

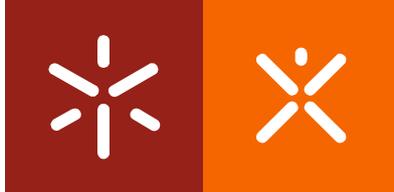


**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Ana Sofia Marques da Silva

**A avaliação de desempenho numa  
organização privada: reflexões e  
contributos para a sua implementação**





**Universidade do Minho**

Instituto de Educação

Ana Sofia Marques da Silva

**A avaliação de desempenho numa  
organização privada: reflexões e  
contributos para a sua implementação**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Educação  
Área de Especialização em Formação,  
Trabalho e Recursos Humanos

Trabalho Efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Daniela Silva**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



**Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgual**  
**CC BY-NC-SA**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, que sempre me apoiou e incentivo durante todo este percurso.

Aos meus amigos, que sempre acreditaram em mim.

À minha orientadora, Professora Daniela Silva, por todo o apoio, acompanhamento e empenho.

À organização, onde realizei o estágio, que me recebeu e sempre disponibilizou todos os meios.

Aos trabalhadores da organização, que foram o público-alvo da minha investigação/intervenção, pela colaboração.

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

# A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA: REFLEXÕES E CONTRIBUTOS PARA A SUA IMPLEMENTAÇÃO

## RESUMO

O presente relatório tem como problemática a avaliação de desempenho. Neste sentido, o objetivo geral passou por construir e implementar uma proposta de um sistema de avaliação de desempenho para os trabalhadores de uma organização.

A avaliação de desempenho, como política e prática da Gestão de Recursos Humanos, identifica necessidades de formação e possibilita uma gestão do desempenho de cada trabalhador, permitindo a este um desenvolvimento de competências e um contínuo crescimento pessoal e profissional. Portanto, a avaliação de desempenho acarreta vários benefícios quer para a organização, quer para a Gestão de Recursos Humanos, quer para o trabalhador, assumindo assim um papel fundamental em qualquer organização.

Ao longo deste relatório evidenciamos os pressupostos teóricos que contribuíram para o enquadramento da problemática e para o processo de investigação/intervenção. Nesta investigação, utilizamos o método Estudo de Caso e várias técnicas de recolha e análise de dados. O caso em estudo foi o processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores da organização.

Os resultados revelam que a perceção que os trabalhadores têm sobre a avaliação de desempenho é positiva, uma vez que têm consciência que esta contribui para o seu desenvolvimento profissional e, por isso, consideram que deveria ser feita mais vezes.

**Palavras-chave:** avaliação de desempenho; crescimento; desenvolvimento profissional; gestão do desempenho

# THE PERFORMANCE EVALUATION IN A PRIVATE ORGANIZATION: REFLECTIONS AND CONTRIBUTIONS TO ITS IMPLEMENTATION

## ABSTRACT

The present report regards performance evaluation. This way, the overall objective was to build and implement a proposal for a performance evaluation system for the workers of an organization.

The performance evaluation, as a policy and practice of Human Resources Management, identifies training needs and allows to manage the performance of each worker, enabling them to develop skills and continuously grow, both personally and professionally. Therefore, the performance evaluation brings several benefits for the organization, the Human Resources Management and the worker, thus assuming a fundamental role in any organization.

Throughout this report we have highlighted the theoretical assumptions that have contributed to the framework of the problem and to the research/intervention process. In this research, we have used the Case Study method and several techniques of data collection and analysis. The case under study was the performance evaluation process of the workers from the organization.

The results show that the workers' perception of performance evaluation is positive, since they recognize that it contributes to their professional development, and therefore consider that it should be done more often.

**Keywords:** performance evaluation, growth, professional development, performance management

## Índice

AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vi
Índice de figuras .....	x
Índice de tabelas .....	xi
Índice de gráficos .....	xii
Lista de siglas e abreviaturas .....	xiv
1. Introdução.....	15
2. Enquadramento institucional.....	18
2.1. Apresentação da organização .....	18
2.2. Formas de atuação da organização.....	18
2.3. Missão e valores.....	19
2.4. Caracterização dos recursos humanos .....	19
2.4.1. Distribuição por género.....	20
2.4.2. Distribuição por antiguidade.....	20
2.4.3. Distribuição por categorias profissionais.....	21
2.4.4. Distribuição por habilitações literárias .....	22
2.4.5. Distribuição por estrutura etária .....	22
2.5. Organograma .....	23
2.6. Caracterização do público-alvo .....	24
2.7. Problemática da investigação/intervenção.....	24
2.8. Diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas .....	25
3. Enquadramento teórico .....	27
3.1. Evolução da GRH.....	27
3.1.1. Versões mais atuais da GRH .....	31
3.2. Gestão de competências na atual GRH.....	32
3.3. Distinção entre Educação Permanente e Aprendizagem ao Longo da Vida .....	36
3.4. Análise e descrição de funções .....	39
3.5. Avaliação de Desempenho .....	40
3.5.1. Objetivos da AD .....	42

3.5.2. Das vantagens e benefícios aos condicionalismos e erros da AD.....	42
3.5.3. Avaliadores.....	44
3.5.4. Métodos/Técnicas da AD.....	46
3.6. A Avaliação de Desempenho como fator de desenvolvimento de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional (DO) .....	48
3.6.1. AD como fonte de diagnóstico ou levantamento de necessidade de formação .....	49
3.7. Sistema de recompensas - Formação como Sistema de Recompensa.....	52
3.8. Contributos teóricos mobilizados para a problemática .....	53
4. Enquadramento Metodológico.....	55
4.1. Objetivos de intervenção/problema de investigação.....	55
4.1.1. Objetivos gerais .....	55
4.1.2. Objetivos específicos.....	55
4.2. Apresentação e fundamentação da metodologia de intervenção/investigação a adotar..	56
4.2.1. O paradigma .....	56
4.2.2. O Método .....	57
4.2.3. Técnicas de Recolha de Dados.....	58
4.2.3. Tratamento e análise de dados .....	63
4.3. Identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo.....	64
4.4. Atividades de intervenção/investigação desenvolvidas ao longo do estágio.....	64
4.4.1. Calendarização das atividades/fases de intervenção/ investigação desenvolvidas ..	65
5. Apresentação e Discussão do Processo de Investigação/Intervenção.....	68
5.1. Apresentação do trabalho de investigação/ intervenção desenvolvido em articulação com os objetivos definidos.....	68
5.2. O manual de funções como ponto de partida para a AD .....	69
5.3. Construção do dispositivo de avaliação .....	74
5.3.1. Apresentação do processo de AD realizado pela empresa.....	75
5.3.2. Apresentação do processo de AD construído – Proposta de estágio.....	75
5.4. Aplicação do dispositivo de AD aos trabalhadores.....	78
5.4.1. Resultados da avaliação feita sobre o Diretor de Loja e a autoavaliação .....	79
5.4.2. Resultados da avaliação feita sobre os Chefes de Departamento e a autoavaliação	84
5.5. Análise crítica do processo de AD implementado.....	90
5.5.1. Visão dos avaliadores e dos avaliados da AD dos Diretores de Loja .....	92
5.5.2. Visão dos avaliadores e dos avaliados da AD dos Chefes de Departamento .....	98
5.5.3. Reflexão da implementação do processo .....	104

6. Considerações finais.....	108
7. Bibliografia .....	110
8. Apêndices .....	113
Apêndice nº1 – Questionário para AD dos Chefes de Departamento e questionário sobre a avaliação do processo de AD.....	114
Apêndice nº 2 – Questionário para AD dos Diretores de Loja e questionário sobre a avaliação do processo de AD.....	117
Apêndice nº3 – Consentimento Informado .....	120
Apêndice nº4 – Guião da Entrevista para o Chefe de Departamento .....	121
Apêndice nº 5 – Guião da Entrevista para o Diretor de Loja .....	122
Apêndice nº6 – Transcrição da entrevista ao Chefe de Departamento.....	123
Apêndice nº 7 – Transcrição da entrevista ao Caixa.....	127
Apêndice nº 8 – Transcrição da entrevista ao Vendedor.....	129
Apêndice nº 9 – Transcrição da entrevista ao Diretor de loja.....	132
Apêndice nº 10 – Análise de conteúdo das entrevistas .....	136

## Índice de figuras

Figura 1- Organograma Departamentos Comercial/Distribuição.....	23
Figura 2 - Pirâmide das necessidades .....	28
Figura 3 - Teoria X vs. Teoria Y.....	29
Figura 4 - Iceberg das competências.....	34
Figura 5 - Gestão da Formação .....	49
Figura 6 – Processo de Avaliação de Desempenho da Organização .....	75
Figura 7 - Processo de Avaliação de Desempenho (Diretor de Loja) .....	77
Figura 8 - Processo de Avaliação de Desempenho (Chefe de Departamento).....	78
Figura 8 - Processo de Avaliação de Desempenho (Chefe de Departamento) .....	78

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Distribuição por género.....	20
Tabela 2 - Sistemas de administração das organizações.....	30
Tabela 3 - Vantagens e desvantagens das fontes de avaliação .....	45
Tabela 4 - Calendarização.....	66
Tabela 5 - Manual de funções (Chefe de Departamento).....	69
Tabela 6 - Manual de funções (Diretor de Loja).....	72

## Índice de gráficos

Gráfico 1 - Distribuição por antiguidade .....	20
Gráfico 2 - Distribuição por categorias profissionais .....	21
Gráfico 3 - Distribuição por habilitações literárias.....	22
Gráfico 4 - Distribuição por estrutura etária .....	22
Gráfico 5 - Capacidade de liderança e organização .....	79
Gráfico 6 - Capacidade de liderança e organização (autoavaliação) .....	80
Gráfico 7 - Capacidade de coordenação das equipas .....	81
Gráfico 8 - Capacidade de coordenação das equipas (autoavaliação) .....	81
Gráfico 9 - Formação e supervisão dos Chefes de Departamento .....	82
Gráfico 10 - Formação e supervisão dos Chefes de Departamento (autoavaliação) .....	83
Gráfico 11 - Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores .....	83
Gráfico 12 - Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores (autoavaliação) .....	84
Gráfico 13 - Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores .....	85
Gráfico 14 - Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores (autoavaliação) .....	86
Gráfico 15 - Acolhimento dos novos elementos da equipa.....	86
Gráfico 16 - Acolhimento dos novos elementos da equipa (autoavaliação).....	87
Gráfico 17 - Formação dos novos elementos da equipa .....	88
Gráfico 18 - Formação dos novos elementos da equipa (autoavaliação) .....	89
Gráfico 19 - Capacidade de liderança .....	89
Gráfico 20 - Capacidade de liderança (autoavaliação) .....	90
Gráfico 21 - Participação de todos os colaboradores.....	92
Gráfico 22 - Inclusão do Chefe de Departamento.....	92
Gráfico 23 - Participação do Diretor Comercial .....	93
Gráfico 24 - Participação do Departamento de Recursos Humanos .....	94
Gráfico 25 - Inclusão da autoavaliação .....	94
Gráfico 26 - Aplicação do inquérito.....	95
Gráfico 27 - Justiça do processo .....	96
Gráfico 28 - Reflexão sobre a prática profissional.....	97
Gráfico 29 - Participação de todos os colaboradores.....	98
Gráfico 30 - Participação dos subordinados.....	99
Gráfico 31 - Participação do Diretor de Loja.....	100

Gráfico 32 - Participação do Departamento de Recursos Humanos .....	100
Gráfico 33 - Inclusão da autoavaliação .....	101
Gráfico 34 - Aplicação do inquérito.....	102
Gráfico 35 - Justiça do processo .....	102
Gráfico 36 - Reflexão sobre a prática profissional.....	103

### **Lista de siglas e abreviaturas**

AD - Avaliação de Desempenho

ALV - Aprendizagem ao Longo da Vida

DO - Desenvolvimento Organizacional

EP - Educação Permanente

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

## 1. Introdução

O presente relatório de estágio surge no âmbito do Mestrado em Educação – área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho.

Assim sendo, o mestrado inclui a realização de um estágio com o objetivo de intervenção e investigação. A escolha do local passou pela proximidade com a zona de residência e por ser uma organização de grande dimensão. O estágio foi efetuado numa organização de produtos para a casa no departamento dos recursos humanos. A organização pretende melhorar a qualidade de vida dos seus clientes com a variedade de produtos que oferece. Esta está presente em vários setores como o comercial, o industrial e o imobiliário. Sendo assim, tendo em conta as necessidades da empresa reveladas pela acompanhante de estágio, optamos como área de intervenção a avaliação de desempenho (AD).

Os objetivos principais passam essencialmente por elaborar uma proposta de dispositivo de avaliação de desempenho para os trabalhadores e implementar e refletir sobre o dispositivo de AD. Pretendemos ainda compreender políticas e práticas de gestão de recursos humanos e desenvolver competências teórico-práticas na área da avaliação de desempenho. Com isto, pretendemos contribuir para uma melhoria do sistema de avaliação de desempenho utilizado, pois foi pela identificação desta necessidade que surgiu a área de intervenção. Consideramos ser um tema bastante pertinente visto que pode contribuir para evolução do colaborador enquanto profissional bem como para a empresa conseguir desenvolver os seus colaboradores e conseguir ajudá-los nas dificuldades sentidas.

A construção e implementação de um dispositivo de avaliação de desempenho são processos morosos e exigentes, mas que acarretam diversas vantagens quer para os trabalhadores, quer para a organização. Revela-se importante na medida em que permite um contínuo desenvolvimento de capacidades e competências e possibilita a resolução de lacunas que existam. A AD é uma política e prática muito importante para a gestão de recursos humanos (GRH), pois permite melhorar a motivação dos seus trabalhadores e serve como fonte de levantamento de necessidades de formação. Esta é uma problemática muito atual e pertinente devido à necessidade de as organizações conseguirem dar resposta às exigências do mercado de trabalho, uma vez que está em constante evolução, e pelos benefícios que a AD revela quer para a GRH, quer para a organização, quer para o chefe, quer para o subordinado.

A metodologia adotada foi o estudo de caso, onde utilizamos como técnicas de recolha de dados a análise documental, o inquérito por questionário, entrevista e a conversa informal.

O relatório estrutura-se em 6 capítulos. Estes capítulos dizem respeito à introdução, ao enquadramento institucional, ao enquadramento teórico, ao enquadramento metodológico, à apresentação e discussão do processo de investigação/intervenção e, por fim, às considerações finais.

No capítulo 1 - a introdução - expomos sumariamente o tema do estágio e apresentamos a estrutura/organização do relatório.

No capítulo 2 apresentamos o enquadramento institucional, onde consta a apresentação da organização e a sua forma de atuação, a caracterização dos recursos humanos, o organograma da organização, a caracterização do público-alvo, a problemática da investigação/intervenção e o diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas.

No capítulo 3, referente ao enquadramento teórico, destacamos a exploração de correntes teóricas/autores que constituíram referentes importantes na exploração da problemática de estágio e identificamos os contributos teóricos mobilizados para a problemática específica da investigação/intervenção. Então, apresentamos a evolução da Gestão de Recursos Humanos (GRH), as versões mais atuais da GRH, a gestão de competências na atual GRH, a distinção entre a Educação Permanente e Aprendizagem ao longo da vida, a análise e descrição de funções, a Avaliação de Desempenho (objetivos, vantagens e condicionalismos, avaliadores e métodos), a AD como fator de desenvolvimento de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional e o Sistema de Recompensas.

No capítulo 4 apresentamos o enquadramento metodológico e destacamos os objetivos de intervenção/problema de investigação (objetivos gerais e específicos), a apresentação e fundamentação da metodologia de intervenção/investigação a adotar (paradigma, método, técnicas de recolha de dados, tratamento e análise de dados, identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo e atividades de intervenção/investigação desenvolvidas ao longo do estágio.

No capítulo 5, referente à apresentação e discussão do processo de investigação/intervenção, apresentamos o trabalho de investigação/intervenção desenvolvido em articulação com os objetivos definidos, mostramos a construção do dispositivo desde o ponto de

partida até à apresentação do processo de AD construído, revelamos os resultados obtidos quer da implementação do processo, quer da aplicação dos inquéritos sobre a avaliação do processo e fazemos uma reflexão da implementação do processo.

Por último, no capítulo 6, relativo as considerações finais, apresentamos uma análise crítica dos resultados e das implicações dos mesmos e fazemos uma evidenciação do impacto do estágio a nível pessoal, institucional e de conhecimento na área de especialização.

## 2. Enquadramento institucional

Neste capítulo apresentamos a caracterização da instituição, bem como as formas de atuação da mesma, a missão e os valores defendidos, a caracterização dos recursos humanos, o público-alvo da investigação, a problemática de investigação/intervenção e, finalmente, a identificação e avaliação do diagnóstico de necessidades do estágio.

### 2.1. Apresentação da organização

A organização foi fundada a 11 de maio de 1996. Um projeto que se viria a expandir por todo o país e a formar uma cadeia de lojas, procurando sempre crescer. Hoje, conta com uma rede de 21 lojas e emprega quase 400 trabalhadores. É uma organização 100% portuguesa e está presente no setor comercial, comercializando a retalho uma vasta gama de produtos para a casa. Assim, é um dos maiores de prestação de “comércio, importação e exportação de um variado leque de artigos.”<sup>1</sup>

O grupo também está presente no setor industrial, dedicando-se ao fabrico de móveis, que se encontra dividido em dois polos, o primeiro orientado para o mercado nacional e o segundo para a exportação. Por fim, podemos referir que a organização se encontra ainda presente no mercado imobiliário. É de realçar que uma das mais recentes apostas da organização é a loja *online*, que permite uma maior proximidade com o cliente, conseguindo que este tenha um acesso mais fácil aos produtos.

O local onde o estágio decorreu está sediado no Norte do país. É aqui que se situa a sede da organização.

### 2.2. Formas de atuação da organização

O funcionamento da organização está assente numa política onde os valores de “simpatia, inovação, confiança, respeito e ética e transparência” (*ibidem*) se assumem como elementares e que resultam de “um atendimento personalizado e na dedicação total ao cliente” (*ibidem*).

A sua prestação de serviços é garantida com base num “conceito diferente e inovador” (*ibidem*) e encontra-se baseada em “oferecer uma variedade de soluções para diferentes gostos”

---

<sup>1</sup> Informação retirada do *site* da organização, que por motivos de confidencialidade não será revelado

(*ibidem*), tendo em conta várias linhas estilísticas e procurando a “melhor relação preço/qualidade” (*ibidem*), assim a empresa procura assegurar a satisfação e melhor atendimento ao cliente.

