do seu próprio comportamento.									
Transmite um <i>feedback</i> construtivo sobre as questões relacionadas com o desempenho									
Assegura a disponibilização atempada dos meios e recursos necessários à realização das actividades.									
Assegura a melhoria do sistema de gestão das actividades.									
<b>De acordo com a avaliação efectuada, qual a taxa de concretização que atribui ao nível da capacidade de liderança do Colaborador?</b>	<b>De 0% a 100% (ou mais)</b>								

<b>f) Gestão da Mudança</b>	<b>Colaborador</b>				<b>Chefia Directa</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>



**Anexo VIII. Tabela de avaliação de objectivos de 2008 e definição dos objectivos da Avaliação de Desempenho para 2009 da PME Industrial**

A presente tabela de avaliação de objectivos de 2008 permite a definição dos objectivos da avaliação de desempenho para 2009.

<b>1. Avaliação Objectivos 2008</b>		
<b>Departamentais</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Taxa de Concretização</b>

<b>Unidade de Negócio/Actividade</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Taxa de Concretização</b>

<b>2. Definição de Objectivos 2009</b>	
<b>Departamentais</b>	<b>Indicadores</b>

--	--

<b>Unidade de Negócio/Actividade</b>	<b>Indicadores</b>

<b>Observações Gerais</b>

### Anexo IX. Síntese de Desempenho de 2008 da PME Industrial

A síntese do desempenho de 2008 congrega o resumo do desempenho dos colaboradores da PME Industrial.

#### 4. SÍNTESE DE DESEMPENHO

**Tendo em consideração o grau de concretização dos objectivos e a análise de competências, destaque, pontos fortes no exercício da função; aprendizagens relevantes e oportunidades de melhoria.**

#### Pontos Fortes

#### Aprendizagens Relevantes

Oportunidades de Melhoria	Oportunidades de Melhoria	Acções para a sua Concretização
Enumerar claramente as acções consideradas prioritárias para melhorar o desempenho na função.		

#### Necessidades de Formação

Especificar os Conteúdos/Áreas em que o Colaborador deve adquirir e/ou desenvolver as suas competências.			
<b>Síntese da Análise Desempenho</b>	Classifique o desempenho global do Colaborador numa das categorias indicadas:		
<b>Insuficiente</b> - O desempenho demonstrado durante o período em análise foi inferior aos objectivos estabelecidos para a função.	<b>Regular</b> - O desempenho demonstrado durante o período demonstrado em análise durante o período em análise alguns aspectos análise aos objectivos previstos para a função, no entanto, aos requisitos necessita de desenvolver algumas competências.	<b>Bom</b> - O desempenho demonstrado durante o período em análise correspondeu em período em análise ultrapassou largamente todos os objectivos estabelecidos para a função.	<b>Muito Bom</b> - O desempenho demonstrado durante o período em análise ultrapassou largamente todos os objectivos estabelecidos para a função.
<b>Observações</b>			
<b>Comentários Chefia Directa</b>			

--

<b>Comentários do Colaborador</b>
-----------------------------------

--

### Anexo X. Lista de verificação da norma ISO 9001: 2008

O presente anexo engloba a lista de verificação da transição da norma ISO 9001: 2000 para a norma ISO 9001: 2008 na PME Industrial.

#### 4.1. Gestão dos Processos Subcontratados

Foram clarificados os requisitos para os processos subcontratados, incluindo a introdução de 2 novas Notas. A nova norma torna ainda mais claro que os processos subcontratados fazem parte do SGQ, mesmo sendo executados por uma terceira parte, externa à Organização, enfatizando a necessidade de assegurar que esses processos satisfazem todos os requisitos dos clientes e estatutários e regulamentares aplicáveis. Mesmo quando o processo é subcontratado, a Organização permanece responsável por assegurar que ele cumpre todos os requisitos aplicáveis. Enquanto a norma anterior já referia que os processos subcontratados deviam ser controlados, a nova edição clarifica a necessidade de definir no SGQ o tipo e a extensão do controlo a ser aplicado aos processos subcontratados.