### 2.3. Missão e valores

Esta organização tem como missão melhorar a qualidade de vida dos seus clientes na perspetiva de oferecer uma variedade de produtos para poder tornar a casa mais acolhedora.

Assim, a organização assume a missão de:

- “Melhorar o poder de compra e qualidade de vida do maior número de Clientes, com Colaboradores responsáveis e profissionais;
- Com uma equipa responsável, empreendedora e motivada a [nome da empresa] pretende marcar a diferença pela proximidade com o Cliente e pela oferta diversificada”.<sup>2</sup>

A organização, para “agir como empresa responsável” (*ibidem*) procura que “o seu percurso seja com base” (*ibidem*) nos seguintes valores:

- “Simpatia - a disponibilidade, abertura e recetividade para com o cliente é parte central na forma como a [nome da empresa] se posiciona no mercado;
- Inovação - para conseguir crescer, continua e sustentadamente, a inovação está na essência dos negócios da [nome da empresa]. Trata-se de atualizar e aperfeiçoar continuamente as competências profissionais, como condição do sucesso pessoal e da empresa;
- Confiança - temos o compromisso de criar relações com os nossos Clientes, Colaboradores e Parceiros com base na ética e na confiança. Caracteriza-se por respeitar as hierarquias, agir com sinceridade e honestidade para com todos os intervenientes;
- Respeito - de todos e para todos;
- Ética e Transparência - a [nome da empresa] e os seus colaboradores preocupam-se em promover a responsabilidade social e a transparência nas práticas comerciais, em aplicar uma concorrência leal, bem como procurar respeitar os direitos de todos os intervenientes” (*ibidem*).

### 2.4. Caracterização dos recursos humanos

De acordo com os dados recolhidos a 3 de junho de 2019 através de dois documentos, sendo eles a Listagem de Admissões/Demissões (Pessoal ao Serviço) e um documento Excel sobre a caracterização dos recursos humanos, a organização conta com 391 colaboradores, cuja caracterização apresentamos abaixo.

---

<sup>2</sup> Informação retirada do Código de Ética e Conduta da Organização

### 2.4.1. Distribuição por gênero

Tabela 1 - Distribuição por gênero

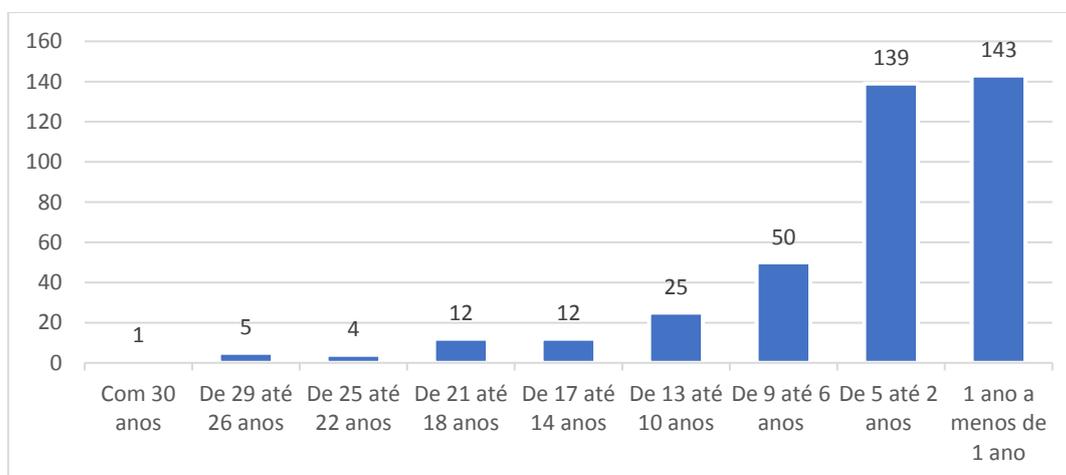
Gênero	Total	
	Nº	%
Masculino	205	52%
Feminino	186	48%
<b>Total</b>	391	100%

Fonte: Elaboração própria

Atendendo à distribuição por gênero, podemos constatar que o pessoal ao serviço da organização é maioritariamente masculino, com uma representação de 52% do universo de trabalhadores, ainda que não seja uma diferença significativa em relação ao sexo feminino com 48%.

### 2.4.2. Distribuição por antiguidade

Gráfico 1 - Distribuição por antiguidade



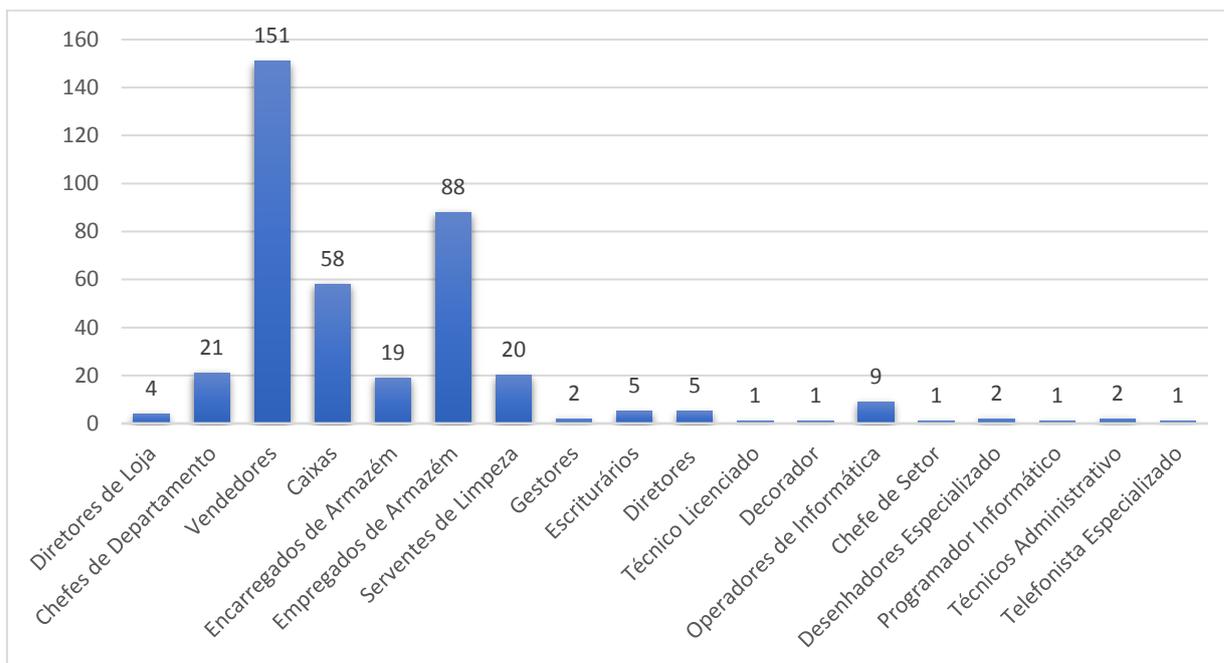
Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à distribuição por antiguidade, verificamos que existem trabalhadores, ainda que muito poucos, com um vínculo com a organização de muitos anos, uma vez que 6 destes já têm, pelo menos, 26 anos de serviço. É de realçar ainda que têm ocorrido novas admissões no último ano, que se justificam, não só, mas também, pelo crescimento da

organização. Assim, salientamos que 143 dos trabalhadores estão na organização há apenas 1 ano ou menos de 1 ano e que 139 dos trabalhadores encontram-se nesta há pelo menos 2 anos.

### 2.4.3. Distribuição por categorias profissionais

Gráfico 2 - Distribuição por categorias profissionais

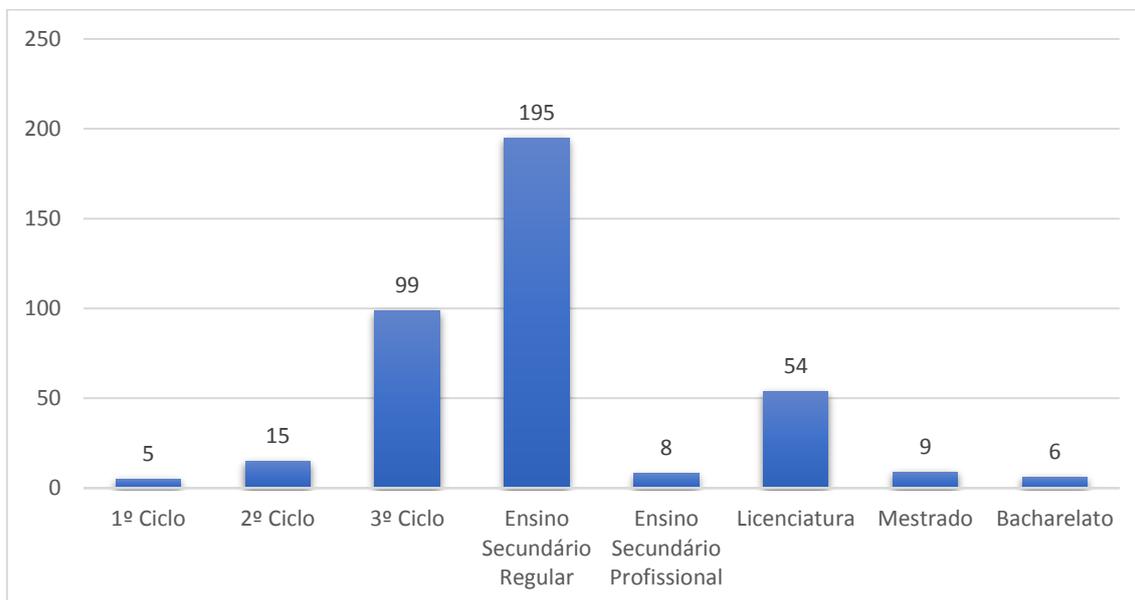


Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta o gráfico, percebemos que os trabalhadores da organização se encontram distribuídos por várias categorias profissionais. Com uma maior representação encontra-se a categoria profissional de vendedor, com 151 trabalhadores, assumido uma diferença significativa em relação à categoria de empregado de armazém, que surge em seguida com 88 trabalhadores. Com uma menor representação e com apenas 1 trabalhador respetivamente, estão as categorias de técnico licenciado, decorador, chefe de setor, programador informático e telefonista especializado.

#### 2.4.4. Distribuição por habilitações literárias

Gráfico 3 - Distribuição por habilitações literárias

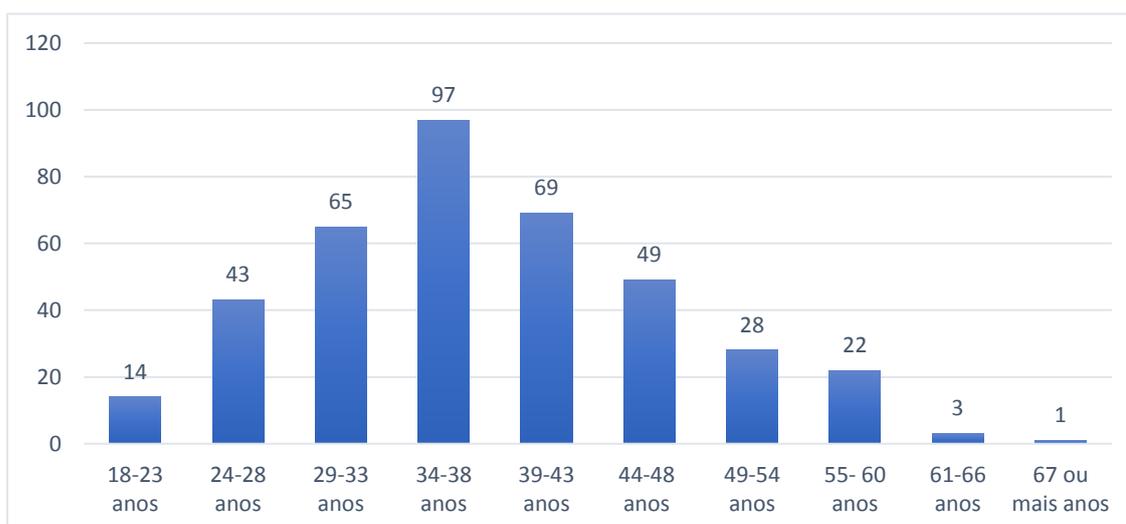


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à distribuição por habilitações, verificamos que a maioria dos trabalhadores possui o ensino secundário, com 190 representantes e, logo a seguir, realçamos que 99 trabalhadores possuem o 3º ciclo. Salientamos ainda que apenas 5 trabalhadores possuem o 1º ciclo, sendo assim representam uma diferença acentuada em relação à maioria do universo.

#### 2.4.5. Distribuição por estrutura etária

Gráfico 4 - Distribuição por estrutura etária



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à distribuição por estrutura etária dos trabalhadores da organização é perceptível que a predominância são as idades que se encontram entre os 34 e os 38 anos, fazendo parte deste grupo 93 trabalhadores. A menor representação corresponde ao grupo dos 67 ou mais anos, apenas com 1 representante.

## 2.5. Organograma

A organização apresenta uma estrutura piramidal em que no topo da hierarquia da organização encontra-se a Direção, seguida pelos vários departamentos que integram a empresa, sendo eles o departamento comercial, o departamento de compras, o departamento importação/exportação, o departamento de marketing, o departamento financeiro, o departamento de recursos humanos, o departamento de gestão pessoal, hist. e projetos, o departamento de apoio ao cliente e o departamento de informática. A empresa apresenta ainda um organograma dos departamentos comercial/distribuição, em que no topo está o Diretor de loja, e na linha descendente o chefe de departamento. Logo abaixo, encontram-se na mesma linha horizontal o chefe de setor, chefe de armazém e responsável logística, como se pode observar abaixo:

Figura 1- Organograma Departamentos Comercial/Distribuição



Fonte: Documento da Organização

## 2.6. Caracterização do público-alvo

A definição do público-alvo do estágio foi definida pela acompanhante de estágio. A escolha incidiu sobre os trabalhadores da categoria de Diretor de loja, constituída por 4 trabalhadores, e sobre a categoria de Chefe de departamento, composta por 20 trabalhadores, que se encontram presentes nas vinte lojas do grupo situadas no território nacional. Ainda que na caracterização dos recursos humanos da organização tenham sido calculados 21 chefes de departamento, no público-alvo apenas constam 20 porque achamos que uma das lojas não deveria ser contemplada por estar aberta há relativamente pouco tempo.

No entanto, no decorrer do estágio perceberemos que teríamos de alargar o nosso público-alvo a outras categorias para a realização da avaliação de desempenho, pois só assim faria sentido implementar um novo sistema de AD. Assim sendo, incluímos as categorias de vendedor, caixa, encarregado de armazém, diretor comercial e técnico administrativo (RH). A categoria de vendedor é constituída por 143 trabalhadores, a categoria de caixa integra 56 trabalhadores, a categoria de encarregado de armazém contempla 18 trabalhadores, a categoria de diretor comercial que é formada por 4 trabalhadores e a categoria de técnico administrativo (correspondente aos RH) é composta por 1 trabalhador, pois apesar de na caracterização dos RH aparecerem 2, no momento da aplicação dos inquéritos só um é que se encontrava com contrato com a empresa. Estes dados contemplam apenas 20 das 21 lojas da organização, sendo que, como já referimos, não incluímos uma loja.

## 2.7. Problemática da investigação/intervenção

A problemática de investigação/intervenção diz respeito à Avaliação de Desempenho (AD). Será, por isso, apresentada e explorada no capítulo 3 deste relatório, juntamente com outros pressupostos teóricos que se revelaram importantes no enquadramento da problemática.

A Avaliação de Desempenho tem sido uma problemática que tem vindo a ganhar força ao longo dos tempos, não fosse esta uma política e prática importante da GRH. Esta temática possibilita uma gestão do desempenho e de competências de cada trabalhador, permitindo um contínuo desenvolvimento de capacidades e competências, que outrora seria impossível. Permite ainda motivar o trabalhador a fazer melhor o seu trabalho e promove uma consciencialização das tarefas desenvolvidas. É importante fornecer aos trabalhadores um *feedback* do seu desempenho, para que estes conseguiram evoluir, pois assim eles conseguem ter consciência das competências

que têm e das que precisam de ser melhoradas. Certo é que também possibilita uma análise das necessidades de formação que permitam o desenvolvimento pretendido, não só a nível organizacional, bem como a nível pessoal.

Existem vários métodos/técnicas que possibilitam o processo de AD, contudo é importante que se enquadrem nos objetivos e necessidades da organização, daí ser tão minuciosa a escolha.

Sendo a problemática uma prática da Gestão de Recursos Humanos (GRH), tendo influência no trabalho dos trabalhadores e no contexto da formação revela-se por isso pertinente na área de especialização do mestrado, sendo esta em Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Tendo também em conta que a problemática vai de encontro aos objetivos enunciados na apresentação do mestrado de Educação- Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos no *site* do Instituto de Educação.

## **2.8. Diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas**

Após um contacto com a organização percebemos que a maior necessidade desta era a criação de um novo dispositivo de avaliação de desempenho, pois verificou-se uma necessidade de melhorar o sistema utilizado até então. A acompanhante de estágio pretendia algo inovador, que fosse diferente do que existia. Então, após este pedido da acompanhante, foi realizada uma reunião com a orientadora com o objetivo de obter o parecer desta. Depois de exposta a proposta a orientadora aceitou-a. Posto isto, foi realizada na organização uma reunião com a acompanhante e a orientadora em que o assunto abordado foi a proposta. A avaliação de desempenho utilizada no momento passava pela avaliação dos “objetivos individuais, briefing diário e avaliação qualitativa feita de forma isenta”<sup>3</sup>. No entanto, a organização pretende desenvolver mais esta área uma vez que está em curso a atualização do manual de funções que servirá de base à implementação de um novo modelo de avaliação de desempenho. A implementação de um novo dispositivo, que procuramos desenvolver e aplicar no âmbito do estágio, visou essencialmente ser um instrumento motivador para o desempenho dos trabalhadores, de modo a que tomem consciência da importância do manual de funções e conseqüentemente das competências requeridas pelo cargo que ocupam. Assim, tendo em conta o tema, foi imprescindível procurar investigar quais as perceções da avaliação de desempenho e qual o melhor método de avaliação

---

<sup>3</sup> Informação retirada do Manual de Normas da Organização

de desempenho que se adequasse às necessidades da empresa. A nossa intenção era primeiro auscultar os trabalhadores, através de entrevistas, e só posteriormente procedermos à construção do dispositivo de avaliação de desempenho. Contudo, deparamo-nos com uma inversão do processo decorrente de condicionalismos da organização. Então, aquando da implementação do novo dispositivo de AD auscultamos os intervenientes sobre a perceção que tiveram do mesmo e sobre o que ainda se poderia melhorar.

### 3. Enquadramento teórico

Este capítulo tem como objetivo abordar e explorar conceitos, correntes teóricas/ autores e temas de relevada importância sobre a problemática de investigação. Posto isto, num primeiro momento, abordaremos a evolução da Gestão de Recursos Humanos, seguidamente a Gestão de Competências, depois uma distinção entre Educação Permanente e Aprendizagem ao Longo da Vida, posteriormente passaremos à Avaliação de Desempenho, em seguida à Avaliação de Desempenho como fator de desenvolvimento de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional, após isto o Sistema de Recompensas e, por fim, os contributos teóricos mobilizados para a problemática de investigação.

#### 3.1. Evolução da GRH

A evolução da GRH teve o seu grande marco após a Revolução Industrial, no século XIX. Esta época caracteriza-se pela passagem da manufatura (produção artesanal) para a indústria mecânica (surgimento da máquina) (Camara *et al*, 2016:79).

Este é um período que se caracteriza pelas abordagens clássicas, que defendem a ideia do homem racional, em que “as pessoas são motivadas somente por fatores económicos” (Camara *et al*, 2016:84). Estas teorias têm a visão enraizada de que tem de existir um forte controlo por parte dos superiores, para conseguirem garantir que o trabalho é convenientemente executado e que se cumprem os objetivos da organização. Neste sentido, deparamo-nos com várias abordagens de diferentes autores como Taylor, Fayol, Ford e Weber, que apesar de defenderem diferentes pontos de vista têm um objetivo comum: “criar organizações que, com eficiência e eficácia, atinjam os seus objetivos” (*ibidem*).

Neste seguimento, de modo a reagir às teorias clássicas, surge a escola das Relações Humanas, com uma visão diferente do homem e das pessoas. Esta nova e mais moderna linha de pensamento começa a ver as pessoas como recurso. Abordam a ideologia do homem como ser emocional e não como um indivíduo somente racional, que só se motiva por fatores económicos, assim defendido pelas abordagens clássicas. Esta visão é protagonizada por autores como Maslow, McGregor, Herzberg, entre outros.

Neste sentido, Maslow (1991), vem contrariar a tese defendida pelas teorias clássicas de que o homem só pretende satisfazer as suas necessidades fisiológicas e de segurança. Para isto,

formulou uma hierarquia de necessidades que influenciam e motivam o comportamento humano, “pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida” (Chiavenato, 1989:48). Então, entendamos que a “satisfação de algumas necessidades é temporal, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação e necessidades” (*ibidem*:47). Assim, nesta pirâmide de Maslow, identificam-se cinco níveis de necessidades, que revelamos abaixo. Partindo da base, destacamos que os dois primeiros se designam de necessidades primárias, consideradas mais fáceis de atingir, e os seguintes três de necessidades secundárias, identificadas como mais difíceis de alcançar.

Figura 2 - Pirâmide das necessidades



Fonte: concebido a partir de Maslow (1991:21-32)

Entendemos então que na base se encontram as necessidades fisiológicas que incluem “hambre, el sexo y la sed” (Maslow, 1991:22), entre outras. Seguidamente, as necessidades de segurança que estão relacionadas com “seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos” (*ibidem*:25). As necessidades sociais envolvem “las necesidades de amor suponen dar y recibir afecto.” (*ibidem*). As necessidades de estima constituem “maestria y competencia, confianza ante el mundo, [...] el deseo de reputación o prestigio (definiéndolo como un respeto o estima de las otras personas), el estatus, la fama y la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio” (*ibidem*:31). Por fim, a

necessidade de autorrealização, diz respeito “al deseo de la persona por la autosatisfacción, a saber, la tendencia en ella de hacer realidad lo que ella es en potencia” (*ibidem*:32).

A partir da teoria da motivação de Maslow, percebemos que só depois de uma necessidade estar satisfeita ou, pelo menos, razoavelmente satisfeita, o homem procura satisfazer a próxima, até chegar ao auge da hierarquia e atingir a autorrealização.

Mcgregor foi um impulsionador importante na diferenciação da “visão pessimista do homem (Teoria X) [e] a visão otimista do homem (Teoria Y)” (Camara *et al*, 2016:87). Portanto, vejamos a distinção feita por Mcgregor:

Figura 3 - Teoria X vs. Teoria Y

Segundo a Teoria X, o ser humano:	Segundo a Teoria Y, o ser humano:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Não gosta de trabalhar;</li><li>• Tem de ser controlado e ameaçado com castigos pela organização;</li><li>• Não gosta de responsabilidades;</li><li>• É pouco ambicioso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Considera o esforço físico e mental no trabalho tão natural como descansar;</li><li>• Tem autocontrole e pretende atingir os objetivos;</li><li>• Pretende a autorrealização;</li><li>• Aceita e procura responsabilidades;</li><li>• Possui capacidades e tem talento;</li><li>• Utiliza parcialmente as suas capacidades intelectuais.</li></ul>

Fonte: concebido a partir de Mcgregor (1965:55-74)

Assim, o autor contrasta duas concepções de administração diferentes. Percebemos que existe uma analogia entre visão da Teoria X e as ideias defendidas pelas teorias clássicas, já referidas anteriormente, pois ambas defendem que o trabalhador deve sofrer um forte controle e ser coagido de forma a fazer o seu trabalho. “O princípio central de organização que deriva da Teoria X é o da direcção e controle mediante o exercício da autoridade” (Mcgregor, 1965:76). A visão da teoria Y, em relação à forma de ver o homem, mostra uma linha de pensamento mais moderna, que vai de encontro às abordagens das Relações Humanas, pois as duas referem que o homem tem necessidade de autorrealização e assume responsabilidades, não se motivando

apenas por fatores económicos: “O princípio central que deriva da Teoria Y é o da integração” (*ibidem*).

Neste seguimento, de abordagens de sistemas de administração das organizações diferentes, Likert (1971) apresenta-nos um quadro sobre uma análise comparativa entre quatro tipos de sistemas, que fazemos um pequeno resumo abaixo:

*Tabela 2 - Sistemas de administração das organizações*

Sistemas de administração das organizações			
Autoritário		Participativo	
Autoritário forte	Autoritário Benévolo	Consultivo	Grupo Participativo
Consiste num meio em que existe medo, que os castigo ou recompensas são pontuais, a comunicação é muito pouca e a produtividade é medíocre.	Consiste num meio em que existem recompensas e alguns castigos potenciais, a comunicação é pouca e a produtividade é regular.	Consiste num meio em que existem recompensas, apelo ao interesse pessoal, a comunicação é regular e a produtividade é boa.	Consiste num meio em que existem recompensas financeiras, participação e envolvimento grupal, a comunicação é muita e a produtividade é excelente.

Fonte: Adaptado de Likert (1971:258-268)

Entendemos que “os quatro diferentes sistemas na realidade se confundem uns com os outros e constituem um *continuum* com muitos padrões intermediários” (Likert, 1971:269). Com isto, percebemos uma divisão de sistemas de administração entre autoritário e participativo. O autoritário, por sua vez, encontra-se dividido em autoritário forte e autoritário benévolo. O autoritário forte indica um sistema em que as pessoas são coagidas e é baseado num forte controlo e nas recompensas e castigos, já no autoritário benévolo percebemos que ainda existe a presença das recompensas e castigos, mas já não há indícios de um controlo rígido. No que concerne ao participativo, o autor divide em consultivo e grupo participativo. O consultivo revela um sistema em que existem recompensas, mas os castigos são inexistentes, já no grupo participativo, para além do já referido, existe uma participação grupal nas decisões. Percebemos que a forma como

cada organização atua, ou seja, dependendo do sistema que aplica no seu meio, acaba por ter muita influência na produtividade.

Assim, deparamo-nos com quatro sistemas diferentes entre si, que vão desde o autoritário forte até ao grupo participativo, passando por dois sistemas intermédios. Não podemos deixar de associar o autoritário forte à teoria X e o grupo participativo à teoria Y, devidos às ideias representadas que se cruzam respetivamente.

### 3.1.1. Versões mais atuais da GRH

Com a evolução do mundo e da humanidade, hoje, estamos perante uma gestão estratégica de recursos humanos. No presente, a GRH preocupa-se com as relações entre os seus colaboradores e com a sua integração. Procura alinhar os objetivos organizacionais com os individuais. Percebemos então que o homem começou a ganhar mais importância e valor para as organizações.

Esta evolução deve-se ao fator da competitividade influenciar fortemente as práticas da GRH. Em Portugal, a GRH “tem muito de práticas administrativo-jurídicas mas que vem, progressivamente, incluindo, nos seus modelos de actuação, a visão estratégica dos recursos humanos” (Caetano & Vala, 2002:21). Atualmente, já não estamos perante uma gestão de pessoal, mas sim uma gestão de pessoas. As organizações preocupam-se com o desenvolvimento de

“competências e formar potencial humano, bem como a influência das preocupações sociais do momento: o desemprego e a formação profissional. Da mesma forma, a preocupação com a evolução e transformação de valores, da tecnologia e do trabalho e respectiva implicação no funcionamento organizacional e na gestão de pessoas” (*ibidem*: 23).

Hoje, estamos perante uma visão *soft* da GRH, pois atribui-se importância à carreira e procura-se melhorar as perspetivas de trabalho, a interação e o desempenho laboral, priorizando a “elevada criatividade que [as pessoas] possuem e do potencial que representam, o que marca a diferença em termos de vantagem competitiva” (*ibidem*: 29). Com isto, percebemos que “qualquer organização é obrigada a prosseguir não só com uma estratégia de redução dos custos de produção e de aumento de qualidade e de variedade dos produtos e serviços, mas encarar também os recursos humanos como o recurso mais valioso e verdadeiramente estratégico” (Estevão, 2001:186).

O homem já não é visto apenas como mão de obra, mas como uma pessoa com capacidades. Com a alteração da máquina pelo homem tornou-se imprescindível a utilização de aptidões, talentos e capacidades intelectuais, permitindo que este conseguisse demonstrar as suas competências. Sendo o homem hoje considerado parte fundamental para o desenvolvimento de uma organização, é importante manter e estimular o desenvolvimento das suas competências.

### 3.2. Gestão de competências na atual GRH

Consideramos competência o “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa” (Camara *et al*, 2016:309).

Percebemos então que

“o conceito de competência é de extrema importância para uma empresa/organização na medida em que: permite prever comportamentos que, por sua vez, predizem o desempenho; diferem na medida em que podem ser ensinadas; devem refletir os comportamentos necessários ao sucesso futuro da organização” (Ceitil, 2007:102).

É assim importante referir que as competências:

- “1. são características permanentes nos indivíduos;
2. Manifestam-se quando se executa uma tarefa ou se realiza um trabalho (existe acção observável);
3. O resultado da acção está relacionado com o êxito;
4. Podem ser generalizadas a mais que uma atividade” (*ibidem*).

Contudo, sabemos que antigamente as empresas e os próprios trabalhadores só prestavam atenção às competências técnicas devido ao foco estar na mão-de-obra qualificada. Ora vejamos, as empresas e os empregadores “pressionavam no sentido de se assegurar uma mão-de-obra mais qualificada, com maior escolaridade mas também com mais conhecimentos técnicos” (Melo, 2010:42), considerando outras competências

“inúteis e pouco adequadas às reais necessidades dos trabalhadores, onde os adultos iam aprender algo que pouco ou nada servia para saírem de uma situação de desemprego ou para melhorarem empregos pouco qualificados e mal remunerados. Os próprios adultos [...] sentiam a necessidade de possuírem mais capacidades e competências para a sua vida profissional” (*ibidem*).

Este pensamento tem vindo a sofrer mutações provocando uma evolução da mentalidade, pois as empresas e os trabalhadores já não dão só importância ao saber-fazer (competências técnicas), mas também ao saber-estar e saber-ser (competências comportamentais). Com isto,

“os colaboradores passam a fazer parte da organização como membros que podem dar significativas contribuições em processos fulcrais, criar iniciativas, assumir novas responsabilidades, desenvolver novos conhecimentos técnicos e de gestão, comportamentais, entre outros, e de que chamamos de competências” (Ceitil, 2007:87).

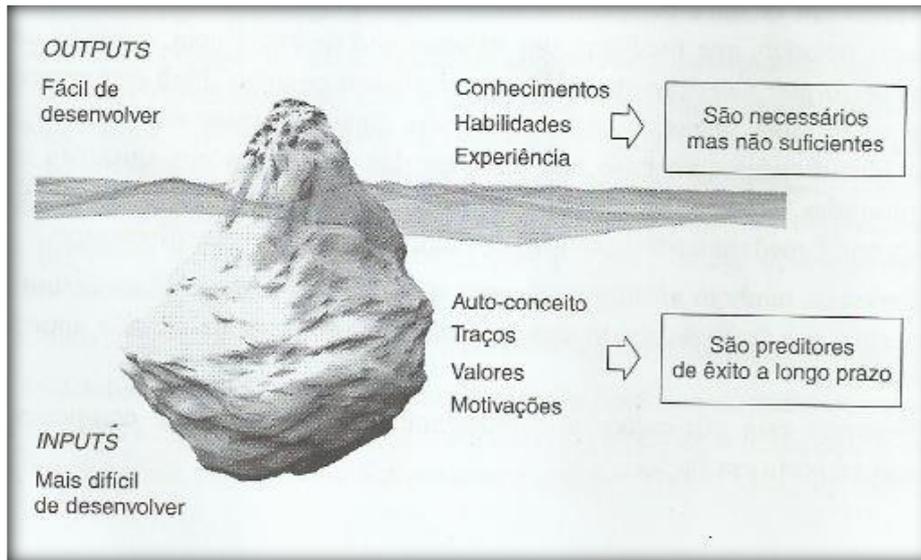
Então, pretende-se “realçar não apenas que as pessoas são recursos mas fundamentalmente que são fontes de criação de valores” (Cabral-Cardoso *et al*, 2006:27).

A gestão de competências é transversal e estratégica, logo terá de ser vista de uma forma sistémica, ou seja, no seu todo, “a gestão de competências surge no cenário actual como uma tendência de construir uma nova realidade organizacional frente às exigências da globalização” (*ibidem*). Sabemos ainda que “a gestão de competências, muito mais do que uma forma de gerir, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as acções das pessoas com o intuito de construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e objectivos” (Ceitil, 2007: 110).

Assim, é importante realçar que o nosso desempenho não tem só um lado técnico, mas também um lado comportamental/emocional. Portanto, podemos olhar para a gestão de competências de uma forma bipolar, pois se de um lado temos os comportamentos, que são a parte mais emocional das competências, de outro lado temos a parte das competências técnicas, que correspondem aos atributos, qualificações e desempenho das pessoas. Este conjunto de conceções formam o conceito de competências.

Neste sentido, não podemos deixar de fazer uma analogia entre a gestão de competências e um iceberg, modelo proposto por Spencer & Spencer (1993), que retiramos de Ceitil.

Figura 4 - Iceberg das competências



Fonte: Ceitil, 2007:100

Em relação à parte da dimensão visível, encontramos as habilidades, o conhecimento e a experiência, que correspondem às competências técnicas. Compreendemos que “as competências específicas [...] são aquelas que são requeridas para actividades ou contextos mais restritos, geralmente associadas a domínios técnicos e instrumentais” (*ibidem*:42).

No que diz respeito à parte submersa, correspondem “as características da personalidade de um indivíduo e que são de difícil mudança” (*ibidem*:101), ou seja, correspondem às competências transversais e comportamentais. Entendemos que “as competências transversais são [...] aquelas que são importantes que existam em contextos mais amplos e diversificados, independentemente de qualquer que seja o contexto ou a actividade específicos” (*ibidem*:42). Estas dizem respeito à “inteligência emocional, trabalho em equipa, comunicação ou resiliência” (*ibidem*). Estas estão representadas no modelo como “os valores que se expressam nas ideias e orientações de vida; o auto-conceito corresponde à forma como o indivíduo se vê; os traços são características físicas e psicológicas ou respostas a determinadas situações; a motivação que é aquilo que guia e direcciona as acções com o intuito de atingir determinado objetivo” (*ibidem*:101).

As competências na sua dimensão social, concernem aos comportamentos no trabalho e à relação com os outros, pois para que uma função seja executada com êxito, as pessoas não podem só possuir competências que sejam essenciais ao cargo que ocupam (competências técnicas/específicas), mas também têm de revelar características emocionais (competências comportamentais/transversais).

Gerir recursos humanos passa, sobretudo, por saber gerir competências técnicas e emocionais, assim como atuar como facilitador nos objetivos pessoais e organizacionais. Portanto, consideramos que uma pessoa será um melhor gestor de recursos humanos, se conseguir ser líder, fazendo-o com inteligência emocional, motivando as pessoas intrinsecamente e tentar que elas tenham um empenhamento afetivo.

Gerir competências é saber respeitar o outro e implica saber gerir informação, a mudança, o conflito. Por isso, faz sentido a ligação entre gestão de competências e a avaliação de desempenho, pois “a avaliação de desempenho baseada nas competências tem vindo a desenvolver-se como uma verdadeira prática de recursos humanos” (*ibidem*:111). Avaliar o desempenho das pessoas é avaliar as suas competências e capacidades e isto traz benefícios como “mais produtividade, orientação para resultados e aumento da competitividade, o que quer dizer que, as competências ajudam os indivíduos e as organizações a melhorar o seu desempenho e a mostrar resultados” (*ibidem*). É, por isso, importante a atualização dos nossos conhecimentos.

Com isto, realçamos que a educação e a nossa *aprendizagem é ao longo da vida*, nunca estará concluída, porque estamos e continuamos sempre a aprender. É este o espírito que uma empresa hoje em dia espera do seu trabalhador, prontidão para aprender e um espírito de iniciativa e curiosidade. O interesse já não se encontra só focado no que sabemos (como era na idade industrial), mas também nas nossas qualidades pessoais, ora vejamos

“os processos produtivos da idade industrial requeriam, sobretudo, *competências técnicas*. Na idade da informação e do conhecimento, uma vez automatizados e informatizados esses processos produtivos, são as *competências interpessoais*, de natureza mais transversal, que assumem papel de maior destaque” (*ibidem*:47).