A Nota 2 caracteriza/define um processo subcontratado (processo que a Organização necessita para o seu SGQ e que a Organização escolhe para ser executado por uma parte externa). A Nota 3 apresenta factores que podem influenciar os controlos sobre os processos

Temos Contratos que vão ser implementados com os fornecedores de prestação serviços;

Avaliação dos fornecedores de serviços;

Currículo do subcontratado, Selecção do fornecedor se serviços;

No terreno é controlado pelo manual de Subempreiteiros, que é distribuído a todos os Subempreiteiros

**Cláusula cumprida, sem necessidade de acções adicionais**

<p>subcontratados (e portanto devem ser tidos em consideração para definir tais controlos): - o impacto potencial do processo subcontratado na capacidade da Organização para fornecer produto que esteja de acordo com os requisitos; - em que medida o controlo do processo é partilhado; - a capacidade para atingir o controlo necessário através da aplicação da secção 7.4 (Compras).</p>				
---	--	--	--	--

### 5.5.2. Representante da Gestão

<p>Foi clarificado que o Representante da Gestão deve ser uma Pessoa da equipa de Gestão da própria Organização. A Cláusula 5.5.2, na Norma de 2008, estabelece agora sem ambiguidades que o Representante da Gestão deve: - ser nomeado pela Gestão de Topo, - ser uma Pessoa (e não um grupo de Pessoas), - ser um Membro da Gestão da Organização. Uma Pessoa que não faça parte da Gestão da Organização (mesmo que tenha um vínculo contratual de prestação de serviços à Organização), não preenche o requisito para “Representante da Gestão”, no contexto da ISO 9001: 2008.</p>	<p>O representante da Gestão é um elemento da administração com funções de gestão.</p> <p><b>Cláusula cumprida, sem necessidade de acções adicionais</b></p>			
--	--	--	--	--

### 6.2.1. Competência

<p>Foi clarificado que os requisitos de competência dizem respeito a todas as Pessoas cujo trabalho concorre para a conformidade do produto, isto é, que execute qualquer actividade</p>	<p>Criação da descrição de funções para representante da gestão</p> <p><b>CI</b></p>	<p>20/07/2009</p>		
--	--	-------------------	--	--

<p>enquadrada no âmbito do SGQ (incluindo, por isso, todas as Pessoas que executam procedimentos cobertos pelo SQG: Comercial, Operacional, Logística, Aprovisionamento, Manutenção, Formação, Auditoria Interna, e o próprio Representante da Gestão, etc.).</p>				
---	--	--	--	--

### 6.3. Infraestrutura

<p>Foi acrescentado, com exemplo de serviços de suporte, “sistemas de informação”. Ainda que não estivesse explícito como exemplo na versão anterior da Norma, era já reconhecida a importância das tecnologias de informação, e a sua inclusão no entendimento de “infra-estrutura” na avaliação da conformidade com a ISO 9001.</p>	<p>Revisão do documento de Processo “Sistemas de informação”</p>	<p>20/07/2009</p>		
---	--	-------------------	--	--

### 6.4. Ambiente de Trabalho

<p>Foi acrescentada uma Nota, clarificando que “ambiente de trabalho” diz respeito ao conjunto de condições em que o trabalho é realizado, por forma a atingir a conformidade com os requisitos do produto, e que inclui factores físicos, ambientais e outros (tais como ruído, temperatura, humidade, luminosidade ou condições atmosféricas). A Organização deve, portanto, determinar e gerir todos estes factores por forma a atingir a conformidade com os requisitos do produto.</p>	<p>Estes pontos já são controlados na EF. Ruído, temperatura, luminosidade. A nível ambiental estão a ser controlados. A organização é certificada a nível de segurança; estes pontos já são controlados</p>			
---	--	--	--	--

### 7.2.1. Determinação dos requisitos relacionados com produto

<p>Foi acrescentada uma Nota, apresentando exemplos de “actividades posteriores à entrega” dos produtos aos clientes (acções dentro do prazo de garantia dos fornecimentos, obrigações contratuais tais como serviços de manutenção e serviços suplementares tais como reciclagem ou destino final), que devem ser tidos em consideração quando a Organização determinar os requisitos relacionados com o produto.</p>	<p>Os Vários Documentos de Processo, já contemplam assistência técnica.</p> <p><b>Cláusula cumprida, sem necessidade de acções adicionais</b></p>			
--	---	--	--	--