Para uma constante aprendizagem contamos também com o investimento que a empresa onde trabalhamos faz na formação, pois acabam também por ser parte interessada. Sabemos então que “o investimento nos recursos humanos é fonte de mais-valia com implicações produtivas e não um custo que haverá que suportar” (Cabral-Cardoso *et al*, 2006:27). Entendemos também que “exige-se que até as organizações se apresentem não tanto como organizações qualificantes mas como organizações aprendentes (que desenvolvem competências)” (*ibidem*:27). O investimento em formação para além de abranger o desenvolvimento de competências técnicas deve também abarcar as competências essenciais para o relacionamento do colaborador para com os que o rodeiam (competências comportamentais), sendo que a “formação comportamental

vem introduzir fatores de energia suplementar, tornando-se um elemento importante na introdução da tensão criativa necessária à inovação organizacional” (Camara *et al*, 2016:508).

Com isto, os conhecimentos e as competências adquiridas pela formação habilitam os trabalhadores para continuarem a melhorar as tarefas que lhes competem, a assumir as suas responsabilidades e a melhorar o seu desempenho. Quanto mais eficaz for a formação profissional e os resultados atingidos, maior é o contributo para o desempenho profissional e, por sua vez, para o desenvolvimento das empresas, assim a formação acaba por ter um duplo objetivo que consiste em contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e para melhorar o desempenho da organização.

Hoje em dia, a *aprendizagem organizacional* faz parte do quotidiano da GRH. Então, entendemos que esta é “polissémica e, por definição, liga-se a criação e modificação de rotinas, aquisição de conhecimentos e competências individuais úteis à organização, melhoria da capacidade de realizar acções eficazes, detecção e correcção de erros” (Bilhim, 2006:242), ou seja, “é a coexistência de uma organização [...] e recursos humanos predispostos a aprender constantemente” (*ibidem*). No entanto, a educação também tem vindo a sofrer mutações ao longo do tempo.

### **3.3. Distinção entre Educação Permanente e Aprendizagem ao Longo da Vida**

A educação tem vindo a sofrer várias mutações, sendo que com a aprendizagem ao longo da vida o conceito de competência ganhou uma centralidade maior nas políticas de educação. Certo é que estamos perante duas perspetivas teóricas diferentes, sendo que primeiro surgiu a *Educação Permanente* e posteriormente a *Aprendizagem ao Longo da Vida*.

Portanto, “o movimento da educação permanente emergiu, no início dos anos setenta, num contexto de rutura e de crítica com o modelo escolar” (Canário, 1999: 87). Assim, a *educação permanente* surgiu partindo precisamente da UNESCO, através também de contributos de grandes autores, representando “um ponto de viragem no pensamento sobre a educação” (*ibidem*). A UNESCO é um organismo criado em 1949, no contexto do pós II guerra mundial. Protagonizou grandes e importantes debates e conferências internacionais, como é o caso das CONFITEA.

A *Educação Permanente* (EP) surgiu numa época denominada de Estado-providência. Estado este também era intitulado de Estado Social. Assim, a EP é desenvolvida nos chamados

anos de ouro do Estado-providência, onde o Estado planificava “estratégias que têm como propósito garantir direitos, nomeadamente os direitos sociais, promovendo uma distribuição mais justa de recursos, pela definição de políticas fiscais e pela concretização de outras de cariz social e educativo, como aquelas que incluem a educação de adultos” (Guimarães: 2011:47), com isto pretendia garantir a todos os mesmos direitos. Sendo que a UNESCO foi um organismo que trabalhou muito para que a educação fosse de facto um direito para todos, com grandes contributos sobre aquilo que deveria ser a educação, sendo que aqui educação significa que será permanente, desde que o homem nasce até que ele morre, devendo desenvolver todas as suas capacidades.

Sabemos que a EP

“aparece como um princípio *reorganizador de todo o processo educativo* [...]. Esta reorganização e reequação do processo educativo tem como ponto de referência central a emergência da *pessoa* como *sujeito da formação* e tem como base três pressupostos principais: o da *continuidade* do processo educativo, o da sua *diversidade* e o da sua *globalidade*” (Canário, 1999: 88).

Entendemos assim que a “educação permanente representa um contributo indispensável à humanização dos seres humanos e à realização da sua vocação intelectual, através da interpretação crítica do mundo e da participação ativa e responsável no processo da sua transformação” (Lima, 2016:63).

Podemos então afirmar que a EP tem um carácter holístico, humanista, emancipatório e solidário, pois acentua “o valor intrínseco de uma educação para a democracia e a cidadania, para a responsabilidade social e a emancipação, ora orientado-se segundo objectivos de feição mais desenvolvimentista, inspirados pelas teorias da modernização e pela teoria do capital humano” (Lima, 2007:18-19).

Anos mais tarde, em meados dos anos 80, com a crise do Estado-providência (sobretudo na Inglaterra e nos EUA), a resposta dos Estados foi o lançamento das políticas neoliberais. A partir daqui, atribui-se a responsabilidade e liberdade às pessoas de tomarem as suas escolhas. Assistimos assim à passagem do “conceito de educação para o conceito de aprendizagem, com incidência mais individualista, fragmentada e instrumental” (*ibidem*:19). Com isto, surge a *Aprendizagem ao Longo da Vida* (ALV) que emerge sobretudo de outros organismos, já não da UNESCO, mas sim da OCDE e da EU que, por sua vez, transformam a educação numa ideologia mais neoliberal.

Assim,

“a aprendizagem concentra um significado mais comportamental e individual, podendo relevar não apenas de acções de educação formal ou não formal, mas também de situações experienciais sem carácter estruturado e intencional, como de facto resulta inevitavelmente da experiência social e do curso de vida de cada indivíduo” (*ibidem*: 16).

A ALV delega a responsabilidade da aprendizagem a cada indivíduo. Aqui, parte-se do princípio que o bem mais precioso da sociedade encontra-se nas competências e nos conhecimentos das pessoas.

Portanto, enquanto que na EP a educação se foca no coletivo, na emancipação pessoal, na ALV a educação passa a ser um ato individual, deixando de ser responsabilidade do Estado, ou seja, cada um torna-se responsável pela sua própria aprendizagem, daí o foco passar a ser a aprendizagem e não a educação. O surgimento da perspectiva da ALV diz então respeito à OCDE.

Neste seguimento, a Educação de Adultos é apontada como a construção de

“um processo ao longo da vida que garanta a integração das diferentes dimensões vitais para o desenvolvimento dos aprendentes, como pessoas e como cidadãos: o acesso aos bens culturais, o conhecimento do património cultural da humanidade, a aquisição de bases cognitivas e metodológicas para novas aprendizagens, competências técnicas, organizativas e comportamentais” (Melo, 2010:43).

Entendemos que os adultos querem aprender, procurando que as aprendizagens consigam ir de encontro às suas necessidades. Sabemos que a formação contínua é um direito do trabalhador e, por isso, segundo o código do trabalho:

“1 – No âmbito da formação contínua, o empregador deve:

- a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;
- b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;
- c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
- d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

2- O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano” (art. 131.º, Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro).

Então, segundo a legislação, o empregador deve assegurar a formação contínua, pois é essencial a adequação do trabalhador às alterações que vão surgindo na organização.

### 3.4. Análise e descrição de funções

A análise e descrição de funções é uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos, com o objetivo de recolher “dados destinados à tomada de decisão acerca das funções” (Bilhim, 2006:221).

Entendemos que uma função é um

“conjunto de tarefas integradas em posto de trabalho, inseridas em unidade de trabalho diferenciadas, com características semelhantes quanto a aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas tarefas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais ambientais ou de organização” (*ibidem*:220).

Com isto, compreendemos que uma descrição de uma função

“representa, se quisermos, um retrato-robô das atitudes, comportamentos e conhecimentos técnico-profissionais que o titular da função deverá ter para que a mesma seja desempenhada com sucesso, de acordo com o conteúdo, complexidade e grau de responsabilidade que correspondem à visão que se tem dela” (Camara *et al*, 2016:328).

Só tendo a descrição de uma função conseguiremos analisar os requisitos que o cargo abarca. E, “é através dessa análise que os cargos serão posteriormente avaliados” (Chiavenato, 1989:174), pois antes de se passar à avaliação de desempenho deve-se conhecer e analisar cada função, pois só assim poderemos saber quais são as funções de cada cargo e o que é suposto ser avaliado.

Neste seguimento, tendo a descrição das funções, segue-se a análise das mesmas, como já referimos. O objetivo da análise é “estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para seu desempenho adequado” (*ibidem*:45), ou seja pretende apurar “quais são os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante” (*ibidem*. 47).

Posto isto, na análise de funções podemos contemplar “quatro áreas de requisitos” (*ibidem*) que podem servir de base para qualquer função:

- “requisitos mentais;
- requisitos físicos;
- responsabilidades envolvidas; e
- condições de trabalho” (*ibidem*).

Através desta análise será mais fácil conhecer cada função que esteja presente na organização.

Consideramos ainda que, para o efeito da análise de funções, existem técnicas que podem ser utilizadas:

- “Inventário de análise de funções. Procura determinar o conhecimento, as aptidões e as capacidades necessárias para o desempenho com sucesso de uma determinada função.
- Técnica do incidente crítico. É usado para descrever o desenvolvimento comportamental da descrição da função. [...]
- Questionário de posição. É um questionário de análise de funções com 194 indicadores, usando uma escala de medida de cinco pontos. Com o questionário, tenta-se conhecer em que medida uma função em concreto usa os 194 indicadores” (Bilhim, 2006:223).

É certo que a utilidade da análise de funções é ampla e diversificada, sendo por isso de extrema importância para o departamento de recurso humanos. Assim, destacamos essa utilidade para “o recrutamento e seleção de pessoal, identificação de necessidades de treinamento, definição de programas de treinamento, organização e planeamento da força de trabalho, avaliação de cargos, projeto de equipamento e métodos de trabalho, etc” (Chiavenato, 1989: 75).

Para além de útil para a GRH é também benéfica para a organização e os trabalhadores, pois permite que o trabalhador consiga entender quais são os seus deveres, servindo assim de um guia de orientação e possibilita à organização informação essencial.

Compreendemos que sem um manual de funções e a respetiva análise das mesmas é impossível realizar uma AD, pois é fundamental entendermos os requisitos e competências essenciais ao cargo, assim

“a avaliação de desempenho refere-se a um processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização. Por ‘identificação’ entende-se a determinação das áreas de trabalho que o gestor deve ter em conta quando procede à avaliação. Para que este processo seja racional e legalmente defensável, a identificação exige um sistema de medida baseado na análise das funções” (Bilhim, 2006:258).

### **3.5. Avaliação de Desempenho**

Sabemos que “a partir da humanização da teoria da administração e com o surgimento da *Escola das Relações Humanas*, ocorreu uma reversão de abordagem, e a preocupação principal dos administradores passou a ser o homem” (Chiavenato, 1989:84). A partir daí deu-se “o aparecimento de técnicas administrativas capazes de criar condições para uma efetiva melhoria do desempenho humano dentro da organização” (*ibidem*).

Desta forma, as organizações passam a importar-se mais com a eficiência do desempenho dos trabalhadores, procurando avaliá-lo de modo a proporcionar um desenvolvimento das suas competências e capacidades.

Então, entendemos que a AD “é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Toda a avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de alguma pessoa” (Chiavenato, 1989:191). É certo que para ser eficaz a AD tem de ter um acompanhamento sistemático.

Referimos também que

“a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade, nas organizações. Além do mais, a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc” (*ibidem*:85-86).

Consideramos que hoje em dia a AD assume um papel relevante nas políticas e práticas de GRH, pois é considerada uma das principais, sendo um elemento de elevada importância tanto para o departamento de recursos humanos, como para os trabalhadores. Consideramos que

“as chefias que se refugiam por detrás da burocracia (regras e procedimentos que os outros publicaram) para não enfrentarem os seus colaboradores de frente, com todas as suas angústias, problemas, competências, pontos fortes e pontos fracos, dificilmente poderão ver a sua realização melhorar, recorrendo a mecanismos secos de avaliação de desempenho. A avaliação requer a gestão prévia e simultânea do desempenho” (Bilhim, 2006:269).

A AD tem-se vindo a demonstrar muito importante na medida em que serve de elemento motivador para os colaboradores, ainda que alguns tenham uma visão diferente e a vejam como um elemento de penalização. Sabemos que “a avaliação de desempenho é a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos” (*ibidem*:259).

Acrescentamos ainda que “a avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados” (Chiavenato, 1992:178). Assim sendo, a AD é um mecanismo que tem como objetivo avaliar o desempenho dos colaboradores de cada organização, estabelecendo uma comparação entre os resultados inicialmente previstos e os apresentados pelo colaborador. Por isso, podemos dizer que avaliar é comparar.

### 3.5.1. Objetivos da AD

A AD é um processo que permite a recolha de dados e informações sobre a performance dos trabalhadores, assim a organização consegue identificar o que deve ser melhorado pelo trabalhador ou também perceber as potencialidades de cada trabalhador e, por sua vez, consegue ajudar a desenvolvê-las. Ajuda ainda a tentar ou mesmo a resolver lacunas que existam em relação a cada função.

Hoje em dia, assim como a formação profissional, a AD assume um papel de realce marcada por uma necessidade de as organizações acompanharem o desenvolvimento dos seus trabalhadores e lhes conseguirem dar um *feedback* acerca da sua performance (sendo este um direito do colaborador), tornando-se assim um processo de grande responsabilidade. Portanto,

“a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta, para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar esse objetivo básico – melhorar os resultados dos recursos humanos da organização -, a avaliação de desempenho procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários” (Chiavenato, 1989:90).

Assim, esta “pode ter os seguintes objetivos intermediários:

- “1. Adequação do indivíduo ao cargo;
2. treinamento;
3. promoções;
4. incentivo salarial;
5. melhoria das relações humanas entre superior e subordinados” (*ibidem*).

Podemos ainda referir que “os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas:

1. permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
2. permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração; e
3. fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais” (*ibidem*:92).

### 3.5.2. Das vantagens e benefícios aos condicionalismos e erros da AD

A AD acarreta diversas vantagens para a gestão de recursos humanos como:

- “Obter dados sobre os potenciais dos colaboradores;
- Fazer ajustamentos das funções;

- Melhorar a comunicação e motivação;
- Ajudar a distribuir tarefas e funções na equipa de trabalho, bem como sugerir nomeações, transferências e/ou promoções;
- Fazer o levantamento das necessidades de formação” (*ibidem*)

Pode-se ainda verificar benefícios para o chefe, para o subordinado e para a organização.

Para o chefe:

- “melhor avaliar o desempenho e comportamento dos subordinados, tendo por base variáveis e fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade;
- Propor medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento de seus subordinados; e
- Comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a mecânica da avaliação de desempenho como um sistema objetivo” (*ibidem*).

Para o subordinado:

- “Fica conhecendo as regras do jogo, ou seja, os aspetos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários;
- Fica conhecendo quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe;
- Fica sabendo as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho;
- Tem condições para fazer auto-avaliação e autocrítica” (*ibidem*).

Para a organização:

- “tem condições de avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e definir a contribuição de cada empregado;
- pode identificar os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferências; e
- pode dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (não só de promoções, mas principalmente de crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho” (*ibidem:92-93*).

Assim, tendo em conta os benefícios que a AD pode ter para a GRH e, acima de tudo, para a organização, António Caetano e Jorge Vala referem que

“a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer diretamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indiretamente, através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização” (Caetano & Vala, 2000:359).

Contudo, existem alguns condicionalismos no processo, nomeadamente a necessidade de atualização do dispositivo conforme o desenvolvimento organizacional e a sua melhoria contínua, de modo a garantir a veracidade dos resultados do processo.

Porém, apesar dos condicionalismos referidos acima, um dispositivo de avaliação de desempenho desde que seja bem “planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazos”, como refere Chiavenato (1988:195). O avaliador tem de ter estabilidade emocional para poder avaliar os avaliados e ter capacidade de descentração, ou seja, de se colocar no lugar do avaliado e relativizar os pontos de referência para ser mais justo. Para tal, é fundamental evitar alguns erros de avaliação como:

- “Efeito de halo – Consiste na tendência do avaliador de classificar bem ou mal uma multiplicidade de fatores, com base na impressão que lhe causou uma classificação elevada ou baixa num único fator;
- Erro por semelhança – Leva o avaliador a classificar os seus subordinados do mesmo modo como ele próprio foi avaliado;
- Baixa motivação do avaliador – O avaliador hesita em atribuir uma classificação realista, quando tem consciência que da mesma dependem prémios de mérito significativos;
- Não-diferenciação dos desempenhos – O avaliador, ao dar a mesma classificação aos seus subordinados, evita conflitos ou recriminações que uma diferenciação acarretaria;
- Pressões inflacionistas – O hábito de atribuir classificações elevadas no passado cria uma pressão irresistível para continuar a dá-las no futuro;
- Decisão prévia sobre a classificação – O avaliador toma uma decisão sobre a classificação de desempenho do Colaborador, antes mesmo de ter tido a entrevista de avaliação com ele;
- Estereótipo – Avaliar alguém com base nas perceções que temos do grupo em que essa pessoa se insere/inseriu;
- Efeito de contraste – Avaliações de características de uma pessoa influenciadas por comparações com outras pessoas recentemente encontradas;
- Efeito de clemência – Característica pessoal que leve um indivíduo a avaliar outro sempre de forma extremamente positiva” (Camara *et al*, 2016:395-396).

Estes equívocos podem provocar descrença no processo e, o mais importante, afetar os colaboradores diretamente. Assim, é importante que o avaliador esteja capacitado para avaliar comportamentos, porque uma avaliação de desempenho não passa só por um bom dispositivo de avaliação, mas também por um avaliador ciente dos propósitos e problemas da avaliação.

### 3.5.3. Avaliadores

A avaliação é feita com base em critérios previamente definidos que permitem classificar o desempenho do avaliado. Esta avaliação deve ser feita tendo em conta os objetivos fixados, contudo “a sua fixação não deve ser feita unilateralmente, do topo para a base da Empresa, mas deve antes ser negociada com o avaliado” (Camara *et al*, 1998:163), tendo este que respeitar os objetivos da empresa.

Em regra, a avaliação é feita pelo superior hierárquico, pois considera-se “que é este que tem a posição legítima para o fazer” (Caetano & Vala, 2002:375). Contudo, também pode passar

por outros intervenientes como o próprio avaliado (autoavaliação), os colegas “do avaliado que pertence à mesma área onde o avaliado trabalha, que têm o mesmo nível hierárquico e que trabalham diretamente com o indivíduo” (*ibidem*:376) e os subordinados. Sabemos ainda que no mesmo processo podemos incluir vários avaliadores (avaliação 360°).

É importante referir que, seja qual for o avaliador, existem vantagens e desvantagens que se devem ter em conta:

*Tabela 3 - Vantagens e desvantagens das fontes de avaliação*

Fontes de avaliação	Vantagens	Desvantagens
Chefe imediato	<p>A estrutura organizacional reforça o direito de ser o chefe imediato a avaliar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Considera-se que é ao chefe imediato que cabe o papel de reforçar o desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As avaliações são sujeitas a muitos erros de cotação.</li> <li>● As avaliações apresentam níveis muito baixos de fidelidade e validade.</li> </ul>
Avaliado (auto-avaliação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado.</li> <li>● Coloca o chefe no papel de conselheiro.</li> <li>● Desenvolvem-se objectivos e planos de acção que resultam do acordo entre o avaliado e o chefe.</li> <li>● Aumenta a satisfação do avaliado e da chefia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Há maior probabilidade das avaliações serem lenientes.</li> <li>● Viola as normas tradicionais da relação entre chefe/subordinados.</li> </ul>
Colegas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Índices altos de fidelidade e validade.</li> <li>● As avaliações resultam de julgamentos independentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As avaliações podem ser influenciadas pelas relações pessoais que se estabelecem entre o avaliado e os colegas.</li> <li>● O avaliado pode reagir negativamente à avaliação.</li> </ul>

Subordinados (avaliam o chefe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mais adequado aos modelos de gestão actualmente sugeridos.</li> <li>● As avaliações resultam de julgamentos independentes.</li> <li>● Os subordinados têm uma posição diferente para observar o desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As avaliações podem ser distorcidas porque os subordinados têm medo de represálias.</li> <li>● Os subordinados, normalmente, não contactam com todas as tarefas desempenhadas pelo chefe.</li> </ul>
Avaliação de 360 graus	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Validação dos julgamentos por múltiplas fontes de avaliadores</li> <li>● Desenvolvimento das várias componentes das competências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Possíveis efeitos perversos se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos deste sistema.</li> </ul>

Fonte: Caetano & Vala (2002:378)

#### 3.5.4. Métodos/Técnicas da AD

A avaliação de desempenho deve ser feita tendo em conta não só os aspetos quantitativos, mas também os aspetos qualitativos. Entendemos então que esta se deve basear “num misto entre os resultados/metast e objetivos, os aspetos comportamentais e os de personalidade” (Bilhim, 2006:269).

Destacamos a seguir os instrumentos de AD que são frequentemente utilizados. Estes encontram-se centrados:

- a) “Na personalidade – escalas ancoradas em traços de personalidade.
- b) Nos comportamentos – incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas ancoradas em comportamento, escalas de padrão misto, escalas de observação comportamental, listas de verificação.
- c) Na comparação com outros – ordenações simples, comparações por pare, distribuição forçada.
- d) Nos resultados – padrões de desempenho, gestão por objetivos” (*ibidem*:261).

De acordo com as necessidades de cada organização e para uma avaliação de desempenho eficiente e eficaz existem vários métodos/técnicas que cada organização pode adotar:

- “Escalas gráficas;
- Escolha forçada;
- Pesquisa de campo;
- Incidente crítico;
- Comparação por pares;
- Ordenamento;

- Frases;
- Auto-avaliação;
- Métodos mistos” (*ibidem*:270).

O método das escalas gráficas “utiliza um formulário de dupla entrada, onde as linhas (sentido horizontal) representam os factores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas (sentido vertical) representam graus de variação dos factores” (*ibidem*).

No que diz respeito à escolha forçada, “este método avalia o desempenho por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual” (*ibidem*:271).

O método seguinte é o da pesquisa de campo, que se baseia “fundamentalmente em entrevistas ao superior hierárquico em que, para além da avaliação do desempenho, se procura identificar o potencial do indivíduo e planear o seu desenvolvimento profissional” (*ibidem*:272).

O método dos incidentes críticos é “destinado a pesquisar, observar e registar os factos (positivos ou negativos) relevantes e significativos do desempenho de cada colaborador” (*ibidem*:273).

Em relação ao método da comparação por pares, revelamos que consiste em comparar “os indivíduos dois a dois, anotando-se, na coluna da direita, o que é considerado melhor ao desempenho” (*ibidem*).

No método de ordenamento “colocam-se os indivíduos avaliados num ordenamento, segundo a qualidade. Assim, o superior hierárquico elabora uma lista geral de todos os colaboradores e, numa segunda folha, coloca o nome do avaliado que mais corresponde ao padrão, no alto da primeira coluna e o avaliado que corresponde menos, no fim da segunda coluna” (*ibidem*:274).

Relativamente às frases descritivas, “o avaliador escolhe apenas as características que identificam o desempenho do avaliado e aquelas que demonstram o oposto do seu desempenho” (*ibidem*:275).

No que diz respeito à autoavaliação, “o indivíduo é chamado a fazer uma auto-avaliação, isto é, uma sincera análise das suas características de desempenho” (*ibidem*).

Por fim, os métodos mistos em que “é comum a utilização das escalas gráficas e a auto-avaliação” (*ibidem*:276).

Todos os métodos têm as suas vantagens e limitações, cabe a cada organização adotar o que melhor se adequa à sua, tendo em conta os valores, a cultura e os objetivos da empresa.

A intervenção passou então por encontrar um método/técnica de avaliação de desempenho que melhor se adequasse à organização e que, de certa forma, contribui-se para ajudar a organização neste processo tão importante. Para isso, construímos um dispositivo de avaliação de desempenho que fosse capaz de satisfazer as necessidades da empresa.

### **3.6. A Avaliação de Desempenho como fator de desenvolvimento de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional (DO)**

O DO “baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização a longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estruturas organizacionais” (Chiavenato, 1989: 73).

Consideramos então que o DO pretende desenvolver o conhecimento das pessoas da organização, com vista a melhorar o desempenho e conceber algumas mudanças que sejam necessárias: “o mundo atual caracteriza-se por um constante ambiente de mudança. O ambiente geral que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O DO é uma resposta às mudanças” (*ibidem*:75).

Tendo isso em conta, a organização tem de procurar adaptar-se e acompanhar as mudanças que vão surgindo, para se conseguir adaptar às exigências do mercado, pois sabemos que o mundo empresarial e tecnológico está em constante mutação e não são os únicos, porque as próprias organizações e pessoas tendem a mudar e evoluir constantemente. É então importante estarmos atentos não só às mudanças externas (concorrência, exigências do mercado, etc), mas também às internas (alterações na organização e nas pessoas). Assim,

“Novos objetivos são estabelecidos, enquanto velhos objetivos são revistos e modificados; novos departamentos são criados e os velhos reestruturados; as pessoas saem da organização ou mudam de cargos; novas pessoas são admitidas; [...] a tecnologia avança inexoravelmente. As pessoas também se desenvolvem, aprendem novas coisas, modificam seu comportamento e suas atitudes, desenvolvem novas motivações, criam novos problemas” (*ibidem*: 73).

É então assim que se inicia um processo de mudança, através da identificação de necessidades de certas alterações no contexto organizacional.

A organização tem de procurar apostar nas pessoas e no seu desenvolvimento, pois são elas um dos principais fatores de crescimento organizacional e de competitividade, daí ser tão importante apostar no desenvolvimento dos recursos humanos. A AD tem um papel fundamental no que diz respeito ao desenvolvimento dos recursos humanos e da organização, pois, para além de nos mostrar o nível de desempenho dos trabalhadores, consegue ajudar-nos a entender as competências que precisam de ser desenvolvidas.

O DO tem como principais objetivos:

- “Aumentar o nível de confiança e apoio entre os membros organizacionais.
- Aumentar a confrontação dos problemas organizacionais dentro dos grupos e entre os grupos, e não varrer os problemas para debaixo do tapete.
- Criar um ambiente no qual a autoridade designada pelo papel seja aumentada pela autoridade baseada sobre o conhecimento e habilidade.
- Incrementar abertura das comunicações laterais, verticais e diagonais.
- Incrementar o nível de entusiasmo e satisfação pessoal na organização” (*ibidem*: 89).

### 3.6.1. AD como fonte de diagnóstico ou levantamento de necessidade de formação

Sabemos que “a formação tem de estar integrada no plano de negócio da organização” (Bilhim, 2006:254). Então, antes de mais, será importante referir que o levantamento de necessidades de formação é o primeiro passo do processo da Gestão da Formação. Entendemos que se trata de um ciclo, que inicia com o levantamento de necessidades de formação, depois passa pelo plano de formação, em seguida pela implementação e, por fim, pela avaliação, como podemos observar abaixo:

Figura 5 - Gestão da Formação



Fonte: Concebido a partir de Bilhim (2006:251-256)

Consideramos que “a necessidade de formação é a resultante de um processo que associa os diferentes actores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprir por meio da formação” (Meignant, 1999:109). Sabemos ainda que “as necessidades de formação correspondem a lacunas ou desfasamentos entre o vivido e o desejável, susceptíveis de serem colmatados por uma formação adequada” (De Ketele *et al*,1988:15).

O levantamento de necessidade de formação “é uma forma de diagnóstico e, como tal, deve basear-se em informações relevantes. Muitas dessas informações devem ser cuidadosamente coligidas e agrupadas sistematicamente, enquanto outras estão às mãos de certos administradores de linha” (Chiavenato,1989: 44).

Esta é uma fase muito importante no que diz respeito à GRH, pois com a recolha de informação relevante, conseguir-se-á detetar carências quer a nível individual, quer a nível coletivo, caso existam. Esta identificação visa melhorar o desempenho dos colaboradores não só no contexto organizacional, mas também pessoal.

Assim, a AD para além de avaliar o desempenho dos trabalhadores serve como forma de conseguirmos diagnosticar necessidades relativamente à formação.

É importante que a empresa detete lacunas que necessitem de ser colmatadas, para que consiga melhorar o desempenho do seu trabalhador. Sabemos que através da AD conseguimos ter essa perceção, pois é nos pontos com maior défice de desempenho que a empresa tem de atuar. Este é um dos objetivos de atuação da formação, permitir que os trabalhadores obtenham competências que não possuem ou que não estão tão desenvolvidas, procurando então que estes “adquiram as competências de que carecem” (Camara *et al*, 2016:493) numa perspetiva positivista. Assim, a formação

“visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente” (Chiavenato, 1989: 24).

A formação pretende “a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de atividades” (*ibidem*: 26). Realçamos também que a formação

“promove a eficiência, incrementa a motivação e a automotivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projectos individuais (e também colectivos) no campo

profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores; enfim, induz processos transformadores e mudanças organizacionais com efeitos apreciáveis ao nível da construção ou evolução das identidades colectivas. São notórios ainda os efeitos da formação no plano das regulações sociais no interior da empresa, fidelizando os trabalhadores, tornando-os potencialmente mais lúcidos em relação à sua situação no trabalho, ainda que simultaneamente os torne porventura mais frágeis quanto às antigas estruturas de integração no grupo de colegas” (Estevão, 2001:186-187).

Com isto, entendemos que

“toda a formação beneficia os actores de uma organização, alargando quer as suas capacidades intelectuais e/ou funcionais, quer o seu posicionamento crítico, quer mesmo o seu poder de influência nos processos organizacionais de tomada de decisão e de liderança, quer ainda um maior conhecimento do tipo de relações existente entre os membros de uma organização” (Estevão, 2012:215).

Como já foi referido, a AD pode ser um meio de levantamento de necessidade de formação, pois é através deste instrumento que “é possível descobrir não apenas os empregados que vêm executando suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, mas também averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento” (Chiavenato, 1989:44). Sabemos que a AD não é fonte exclusiva de diagnóstico de necessidade de formação, pois existem outras como:

- “Observação
- Questionários
- Solicitação de supervisores e gerentes
- Entrevistas com supervisores e gerentes
- Reuniões interdepartamentais
- Exame de empregados
- Modificação do trabalho
- Entrevista de saída
- Análise de cargos
- Relatórios periódicos” (*ibidem*: 44-45).

Relevante será também que as empresas percebam e antecipem “necessidades futuras que permitam à organização atuar proactivamente” (Camara *et al*, 2016:512). Portanto, existem indicadores que “proporcionarão necessidades futuras de treinamento, facilmente previstas” (Chiavenato, 1989: 46). Ora vejamos alguns exemplos:

- “expansão da empresa e admissão de novos empregados;
- redução do número de empregados;
- mudança de métodos e processos de trabalho;
- substituições ou movimentação de pessoal;
- faltas, licenças e férias do pessoal;
- expansão dos serviços;
- [...] produção e comercialização de novos produtos ou serviços” (*ibidem*).

Estes indicadores, entre outros, preveem futuras necessidades de formação, que a empresa pode ou não conseguir atuar antecipadamente de forma a evitar que aconteçam.

Existem ainda indicadores que identificam “problemas provocados por necessidades de treinamento não atendidas” (*ibidem*). São então reconhecidos através de:

“**Problemas de produção**, como:

- qualidade inadequada da produção;
- baixa produtividade;
- [...] excesso de erros e desperdícios;
- elevado número de acidentes
- pouca versatilidade dos empregados;
- mau aproveitamento do espaço disponível etc.”

**Problemas de pessoal**, como:

- relações deficientes entre o pessoal;
- número excessivo de queixas;
- pouco ou nenhum interesse pelo trabalho;
- falta de cooperação;
- faltas e substituições em demasia;
- [...] erros na execução de ordens etc” (*ibidem, negrito no original*).

Estes indicadores “servem como diagnóstico de treinamento” (*ibidem*). São problemas que indicam carências a nível das competências técnicas e comportamentais.

### 3.7. Sistema de recompensas - Formação como Sistema de Recompensa

Entendemos por Sistema de Recompensas o

“conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os Colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, pelo seu contributo de logo prazo para o desenvolvimento do negócio e pela sua identificação com os Valores e Princípios Operativos da Empresa” (Camara *et al*, 2016:439).

Com isto, as empresas procuram e esperam motivar e manter satisfeitos os seus trabalhadores, pois um trabalhador motivado produz sensivelmente mais.

Podemos realçar três objetivos de um Sistema de Recompensas:

- “1.º - Atrair, reter e motivar os melhores profissionais;
- 2.º - Ser financeiramente sustentável, no médio prazo;
- 3.º - Ser percecionado como justo pelos seus destinatários” (*ibidem*:444).

Ainda que o principal objetivo seja manter a motivação dos trabalhadores não poderíamos deixar de referir os outros, pois são igualmente importantes.

Constatamos que para motivar e satisfazer os seus recursos humanos, as empresas, tem não só de ter em conta as recompensas salariais, mas também as recompensas de reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, por exemplo. Ainda que muitas pessoas associem desde logo recompensas a componentes salariais, hoje, sabemos que existem muitas outras formas de recompensar um trabalhador, uma delas é a formação. A formação assume hoje em dia um papel fundamental na vida das empresas, na medida em que estas têm de conseguir acompanhar e dar resposta às exigências do mercado de trabalho. Há quem a considere como uma componente meramente obrigatória à qual têm de cumprir, mas também há quem a perspetive de modo a apostar no potencial dos seus recursos humanos e qualificá-los de forma a conseguirem assegurar a qualidade no desempenho profissional, contribuindo assim não só para os objetivos individuais, mas também para os objetivos organizacionais.

Para além destas perspetivas podemos então redimensionar a formação como fonte de recompensa pelo desempenho de um trabalhador. Consideramos que este é um fator diferenciador porque aposta e exponencia as capacidades do trabalhador, sendo uma mais valia para o próprio devido à posição que a formação tem vindo a ocupar.

### **3.8. Contributos teóricos mobilizados para a problemática**

A teoria diz respeito a conceitos e técnicas que servem de base de um objeto de estudo. Com isto, entendemos que as perspetivas teóricas apresentadas foram um suporte importantíssimo para a problemática de investigação.

Ao nível da descrição e análise de funções gostaríamos de ter feito mais no contexto de estágio, contudo foi-nos pedido que o foco fosse a AD. Entendemos que, a análise de funções, “identifica as tarefas, as actividades e as responsabilidades de uma determinada função” (Bilhim, 2006:222), logo este é um procedimento fundamental no processo de construção de um dispositivo de AD. É necessário procurar saber quais as competências que se pretendem avaliar, pois a GRH vê a competência “como uma ferramenta técnica para implementar práticas como [...] [a] avaliação” (Cabral-Cardoso *et al*, 2006: 10).

Chiavenato refere que, “na realidade, a avaliação de desempenho deve envolver cada pessoa da equipe, a própria equipe, o gerente e o departamento” (1992:179). De acordo com este pressuposto, consideramos que na implementação de um novo dispositivo de AD deveríamos

incluir vários atores no processo de maneira a que este fosse democrático, pois o objetivo era que todos pudessem participar.

Percebemos que “muitas organizações desejam determinar a qualidade e a quantidade de realização dos seus membros, diagnosticando o seu potencial futuro e identificando áreas fracas que possam ser objecto de formação profissional” (Bilhim, 2006:258). Daí a avaliação de desempenho também servir como fonte de diagnóstico de necessidade de formação, pois, é sem dúvida, fundamental desenvolver capacidades e adaptar os trabalhadores para as transformações e mudanças que surgem naturalmente.

Entendemos que os sistemas de avaliação devem respeitar algumas ideias como:

1. “resistir à tentação de integrar um grande sistema de *avaliação do desempenho*, capaz de servir a todas as necessidades gerencias [...];
2. permitir vários tipos de retroação (*feedback*) ao indivíduo, sobre o seu desempenho [...];
3. abordar o sistema de *avaliação do desempenho* como um sistema aberto e orientado para o desempenho futuro” (Chiavenato, 1989:118).

Tendo em conta estas noções que consideramos importantes, entendemos que a construção do dispositivo de AD assentou nestes pressupostos, pois era crucial que os trabalhadores obtivessem um *feedback* do seu desempenho a partir de várias fontes e percebemos que a implementação de um grande sistema não iria de encontro com as necessidades da empresa.

A nossa intenção passou por promover uma reflexão sobre a prática profissional e por motivar os colaboradores. Na construção do dispositivo de AD, optamos por métodos mistos. Selecionamos assim o método das escalas gráficas e o da autoavaliação, por nos parecerem adequados tendo em conta o objetivo proposto.

Aquando da implementação do dispositivo aplicamos também aos trabalhadores um formulário sobre o processo da AD de maneira a aferir as suas perceções sobre o mesmo.