### 7.3.1. Planeamento da concepção e desenvolvimento

<p>Foi acrescentada uma Nota, clarificando que a revisão, a verificação e a validação da concepção e desenvolvimento têm finalidades distintas; podem ser conduzidas e registadas separadamente ou em qualquer combinação adequada para o produto e para a Organização.</p>	<p>Esta assegurada pelos vários sectores que efectuam projecto; Survey; microgeração.</p> <p>Os documentos existentes são as folhas de cálculo</p>			
---	--	--	--	--

### 7.3.3. Saídas da concepção e desenvolvimento

<p>Foi acrescentada uma Nota, clarificando que a informação para a produção e o fornecimento do serviço pode incluir detalhes para a preservação do produto. Considerando que a Cláusula 7.3.3. pretende assegurar que o processo de concepção e desenvolvimento fornece (como saídas) informação necessária para o aprovisionamento, a produção e a realização dos produtos/serviços nas suas várias vertentes (por exemplo, quando parte do processo de execução é subcontratado), esta é apenas mais “uma achega” ao conjunto das</p>	<p>Este ponto já esta a ser cumprido pela Engenharia.</p> <p><b>Cláusula cumprida, sem necessidade de acções adicionais</b></p>			
--	---	--	--	--

alíneas a) a d) desta cláusula.			
---------------------------------	--	--	--

**7.5.2. Processos que necessitam validação**

<p>Foi clarificada a definição/ caracterização dos processos cobertos pela cláusula 7.5.2, que a Organização deve validar: - quaisquer processos de produção e de fornecimento do serviço em que a saída resultante não possa ser verificada por subsequente monitorização ou medição e, como consequência, as deficiências apenas se manifestem depois de o produto estar em utilização ou do serviço ter sido prestado.</p>	<p>Esta cláusula é considerada não aplicável consoante o Manual Gestão da Qualidade revisão 9</p>		
---	---	--	--

**7.5.4. Propriedade do cliente**

<p>Foi acrescentado, com exemplo de propriedade do cliente, “dados pessoais”. Ainda que não estivesse explícito como exemplo na versão anterior da Norma, eram já reconhecidos os “dados pessoais” dos Clientes como informação a salvaguardar.</p>	<p>O manual de acolhimento está explícito que:</p> <p>O empregador está proibido de divulgar informações referentes à organização e métodos de produção.</p> <p>Nos contratos de trabalho dos responsáveis de departamentos/ chefias também está explícito que o colaborador é <i>(obrigado a guardar sigilo de todas as informações a que tiver acesso no desempenho das suas funções, sobretudo as referentes à organização, métodos de produção, informáticos, tecnológicos, comerciais e de atendimento ao público, preços de produtos e serviços e demais características do negócio da Primeira</i></p>		
---	---	--	--

	<i>Outorgante, não podendo utilizá-las em proveito próprio ou de terceiros.)</i>			
--	--	--	--	--

**7.5.1d) e 7.6. Equipamentos de monitorização e medição**

<p>É retomada, na edição de 2008, a expressão “equipamento de medição” (abandonando-se a expressão “dispositivo de medição”), repondo a focalização dos requisitos da cláusula 7.6. em equipamentos de medição.</p>	<p>A organização não pretende alterar a designação dos equipamentos de medição</p>			
---	--	--	--	--

**2.1, 7.2.2, 7.1.c), 7.1.d), 7.5.1.e), 7.5.1.f), 8.2.4. Liberação do produto para entrega ao cliente**

<p>Na cláusula 8.2.4 foi clarificada a responsabilidade associada à liberação do produto para entrega ao cliente, sendo necessário manter evidências (registos) do cumprimento dos critérios de aceitação do produto, e identificar a(s) pessoa(s) que autorizou(aram) a liberação do produto para entrega ao cliente. Ao longo da Norma, o conceito/ expressão “conformidade com os requisitos do produto” [tal como determinados no cumprimento da cláusula 7.2.1 e 7.2.2] veio substituir outras expressões que podiam gerar ambiguidade (ex: qualidade do produto).</p>	<p>Esta cláusula é assegurada pelos Planos de Inspeção e Ensaio ( PIE), relatórios de obra, documentos do cliente, ficha de controlo.</p>			
---	---	--	--	--

**8.3. Controlo do produto não conforme, incluindo reclamações, garantias, devoluções, re-calls**

<p>A cláusula 8.3 foi rearranjada, passando a alínea d) a definir, com mais clareza, que</p>	<p>Os procedimentos que controlam e definem responsabilidades para o</p>			
--	--	--	--	--