## 4. Enquadramento Metodológico

Este capítulo tem como propósito a apresentação da finalidade e objetivos do estágio, a apresentação e fundamentação da metodologia de investigação/intervenção, identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo e a apresentação das atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

### 4.1. Objetivos de intervenção/problema de investigação

O tema escolhido para a realização do estágio é a avaliação de desempenho dos trabalhadores do setor de Diretor de loja e Chefe de departamento de uma empresa de produtos para a casa. Assim “em qualquer investigação a construção do objecto constitui-se numa dimensão fundamental, sem a qual o trabalho de investigação se arriscará a ‘andar à deriva’” (Casa-Nova, 2009:25).

Desta forma, a presente investigação focou-se nos objetivos gerais e específicos que foram delimitados.

#### 4.1.1. Objetivos gerais

- Compreender políticas e práticas de gestão de recursos humanos na organização, nomeadamente a avaliação de desempenho;
- Elaborar uma proposta de dispositivo de avaliação de desempenho para os trabalhadores da organização;
- Implementar e refletir sobre o dispositivo de avaliação de desempenho construído;
- Desenvolver competências teórico-práticas na área da avaliação de desempenho.

#### 4.1.2. Objetivos específicos

- Conhecer e analisar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos na organização;
- Analisar as funções dos colaboradores da empresa e o seu manual;
- Conhecer o método de avaliação de desempenho até então realizado pela empresa;
- Conhecer os sistemas e métodos de avaliação de desempenho existentes;
- Conhecer as etapas referentes à avaliação de desempenho;

- Conhecer, compreender e interpretar o “lugar” ocupado da avaliação de desempenho na empresa;
- Conhecer as representações/percepção dos trabalhadores sobre o processo de avaliação de desempenho;
- Conceber instrumentos para o desenvolvimento de um dispositivo de avaliação de desempenho que seja útil para a empresa;
- Colaborar com a organização no departamento de recursos humanos.

## 4.2. Apresentação e fundamentação da metodologia de intervenção/investigação a adotar

### 4.2.1. O paradigma

O termo tem origem no grego *paradeigma*, que significa um modelo a ser seguido. Este “cumprir os propósitos de unificar os conceitos, pontos de vista, a pertença a uma identidade comum e o de legitimar a investigação através de critérios de validade e interpretação” (Coutinho, 2013: 9).

Como forma de orientar o desenvolvimento da investigação e de modo a encontrarmos resposta para alguns problemas, foram utilizadas três técnicas, sendo que não se inserem todas no mesmo paradigma.

Podemos dizer que existem três paradigmas de investigação diferentes: o paradigma sócio-crítico, que tem a intenção de “transformação da sociedade” (Amado, 2017:55), o paradigma positivista, também nomeado de quantitativo, e, por fim, o paradigma compreensivo-interpretativo, que adota uma posição qualitativa.

Assim sendo, a investigação inseriu-se no paradigma positivista e num segundo momento no paradigma compreensivo-interpretativo. Com isto, podemos dizer que estamos perante uma combinação de paradigmas. É certo que o paradigma quantitativo pretende uma “análise de factos e fenómenos observáveis e na medição/avaliação de em variáveis comportamentais e/ou sócio-afectivas passíveis de serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do percurso do processo da investigação empírica” (Coutinho, 2011:24). Enquanto que o paradigma qualitativo detém “pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico” (Bogdan & Biklen, 1994:16).

A primeira técnica a ser utilizada foi a análise documental que permitiu analisar documentos e recolher alguma informação para a investigação.

A segunda técnica implementada foi o inquérito por questionário, de cariz quantitativo. Esta técnica insere-se no paradigma positivista. Esta técnica permitiu-nos chegar a todos os colaboradores selecionados para o efeito da avaliação, que só através de entrevistas seria impossível devido a questões geográficas.

A terceira técnica implementada foi a entrevista, de cariz qualitativo, pois a investigação “qualitativa abrange níveis e/ou dimensões de realidade que não podem ser apenas quantificados” (*ibidem*). Esta técnica insere-se no paradigma compreensivo-interpretativo. Numa investigação qualitativa, além de estarmos atentos ao que os sujeitos dizem, é importante termos em atenção os pormenores, ou seja, por exemplo, os gestos que os sujeitos vão tendo. Podemos dizer que este paradigma se “baseia numa metodologia que procura ver para além do imediatamente visível” (*ibidem*). Deveremos, então, considerar não apenas o que acontece, mas como e porquê que acontece.

A quarta técnica utilizada foi a conversa informal.

A metodologia implementada foi então mista, sendo utilizados dois paradigmas diferentes com o objetivo de aferir resultados, sob dispares perspetivas transversalmente a partir do confronto destes dois paradigmas.

#### **4.2.2. O Método**

O método é indissociável do conhecimento a produzir e da construção de conhecimento, assim como nos diz Casa-Nova “em investigação, o método é sinónimo do percurso a desenvolver e, conseqüentemente, indissociável do conhecimento a produzir” (Casa-Nova, 2009:51).

Para procedermos à escolha do método temos de ter em atenção o objeto de estudo, pois “a escolha do método de investigação não é algo que se realize independentemente da construção do objecto de estudo, encontrando-se pelo contrário subordinado às dimensões de análise presentes nesse objecto e, conseqüentemente, à sua concretização” (*ibidem*:49). Assim sendo, o método escolhido para a investigação foi o método de Estudo de Caso, pois face ao objeto de estudo já referido considera-se o mais apropriado.

## 1. O Método Estudo de Caso

Assim como já referido, a escolha do método recaiu sobre o estudo de caso, que é de cariz qualitativo, e que, segundo Bogdan & Biklen (1994: 89), “consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico dentro de uma organização”.

Com isto, percebemos que este método depende fortemente do trabalho de campo baseando-se assim em palavras chaves fundamentais como explorar, compreender, descrever e interpretar.

Então,

“o estudo de caso é um processo de investigação empírica que permite estudar fenómenos no seu contexto real e no qual o investigador procura compreender a situação na sua totalidade de uma forma reflexiva, criativa e inovadora e compreender e interpretar a complexidade dos casos em estudo lançado luz sobre a problemática em que se enquadram e produzindo novo conhecimento sobre o mesmo” (Morgado, 2012:63).

O contexto real e caso específico em causa é a organização em que o estágio decorreu e que foi alvo de estudo. O caso em estudo foi o processo de avaliação de desempenho dos Diretores de Loja e Chefes de Departamento.

### 4.2.3. Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados é um conjunto de processos que tem como ponto fulcral seleccionar técnicas de recolha de dados e de tratamento de dados.

A técnica que nos pareceu apropriada para a recolha de dados desta investigação foi a entrevista, de cariz qualitativo. Foi também usada, como já foi referido anteriormente, uma de cariz quantitativo, o inquérito por questionário e, ainda, uma terceira técnica a análise documental. Cada técnica será abordada em seguida tendo em conta o seu nível teórico e de que forma foram implementadas na investigação.

## 1. Análise Documental

Esta é uma técnica muito importante, pois

“quando um investigador inicia um trabalho, é pouco provável que o assunto tratado nunca tenha sido abordado por outra pessoa, pelo menos em parte ou de forma indirecta. [...] É importante insistir desde o início na exigência de situar claramente o trabalho em relação a quadros conceptuais reconhecidos. Esta exigência tem um nome que exprime bem aquilo que deve exprimir: a validade externa” (Quivy & Champenhoudt, 1998:50-51).

Assim, segundo Carmo & Ferreira, a análise documental visa analisar o já tem sido feito por outros sobre um determinado tema ou área para que contribua “algum valor acrescido à produção científica sem correr o risco de estudar o que já está estudado tomando como original o que já outros descobriram” (Carmo & Ferreira, 1998:59).

Nesta investigação foi necessário recolher algumas informações sobre a organização para a elaboração da caracterização da mesma. Para este efeito, foram consultados documentos fornecidos pela empresa como um documento Excel onde consta a caracterização dos recursos humanos da instituição, a Listagem de Admissões/Demissões, o código de ética e conduta da organização, o manual de normas, os dois organogramas existentes e o *site* da organização na internet. Também recorreremos ao manual de funções, a outros documentos fornecidos pela organização sobre o processo de AD que estava a ser implementado e a literatura sobre a problemática em questão.

## 2. Inquérito por Questionário

A próxima técnica utilizada foi, então, o inquérito por questionário, que

“consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores” (Quivy & Champenhoudt, 1998:188).

Esta é uma técnica que nos permite alcançar um grande número de sujeitos ao mesmo tempo e despende menos tempo do que o que gastamos com as entrevistas.

Destacamos as principais vantagens desta técnica:

- “A possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação.

- O facto de a exigência, por vezes essencial, de representatividade do conjunto dos entrevistados poder ser satisfeita através deste método” (*ibidem*:189).

O inquérito por questionário tem como objetivo, assim como a entrevista, obter informações sobre uma determinada problemática. Como tal, o questionário deve conter uma breve introdução sobre a temática, os dados profissionais e/ou pessoais (se necessário), e por último as questões que permitam obter informações.

É fundamental que antes de se aplicar o inquérito por questionário se faça uma pré-testagem do mesmo, com o objetivo de percebermos se as perguntas são esclarecedoras e se a linguagem se adequa aos inquiridos.

Esta técnica, consiste na elaboração de um formulário que pode ser composto por perguntas de resposta aberta e/ou fechada. Relativamente às perguntas de resposta fechada, “produzem respostas mais facilmente analisáveis, codificáveis e informatizáveis” (Foddy, 2002:143). Neste formato, a pessoa tem de responder segundo as alternativas propostas, assim optamos pelas de escolha múltipla. No que diz respeito às perguntas de resposta aberta o objetivo é que a pessoa responda por escrito sobre um determinado tema ou pergunta, permitindo “aos inquiridos expressarem exactamente o que lhes vem à cabeça sem sofrer influências de sugestões avançadas pelo investigador” (*ibidem*:142). Neste formato existe uma maior liberdade para se manifestar a opinião.

No estágio, foram realizados dois inquéritos por questionário:

a) Inquérito de escalas gráficas de avaliação de desempenho

Este formulário teve como objetivo a avaliação de desempenho dos trabalhadores da organização. Portanto, foi composto por perguntas de resposta fechada (ver apêndices nº2 e nº3). Esta técnica foi administrada aos Diretores de loja, Chefes de departamento, Vendedores, Caixas, Empregados de Armazém, Diretores Comercial e Técnico Administrativo (RH). O número de inquiridos foi de 271 trabalhadores (divididos por 246 sobre a avaliação dos Chefes de Departamento mais 25 sobre a avaliação dos Diretores de Loja). Porém, a amostra recolhida foi de 177 (65%) inquéritos (divididos por 155 sobre a avaliação dos Chefes de Departamento mais 22 sobre a avaliação dos Diretores de Loja).

## b) Inquérito sobre a avaliação do processo de AD

Este formulário pretendeu auscultar a visão dos trabalhadores em relação ao processo de AD implementado. Então, foi composto por perguntas de resposta fechada e uma de resposta aberta (ver apêndices nº2 e nº3). Esta técnica foi aplicada às categorias de Diretor de loja, Chefe de departamento, Vendedor, Caixa, Empregado de Armazém, Diretor Comercial e Técnico Administrativo (RH). O número de inquiridos foi de 271 trabalhadores (divididos por 246 sobre a avaliação dos Chefes de Departamento mais 25 sobre a avaliação dos Diretores de Loja). Contudo, a amostra recolhida foi de 168 (62%) inquéritos (divididos por 153 sobre a avaliação dos Chefes de Departamento mais 15 sobre a avaliação dos Diretores de Loja).

## 3. A Entrevista

Consideramos que “a entrevista é um dos mais poderosos meios para se chegar ao entendimento dos seres humanos e para a obtenção de informações nos mais diversos campos” (Amado, 2017: 209).

A entrevista prima por uma conversa entre duas ou mais pessoas em que uma delas orienta, através de perguntas, o sentido da mesma. Esta técnica tem como objetivo obter informações sobre uma determinada problemática.

Percebemos que a entrevista “se apresenta com os mais diversos fins e usos” (*ibidem*), posto isto “as entrevistas podem classificar-se de diferentes modos” (*ibidem*:210). Podemos afirmar que existem três tipos de entrevistas: a entrevista estruturada (fechada), a entrevista semiestruturada e a entrevista não estruturada.

A entrevista estruturada é constituída por um “tema determinado e restrito [...] acerca do qual o investigador, frequentemente, já possui um conhecimento prévio” (*ibidem*). Na entrevista semiestruturada “as questões derivam de um plano prévio, um *guião* onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado” (*ibidem*). Por fim, na entrevista não estruturada “as perguntas derivam da interação, não existindo, portanto, qualquer grelha prévia de questões, respeitando-se, pelo contrário, a lógica do discurso do entrevistado – o que exige muita competência e sensibilidade por parte do investigador” (*ibidem*).

Assim, a opção que adotamos foi a entrevista semiestruturada por parecer a que mais se adequava. Posto isto, foi necessário elaborar um guião temático como forma de orientar a entrevista, pois o guião tem como “função possibilitar que o entrevistado não fuja dos objetivos da entrevista permitindo a concretização dos mesmos” (*ibidem*). Para a elaboração de um guião temático é necessário ter em atenção a linguagem que vai ser utilizada, conforme o público-alvo. Deste modo, devem ser realizadas entrevistas exploratórias, para sabermos assim se as perguntas se adequam à linguagem e perceber se estas são esclarecedoras. Assim como já referido, o guião pode ser alterado conforme o decorrer da entrevista.

No contexto do estágio, os guiões foram compostos por perguntas que nos permitissem perceber a opinião dos entrevistados face ao processo de AD, mais concretamente ao nível que estes a vêm, bem como a forma como encaram este novo processo em comparação com o anterior. Dois dos grandes objetivos era entender se, através do processo, conseguiram fazer uma reflexão sobre a prática profissional e o que é que ainda se poderia melhorar/mudar. Os guiões das entrevistas encontram-se nos apêndices nº4 e nº5.

É importante que, antes do início da entrevista, se informe os entrevistados dos objetivos da entrevista, bem como garantir o anonimato e, será fundamental, que o entrevistado dê o seu consentimento informado (apêndice nº3). É também fundamental solicitar autorização ao entrevistado para as entrevistas serem gravadas.

Posteriormente à realização das entrevistas é necessário fazer o tratamento da informação, fazendo a transcrição integral das respostas obtidas. É importante fazer a seleção da informação e retirar só o que se mostrar ser pertinente face à problemática de investigação. Posto isto, passa-se à interpretação e análise da informação selecionada e à discussão dos mesmos com base na teoria.

Esta técnica foi aplicada a 4 colaboradores da organização. Optamos por auscultar quatro categorias diferentes: Chefe de Departamento, Diretor de loja, Vendedor e um Caixa da loja. O objetivo era obter diferentes pontos de vista sobre o processo de AD tendo em conta díspares níveis da hierarquia da instituição. Aos restantes colaboradores foram aplicados Inquéritos por Questionário, como foi referido.

#### 4. Conversa Informal

Para além da análise documental, do inquérito por questionário e da entrevista, recorreremos ainda à conversa informal.

As conversas informais referem-se às reuniões com a acompanhante de estágio. Estas conversas foram importantes para a definição da problemática e esclarecimento de dúvidas.

##### 4.2.3. Tratamento e análise de dados

É importante realçar que depois da recolha de dados é necessário analisá-los e esta “é central na investigação. Não basta recolher dados, é preciso analisá-los e interpretá-los” (Amado, 2017:301). Com o decorrer desta etapa o investigador deve “verificar se as informações recolhidas correspondem de facto às hipóteses, ou, noutros termos, se os resultados observados correspondem aos resultados esperados pela hipótese” (Quivy & Champenhoudt, 1998:211).

A primeira técnica a ser implementada foi a análise de conteúdo, que é a

“expressão genérica utilizada para designar um conjunto de técnicas possíveis para tratamento de informação previamente recolhida [...] trata-se de um trabalho de economia, de redução da informação, segundo determinadas regras, ao serviço da sua compreensão para lá do que a apreensão da superfície das comunicações permite alcançar” (Esteves, 2006:107).

Esta técnica detém um aspeto importante que

“é o facto de ela permitir, além de uma rigorosa e objetiva representação dos conteúdos ou elementos das mensagens (discurso, entrevista, texto, artigo, etc.) através da sua codificação e classificação por categorias e subcategorias, o avanço [...] no sentido da captação do seu sentido pleno” (Amado, 2017:306).

Sabemos que qualquer processo é constituído por fases, assim sendo o processo da análise de conteúdo não foge à regra. Consideramos que é necessário seguir as seguintes fases:

- *“definição do problema e dos objetivos do trabalho;*
- *explicitação de um quadro de referência teórico;*
- *constituição de um corpus documental;*
- *leitura atenta e ativa;*
- *formulação de hipóteses;*
- *categorização” (ibidem:311).*

Esta técnica de análise de dados contemplou a análise de conteúdo das entrevistas realizadas ao Diretor de Loja, Chefe de Departamento, Vendedor e Caixa. Para tal foi elaborado um quadro dividido pelos seguintes grupos: Categorias, Sub-categorias, Indicadores, Unidades de registo e quantidade (ver apêndice nº10).

A segunda técnica implementada foi o SPSS, que consiste num programa de estatística apropriada ao tratamento de dados quantitativos. Esta técnica compreendeu a análise dos inquéritos por questionário realizados aos Diretores de Loja, Chefes de Departamento, Vendedores, Caixas, Encarregados de Armazém, Diretores Comerciais e Técnicos Administrativos (RH).

#### **4.3. Identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo**

No âmbito do estágio e de todas as atividades foram necessários vários recursos. Aqui podemos destacar os recursos bibliográficos, recursos humanos, materiais e financeiros que foram indispensáveis e que permitiram a realização deste no seu todo.

Os recursos bibliográficos tornam-se essenciais para o desenvolvimento da investigação. Este processo passou pela consulta de documentos, principalmente, da empresa, artigos e livros que se mostraram pertinentes e que orientaram a investigação e elaboração do relatório.

Relativamente aos recursos materiais e financeiros foram necessários um computador, acesso à internet, folhas, canetas, caderno, mesa, cadeira, etc. Face às técnicas de recolha de dados que referimos foi indispensável material digital como um gravador de áudio, que permitiu a gravação integral das entrevistas efetuadas aos trabalhadores.

Os recursos humanos que se mostraram de extrema importância foram a acompanhante e orientadora de estágio, que se destacaram para o efeito de todo o processo, pois a orientação é sempre uma mais valia. Foi ainda relevante a colaboração do público-alvo da investigação que se mostraram bastante disponíveis e acessíveis.

#### **4.4. Atividades de intervenção/investigação desenvolvidas ao longo do estágio**

Consideramos um conjunto de atividades que foram essenciais no decorrer do estágio para atingir os objetivos delimitados:

- Pesquisa Documental e Pesquisa Bibliográfica (recolha de documentos da organização e de livros sobre a problemática em questão);
- Análise de conteúdos (análise dos conteúdos dos documentos e livros que foram sendo recolhidos);
- Seleção de dados relativos à redação do relatório;

- Reuniões com a orientadora de estágio;
- Reuniões com a acompanhante de estágio;
- Definição da amostra da investigação;
- Elaboração do dispositivo de AD;
- Implementação do dispositivo de AD;
- Construção do Inquérito por Questionário;
- Aplicação do Inquérito por Questionário;
- Tratamento dos dados no SPSS e análise;
- Elaboração do guião da Entrevista;
- Realização das Entrevistas;
- Análise de conteúdo das Entrevistas;
- Colaboração com o departamento de Recursos Humanos;
- Redação do relatório de estágio.

#### **4.4.1. Calendarização das atividades/fases de intervenção/ investigação desenvolvidas**

As atividades desenvolvidas tiveram por base as metodologias, métodos e técnicas escolhidas. Assim, apresentamos um cronograma das atividades que foram desenvolvidas no decorrer do estágio curricular:

Tabela 4 - Calendarização

Calendarização	out. 2018	nov 2018	dez 2018	jan. 2019	fev. 2019	mar. 2019	abr. 2019	mai. 2019	jun. 2019	jul. 2019	ago. 2019	set. 2019	out. 2019
Pesquisa Documental e Pesquisa Bibliográfica													
Análise de conteúdos													
Seleção de dados relativos à redação do relatório													
Reuniões com a orientadora de estágio													
Reuniões com a acompanhante de estágio													
Definição do público-alvo da investigação													
Elaboração do dispositivo de AD													
Implementação do dispositivo de AD													
Construção do Inquérito por Questionário													
Aplicação do Inquérito por Questionário													
Tratamento dos dados no SPSS e análise													
Elaboração do guião da Entrevista													
Realização das Entrevistas													
Análise de conteúdo das Entrevistas													
Colaboração com o departamento de Recursos Humanos													
Redação do relatório de estágio													

No que respeita à colaboração com o departamento de Recursos Humanos destacamos algumas atividades realizadas ao longo do estágio:

- Inserir novos colaboradores no sistema da empresa;
- Inscrever novos colaboradores na Segurança Social;
- Inscrever novos colaboradores nos Fundos de Compensação;
- Introduzir alterações nos Fundos de Compensação;
- Verificar a validade das fichas de aptidão dos trabalhadores;
- Pedir a marcação de consultas médicas para novos colaboradores;
- Inserir no sistema e nas respetivas ações de formação os colaboradores que as realizaram;
- Inserir dados de novos colaboradores nos respetivos contratos de trabalho;
- Procurar formações para os colaboradores;
- Trabalho de arquivo e digitalização de documentos;
- Atualização dos calendários de férias para o ano de 2019 de todas as lojas;
- Verificação da validade da marcação das férias elaborada pelos colaboradores;
- Colaboração no processamento salarial;
- Atualização de ficheiros;
- Elaboração de ficheiros a pedido da acompanhante.

## **5. Apresentação e Discussão do Processo de Investigação/Intervenção**

De forma a alcançar os objetivos propostos, o processo de investigação/intervenção desenvolvido focou-se na elaboração de uma proposta de um dispositivo de AD, que, mais tarde, conseguimos que fosse implementado.

Assim, aqui pretendemos apresentar o trabalho desenvolvido em articulação com os objetivos definidos, a evidenciação dos resultados obtidos e, por fim, a discussão dos resultados em articulação com os referenciais teóricos mobilizados sobre o tema.

### **5.1. Apresentação do trabalho de investigação/ intervenção desenvolvido em articulação com os objetivos definidos**

Tendo em conta que o manual de funções da organização está a ser atualizado, tornou-se importante perceber quais as categorias que já possuíam a sua descrição, pois não faria sentido implementar um dispositivo de AD que incluísse categorias que não possuíssem a descrição das suas funções. Com isto, percebemos que o nosso processo de investigação iria passar por 2 categorias: Chefe de Departamento e Diretor de Loja, por serem as únicas a integrar o manual de funções até ao momento. A ideia passou por melhorar o sistema de avaliação utilizado até então, com o objetivo de que este fosse um instrumento motivador para o desempenho dos trabalhadores, pois acredita-se que “os trabalhadores altamente motivados dispõem de maior probabilidade de serem altamente produtivos” (Bilhim, 2006:194). Para este efeito, foi fundamental procurar e analisar alguma bibliografia sobre a problemática, de modo a sustentar todo o processo.

Posto isto, foi fundamental investigar qual o melhor método de AD que se enquadrasse com as necessidades da empresa. Feita essa seleção, em que optamos por métodos mistos (escalas gráficas e autoavaliação), procuramos construir o dispositivo de AD que posteriormente aplicamos.

Assim, e aquando da implementação do processo de AD, foi também aplicado um inquérito por questionário que permitiu auscultar os intervenientes sobre a perceção que tiveram do mesmo e perceber o que é que, na opinião deles, ainda se poderia melhorar. Para complementar, realizamos 4 entrevistas que nos permitiram enriquecer a avaliação sobre o processo desenvolvido. O presente capítulo estrutura-se tendo em conta esta ordem apresentada.

## 5.2. O manual de funções como ponto de partida para a AD

A primeira questão que tivemos em conta neste processo foi a análise do manual de funções das duas categorias selecionadas.

Este processo é fundamental para o conhecimento e a compreensão das funções requeridas pelos cargos, é importante perceber quais os requisitos que os cargos impõem. Esta é então uma prática essencial para a construção de um dispositivo de avaliação de desempenho. A partir daqui começamos a delinear o processo e a construir o dispositivo de AD.

Depois da escolha das categorias profissionais, que iriam ser alvo do processo de AD, analisamos o manual de funções que seguidamente reproduzimos.

*Tabela 5 - Manual de funções (Chefe de Departamento)*

DEPARTAMENTO	DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO
Comercial	Chefe de Departamento
TIPO DE HORÁRIO	LOCAL DE TRABALHO
Horário diversificado de 2ª a domingo 2 Folgas rotativas Isenção de Horário com observância do período normal de trabalho 40 Horas/semana	LOJA/ARMAZÉM
SUBSTITUÍDO POR	REPORTA A
2ª Pessoa nomeada	Diretor de Loja
ESCOLARIDADE MÍNIMA	EXPERIÊNCIA MÍNIMA
12º Ano	2 Anos de experiência no atendimento ao público
PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES	
Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores. Acolhimento dos novos elementos da equipa (envio da documentação para a admissão, apresentação da empresa e equipa). Formação dos novos elementos da equipa. Avaliação dos novos elementos durante o período experimental. Implementação de técnicas de motivação. Supervisão do cumprimento dos procedimentos e normas Recolha e envio da informação necessária para o processamento salarial (ex.: justificação de faltas; baixas médicas; seguros; licenças; requisição de férias; banco de horas; folhas de situações a comunicar). Elaboração e afixação dos horários de trabalho da equipa. Elaboração e afixação dos mapas de férias. Registo e monitorização do Banco de Horas. Comunicação de Acidentes de Trabalho. Atendimento aos clientes. Acompanhamento do processo de venda (ex.: verificação de encomendas, orçamentos, preços).	

Rentabilização dos recursos humanos (produtividade vs. Fluxo de clientes).  
 Gestão e supervisão da atividade dos elementos da equipa.  
 Definição de estratégias.  
 Comunicação e monitorização regular e atempada dos objetivos/resultados à equipa (briefings).  
 Coordenação das equipas e do trabalho da loja e armazém.  
 Análise e supervisão da atividade do Armazém (ex.: faturação, encomendas, pendentes, cumprimento de prazos).  
 Gestão de *stocks*.  
 Manutenção das montras.  
 Distribuição/delegação de tarefas.  
 Verificação e monitorização das contas correntes.  
 Atualização dos preços dos produtos de acordo com as diretrizes (displays, etiquetas e marcação de preços).  
 Supervisão e manutenção do espaço físico exterior e interior da loja e armazém (ex.: limpeza, exposição de produtos, criação de ambientes, layouts).  
 Desenvolvimento, dinamização e supervisão das campanhas e promoções (ex.: marcação de preços, exposição).  
 Supervisão do processo de abertura e fecho do caixa.  
 Recebimento do valor dos caixas e o seu depósito no Banco.  
 Supervisão do arquivo.  
 Gestão do fundo de loja.  
 Gestão e controlo de custos (economato, energia, água, etc.).  
 Cumprimento e supervisão dos procedimentos de abertura e fecho da loja.  
 Comunicação de anomalias (ex.: fugas de água, avaria de equipamentos).  
 Expedição do correio interno (faturas, fechos de caixa, etc.).  
 Gestão e Resolução de reclamações.  
 Avaliação de desempenho de equipa.  
 Supervisionar o marketing pessoal da sua equipa (ex.: higiene pessoal, código do vestuário).  
 Registo e comunicação dos produtos danificados.  
 Mediação de conflitos.  
 Aplicação e monitorização das regras de segurança e higiene no trabalho.

#### REQUISITOS TÉCNICOS

Capacidade de comunicação, argumentação, inovação, responsabilidade e rigor.  
 Conhecimento e aplicação de organização e métodos de trabalho, de processos administrativos e de gestão.  
 Cuidado com a imagem e forma de comunicação.  
 Capacidade de negociação, resolução de conflitos e tomada de decisão.  
 Gestão de equipas.  
 Conhecimento de gestão de *stocks*.  
 Conhecimentos básicos de contabilidade.  
 Conhecimentos de Marketing.  
 Conhecimentos de legislação laboral (segurança e saúde do trabalho, recursos humanos).

Domínio de meios informáticos e de ferramentas de análise de dados. Possuir carta de condução, uma vez que faz deslocações a trabalho.	
<b>COMPETÊNCIAS</b>	
Competência	Descritivo
Análise e pensamento crítico	A capacidade de resolver situações usando uma abordagem lógica, sistemática e sequencial.
Capacidade de negociação	Capacidade de explorar efetivamente as diferentes alternativas e posições, de pessoas ou grupos, de modo a alcançar resultados que obtenham o apoio e aceitação de todas as partes.
Comunicação assertiva	Capacidade de comunicar as suas opiniões de maneira direta, clara e apropriada ao contexto, defendendo as suas opiniões se necessário.
Liderança	Capacidade para catalisar esforços grupais, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento de equipas.
Capacidade de delegação	A transmissão de autoridade de tomada de decisão e/ou responsabilidade de uma tarefa que considere apropriado, de modo a maximizar a eficácia da organização de trabalho.
Desenvolver os outros	Capacidade de entender as necessidades, interesses, forças e fraquezas dos outros, e utilizar essas informações para contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento.
Organização e planeamento	Capacidade de priorizar certas tarefas, definindo objetivos ambiciosos, mas realísticos. Planear com antecedência e utilizar uma abordagem estruturada para assegurar um trabalho eficiente.
Orientação para o cliente	Capacidade de fazer os clientes e as suas necessidades o foco principal, tentado antecipar, responder e procurar superar expectativas dos clientes, existentes e potenciais.
Orientação para os resultados	Capacidade de concentrar os seus resultados desejados e estabelecer e atingir objetivos desafiadores.

OUTRAS INFORMAÇÕES
<p>Exerce funções de acordo com as diretivas gerais.</p> <p>Exerce supervisão a toda a equipa da loja, armazém e logística (no caso em que se aplica).</p> <p>Esta função exige que o colaborador faça algumas deslocações para reuniões e para contactos com clientes.</p>

Fonte: Documento da Organização

*Tabela 6 - Manual de funções (Diretor de Loja)*

DEPARTAMENTO	DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO
Comercial	Diretor de Loja
TIPO DE HORÁRIO	LOCAL DE TRABALHO
40 Horas/semana	LOJAS da sua área de influência
SUBSTITUÍDO POR	REPORTA A
Diretor Comercial	Diretor Comercial
ESCOLARIDADE MÍNIMA	EXPERIÊNCIA MÍNIMA
12º Ano	2 Anos
PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES	
<p>Monitorização do cumprimento dos procedimentos e normas.</p> <p>Coordenação e supervisão da equipa (loja, armazém e logística).</p> <p>Formação e supervisão dos Chefes de Departamento.</p> <p>Supervisão do cumprimento das regras de segurança e higiene no trabalho.</p> <p>Monitorização das vendas.</p> <p>Análise de reclamações.</p> <p>Análise do estado das entregas (verificação das rotas, cumprimentos de prazos, análise de PIMs).</p> <p>Monitorização das contas correntes (análise do histórico das contas correntes).</p> <p>Monitorização de preços, bem como a exposição dos produtos (Cardex, circulares, displays, etiquetas).</p> <p>Supervisão e aprovação de horários e férias.</p> <p>Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores.</p> <p>Controlo da gestão de recursos humanos e sua rentabilidade (ex.: análise da produtividade vs. Fluxo de clientes).</p> <p>Supervisão e controlo de custos (economato, energia, água, etc.).</p> <p>Controlo de artigos danificados.</p> <p>Análise do espaço físico exterior e interior da loja e armazém (ex.: limpeza, exposição, layouts).</p> <p>Supervisão de campanhas e promoções (ex.: marcação de preços, exposição).</p> <p>Monitorização dos caixas (ex.: análise das notas de crédito, fundos de caixa, créditos pendentes).</p> <p>Supervisão do <i>stock</i>/montras.</p> <p>Controlo de rotação de artigos.</p> <p>Análise da concorrência.</p>	
REQUISITOS TÉCNICOS	
Capacidade de comunicação, argumentação, inovação, responsabilidade e rigor.	

<p>Conhecimento e aplicação de organização e métodos de trabalho, de processos administrativos e de gestão.</p> <p>Cuidado com a imagem e forma de comunicação.</p> <p>Capacidade de negociação, resolução de conflitos e tomada de decisão.</p> <p>Gestão de equipas.</p> <p>Conhecimento de gestão de <i>stocks</i>.</p> <p>Conhecimentos básicos de contabilidade.</p> <p>Conhecimentos de Marketing.</p> <p>Conhecimentos de legislação laboral (segurança e saúde do trabalho, recursos humanos).</p> <p>Domínio de meios informáticos e de ferramentas de análise de dados.</p>	
COMPETÊNCIAS	
Competência	Descritivo
Boa capacidade de comunicação oral e escrita	A capacidade de se expressar claramente em conversas e interações com os outros, bem como de se expressar claramente por escrito.
Organização e planeamento	Capacidade de priorizar certas tarefas, definindo objetivos ambiciosos, mas realísticos. Planear com antecedência e utilizar uma abordagem estruturada para assegurar um trabalho eficiente.
Orientação para o cliente	Capacidade de fazer os clientes e as suas necessidades o foco principal, tentado antecipar, responder e procurar superar expectativas dos clientes, existentes e potenciais.
Orientação para os resultados	Capacidade de concentrar os seus resultados desejados e estabelecer e atingir objetivos desafiadores.
Capacidade de gerir multitarefas	Capacidade de realizar diferentes tarefas ao mesmo tempo, dando prioridade às mais relevantes, executando todas as tarefas com rigor e exatidão.
Capacidade de negociação	Capacidade de explorar efetivamente as diferentes alternativas e posições, de pessoas ou grupos, de modo a alcançar resultado que obtenham o apoio e aceitação de todas as partes.
Resiliência	Capacidade de um indivíduo manter desempenho e autocontrolo sob pressão ou adversidade.
Liderança	Capacidade para catalisar esforços grupais, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento de equipas.
Desenvolver os outros	

	Capacidade de entender as necessidades, interesses, forças e franquezas dos outros, e utilizar essas informações para contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento.
<b>OUTRAS INFORMAÇÕES</b>	
<p>Exerce funções de acordo com as diretivas gerais.</p> <p>Exerce supervisão a toda a equipa da loja, armazém e logística (no caso em que se aplica).</p> <p>Esta função exige que o colaborador faça algumas deslocações para as lojas que estão na sua área de influência, para reuniões e para contactos com clientes.</p>	

Fonte: Documento da Organização

Entendemos que, este manual de funções encontra-se dividido em: principais funções a serem desempenhadas, competências técnicas e competências comportamentais. Verificamos que existem competências que se encontram presentes tanto para uma categoria, como para outra, devido ao grau da hierarquia que cada uma ocupa.

O manual detém muitas competências que dizem respeito às normas internas da empresa, logo é certo que na construção do dispositivo de avaliação de desempenho se vá verificar uma maior predominância destas face às competências pessoais. Entendemos que as competências “são mais do que as capacidades técnicas para realizar tarefas inerentes a uma função” (Bilhim, 2006:237), contudo quisemos ser fiéis ao manual de funções da empresa.

Após a análise do manual de funções, realizamos a proposta de AD que apresentamos seguidamente.

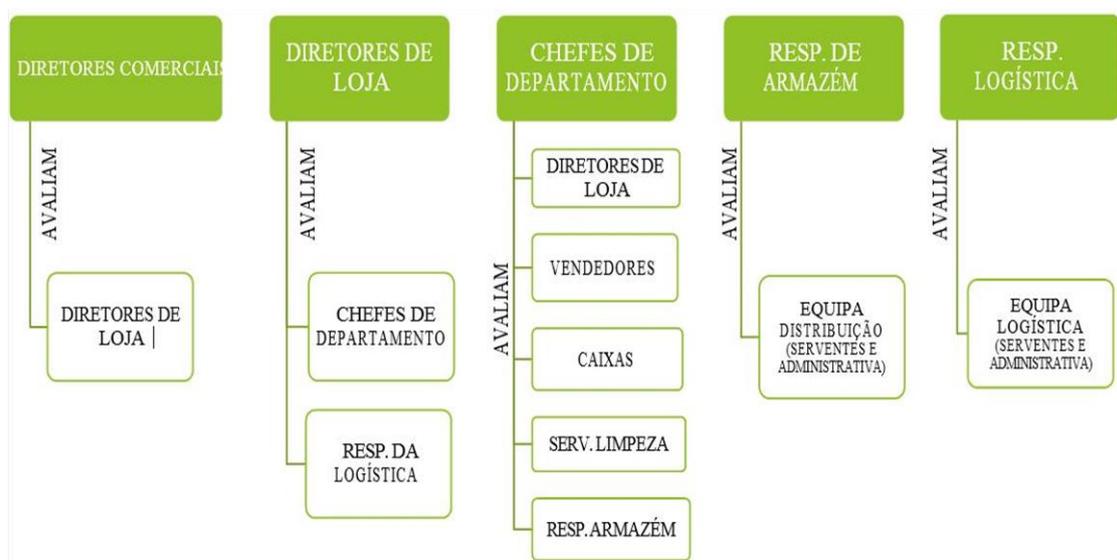
### **5.3. Construção do dispositivo de avaliação**

Antes de passarmos à construção da proposta de um dispositivo de avaliação de desempenho, foi importante e imprescindível conhecer o processo atual realizado pela empresa. Neste sentido, num primeiro momento iremos apresentar então o processo de AD utilizado pela empresa e, num segundo momento, a nossa proposta de dispositivo de AD.