<p>Organização deve tomar acções apropriadas ao tratamento das Não conformidades, já efeitos, ou potenciais efeitos, da não conformidade quando a não conformidade do processo “ Gestão de Acções e produto é detectado depois da entrega ou depois do início da sua utilização. A presente redacção torna mais claras as responsabilidades/deveres da Organização no tratamento de reclamações, garantias, devoluções, re-calls, etc.</p>	<p>estão definidos no Documento de Ocorrências”, sobretudo BNC (Boletim Não Conformidade) e BRC (Boletim Reclamação Cliente)</p>			
--	--	--	--	--

### 8.2.1. Avaliação da Satisfação do Cliente

<p>Foi acrescentada uma Nota, apresentando exemplos de “monitorização da percepção do cliente”: obtenção de dados de entrada a partir de fontes tais como inquéritos de satisfação do cliente, dados do cliente quanto à qualidade do produto entregue, opinião aos utilizadores, análises de negócios perdidos, elogios, reclamações de garantia e relatórios de distribuidores. De alguma forma se clarifica a necessidade de atingir não apenas a satisfação mas também a fidelização do Cliente (por exemplo, via análise de negócios perdidos)</p>	<p>No decorrer do ano são enviados dois inquéritos: Inquéritos semestrais/fim do projecto Inquérito satisfação do cliente no final do ano. No final é efectuado o cálculo da satisfação do cliente recorrendo a estes dois inquéritos. Pretendemos definir uma nova metodologia, que contempla as análises dos negócios perdidos, reclamações de cliente; para 2010 é que será implementada esta nova metodologia.</p>	<p>01/03/2010</p>		
---	--	-------------------	--	--

### 4.1.e), 7.1.c), 7.1.d), 7.5.1.e), 7.6, 8.1, 8.2.3, 8.4.c), 5.6.2.c) Gestão, Monitorização, Medição e Melhoria dos Processos do SGQ

<p>Por último, e porque talvez mais importante, se resumem aqui as clarificações em</p>	<p>Os processos de realização dos serviços são monitorizados e medidos</p>			
---	--	--	--	--

<p>relação à gestão, monitorização, medição e melhoria dos processos do SGQ. As cláusulas 4.1.e) e 8.1. e 8.2.3, estabelecem que todos os processos devem de ser monitorizados; e onde aplicável, também devem ser medidos. Podendo a medição não se aplicar a processos “suporte” ou de “gestão do próprio SGQ” (que devem, nesses casos, ser monitorizados de perto), não haverá qualquer dúvida que os processos de realização do produto/serviço devem ser, para além de cuidadosamente monitorizados, também convenientemente medidos. Por maioria de razão, os processos <u>subcontratados</u>, porque executados por uma terceira parte, externa à Organização, devem ter um controlo/monitorização/medição ainda mais apurado. Na cláusula 8.2.3 foi clarificada a necessidade de tomar acções em caso de falha no desempenho dos processos do SGQ: sempre que os resultados planeados não são atingidos (através da operação dos processos do SGQ), a Organização deve implementar correcções e acções correctivas, independentemente do impacte imediato e directo na conformidade do produto. Foi acrescentada uma Nota, apresentando uma recomendação para que a Organização, ao determinar os métodos apropriados para a monitorização e medição de cada processo, considere o impacto desse processo na conformidade dos requisitos do produto e na eficácia do SGQ. Em última análise,</p>	<p>por área e projecto</p> <p>Quando da ocorrência de desvios, é efectuada uma análise dos resultados e razões dadas pelo responsável que monitoriza e mede o indicador sendo verificada a necessidade de abrir uma acção correctiva ou não para colmatar o desvio. Já está definido no Documento de Processo Gestão do SGQAS.</p>		
---	--	--	--

<p>é através da medição do “desempenho para o Cliente” (incluindo a medição da Satisfação/Fidelização do Cliente), que se verifica se o SGQ está a atingir o seu objectivo último e primordial, e que é assegurar a capacidade da Organização em: - de forma consistente, proporcionar produto que vá de encontro dos requisitos do cliente, e estatutários e regulamentares aplicáveis; e - aumentar a satisfação (e fidelização) do cliente através da melhoria contínua do sistema e da sua eficácia.</p>			
--	--	--	--