### 5.3.1. Apresentação do processo de AD realizado pela empresa

Inicialmente, foi necessário conhecer o método que a empresa utilizava e que pretendia que fosse melhorado e mais desenvolvido. A AD realizada pela organização era feita de forma trimestral. Os trabalhadores eram avaliados segundo critérios previamente estabelecidos pelos superiores hierárquicos, considerada então uma avaliação a 90°, como podemos verificar abaixo:

Figura 6 – Processo de Avaliação de Desempenho da Organização



Fonte: Documento da organização sobre o processo de AD

Assim, o procedimento passa por os avaliadores utilizarem um formato Excel previamente fornecido para cada categoria e avaliarem cada trabalhador segundo a escala estabelecida.

### 5.3.2. Apresentação do processo de AD construído – Proposta de estágio

Para uma AD mais completa, a ideia que quisemos desenvolver e implementar foi a aproximação a uma avaliação de 360°, onde todos os colaboradores pudessem avaliar e serem avaliados, ou seja, onde todos conseguissem participar e manifestar a sua opinião. Neste tipo de avaliação “utilizam-se múltiplos instrumentos, respondidos por muitas áreas, isto é, todas as que tenham relação (afectam ou são afectadas) com a avaliação” (Caetano & Vala, 2002:265). Introduzimos também o fator autoavaliação.

Um dispositivo de avaliação acarreta vários benefícios para a organização, pois este “é um meio para se obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados

para a tomada de decisões e providências que visem melhorar e incrementar o desempenho humano dentro das organizações” (Chiavenato, 1989:93).

Primeiramente foi feita uma análise das funções de cada categoria selecionada, como já referimos, para conseguirmos elaborar a construção do dispositivo de AD, pois era necessário saber quais os critérios que seriam avaliados.

Posteriormente foi importante definir os avaliadores que deveriam ser incluídos no processo. Verificamos que “genericamente, os actores organizacionais que estão habilitados a realizar a avaliação de desempenho são o chefe imediato, os colegas do avaliado, o próprio avaliado ou os subordinados” (Caetano & Vala, 2002:374). Partindo deste princípio, sabíamos que o superior hierárquico tinha de fazer parte do processo, pois este “melhor do que ninguém, tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando seus pontos fortes e fracos” (Chiavenato, 1989:87). Contudo, consideramos que deveriam ser incluídos ainda os actores que tivessem contacto direto com os avaliados, ou seja, os subordinados. Entendemos também que os próprios avaliados deveriam fazer parte do processo, pois “Meyer sustentava que a auto-avaliação aumenta o respeito pelo avaliado” (Bilhim, 2006:265).

Posto isto, procuramos perceber a opinião da acompanhante de estágio sobre estas alterações. Depois de uma reunião em que apresentamos a proposta em conjunto com a orientadora de estágio, percebemos que esta concordou desde logo.

Por fim, passamos à seleção do método, pois sabemos que

“os métodos de avaliação de desempenho são extremamente variados, tanto em sua apresentação e em aspectos relacionamos com a própria avaliação e com as propriedades envolvidas quanto à sua mecânica de funcionamento, porque cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades” (Chiavenato, 1989:118).

Como tal, consideramos que a escolha do método para este processo de AD deveria passar por métodos mistos. Então, utilizamos o método das escalas gráficas, mais concretamente as descontínuas, que “são representadas por quadros (gráficos) de duas entradas: nas entradas horizontais (linhas) são colocados os fatores de avaliação do desempenho e nas entradas verticais (colunas) são colocados os graus ou graduações dos fatores” (Chiavenato, 1989:96) e o da autoavaliação, pois permite que os próprios tomem consciência do seu desempenho.

Entendemos que o método das escalas gráficas se adequa à realidade desta empresa porque:

1. permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples;
2. permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas; e
3. proporciona pouco trabalho ao avaliador no registo de avaliação, simplificando-o enormemente” (*ibidem*:101).

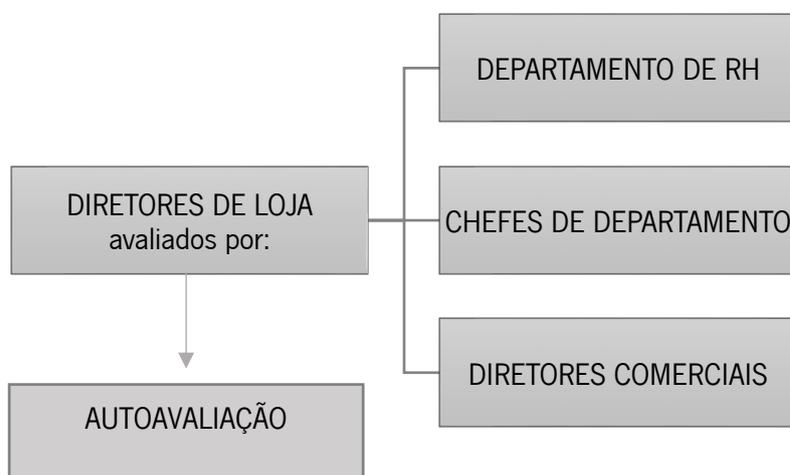
Portanto, o inquérito de avaliação de desempenho, desenvolvido a partir do método das escalas gráficas, encontra-se dividido em competências técnicas e competências transversais. Este inquérito visa motivar o desempenho dos trabalhadores e fazer com que reflitam sobre o papel que estão a desempenhar na empresa.

A nossa proposta passou então, fundamentalmente, por incluir mais atores no processo de AD, para que esta se tornasse mais participativa e também por uma melhoria do formato utilizado.

Posto isto, e tendo em conta as 2 categorias seleccionadas apresentamos abaixo a nossa proposta:

- Para a avaliação do Diretor de Loja:

*Figura 7 - Processo de Avaliação de Desempenho (Diretor de Loja)*

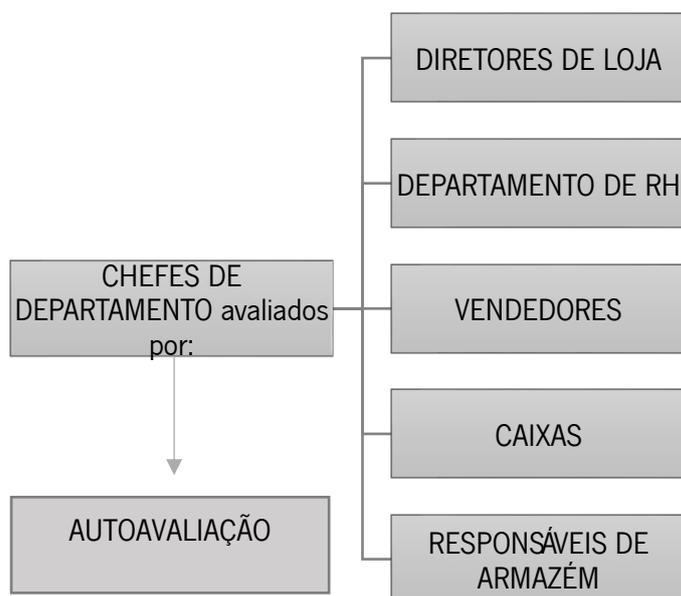


Fonte: Elaboração própria

Para além dos avaliadores mencionados acima, consideramos então que a autoavaliação deveria fazer parte do processo, sobretudo por proporcionar uma introspeção sobre a prática profissional de cada um e por permitir um *feedback* de vários atores.

- Para a avaliação do Chefe de Departamento:

Figura 8 - Processo de Avaliação de Desempenho (Chefe de Departamento)



Fonte: Elaboração própria

Assim como na avaliação dos Diretores de Loja, para além dos avaliadores definidos para a avaliação dos Chefes de Departamento, também incluímos a autoavaliação.

#### 5.4. Aplicação do dispositivo de AD aos trabalhadores

Para a aplicação do dispositivo de AD foi feita, como já referido, uma análise das funções de cada categoria para conseguirmos elaborar a sua construção. Através disto, conseguimos fazer uma seleção dos critérios com base nas competências requeridas pela função que o dispositivo devia conter. Sabemos que “a abordagem das competências como atributos do desempenho é bastante apelativa para a gestão de recursos humanos, onde tem vindo a ser profusamente utilizada nas operações de recrutamento, selecção, avaliação e formação” (Cabral-Cardoso *et al*, 2006: 32). Assim, utilizamos a abordagem das competências para a elaboração do inquérito.

Posto isto, construímos um Inquérito por Questionário para a AD de cada categoria seleccionada, aproveitando a escala que a organização já utilizava (alterando apenas o indicador “não observável” pelo indicador “não aplicável”) e aplicamos.

Relativamente à avaliação dos Diretores de Loja, a aplicação dos questionários foi administrada a vinte e cinco trabalhadores, sendo que apenas responderam vinte e dois, o que corresponde a 88% do total.

No que diz respeito à avaliação dos Chefes de Departamento, a aplicação dos questionários foi feita a duzentos e quarenta e seis trabalhadores, sendo que só obtivemos resposta de cento e cinquenta e cinco destes, o que corresponde a 63% do total.

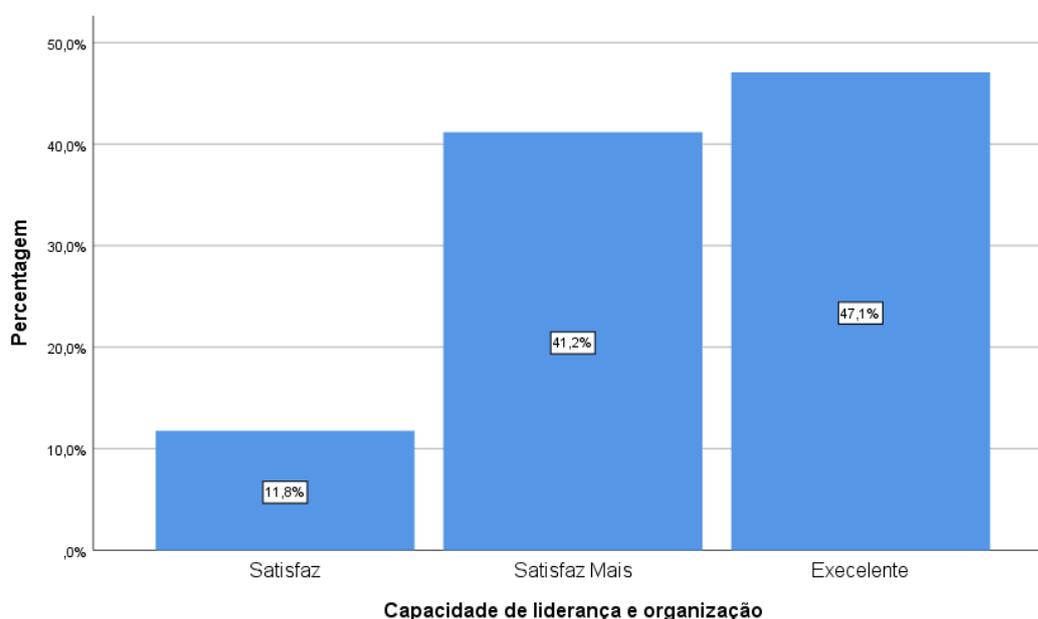
Assim, devido à extensão do questionário, selecionamos para o relatório algumas questões que consideramos pertinentes face a cada categoria.

#### 5.4.1. Resultados da avaliação feita sobre o Diretor de Loja e a autoavaliação

Em seguida, apresentamos os resultados da avaliação realizada sobre os Diretores de Loja. Este ponto contempla a autoavaliação dos Diretores de Loja e a avaliação feita pelo Departamento de RH, os Chefes de Departamento e os Diretores Comerciais sobre os Diretores de Loja. Para cada competência serão apresentados dois gráficos que correspondem um à avaliação e o outro à autoavaliação.

- Avaliação - Capacidade de liderança e organização

*Gráfico 5 - Capacidade de liderança e organização*



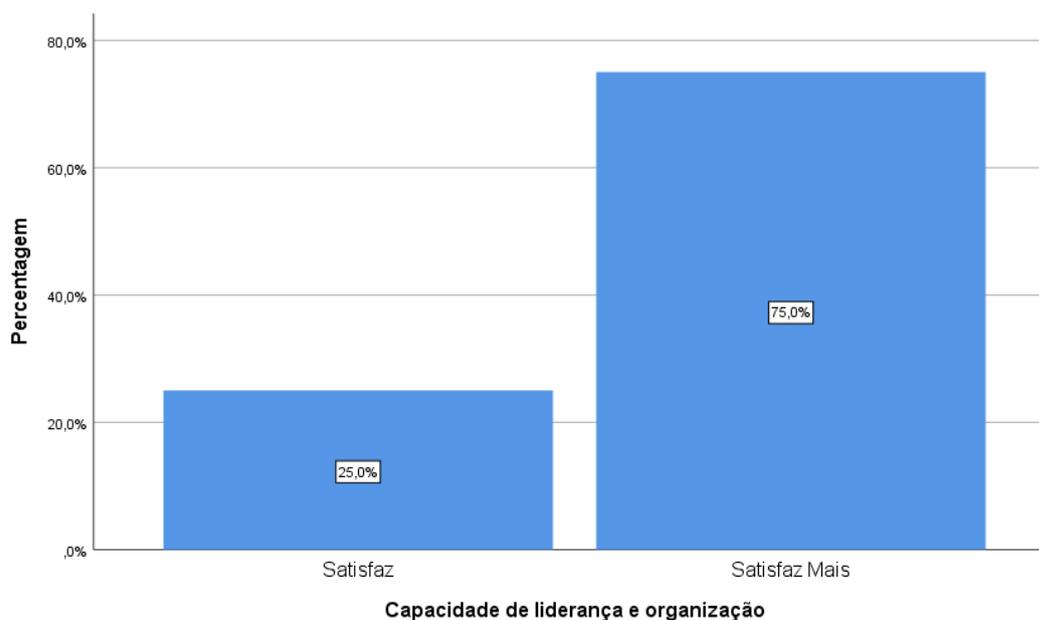
Podemos verificar que, relativamente à capacidade de liderança e organização, 47,1% dos inquiridos consideraram excelente o desempenho dos Diretores de Loja, 41,2% atribuíram Satisfaz

Mais e 11, 8% avaliaram com Satisfaz. Realçamos que não houveram respostas nas opções “Não Aplicável”, “Não Satisfaz”, “Satisfaz Pouco” e nenhuma resposta foi em branco.

Entendemos que “o gerente deve se transformar em um líder e usar as técnicas em conjunto com a sua equipe e proporcionar o apoio necessário através de conselhos, orientação e ensino de como elas podem ser melhor aplicadas” (Chiavenato, 1996:298).

- Autoavaliação - Capacidade de liderança e organização

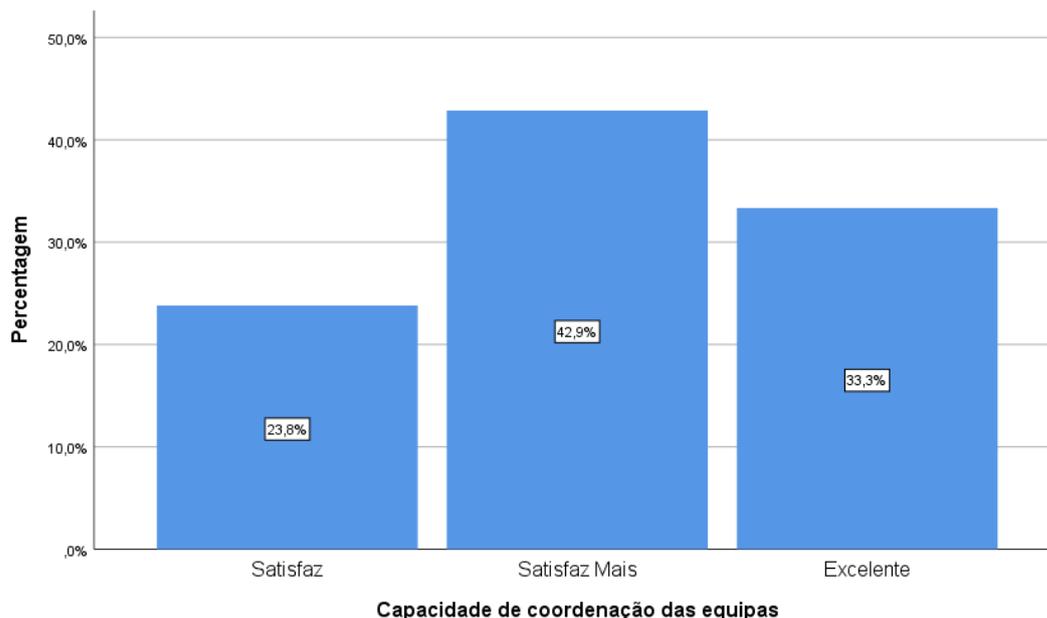
*Gráfico 6 - Capacidade de liderança e organização (autoavaliação)*



No caso da autoavaliação fase à capacidade de liderança e organização, entendemos que estes se dividiram entre o “Satisfaz” e o “Satisfaz Mais”. O “Satisfaz Mais” obteve 75% das respostas, enquanto que o “Satisfaz” alcançou 25%. Assim, percebemos que o “Não Aplicável”, o “Não Satisfaz”, o “Satisfaz Pouco” e o “Excelente” não obtiveram nenhuma resposta.

- Avaliação - Capacidade de coordenação das equipas

Gráfico 7 - Capacidade de coordenação das equipas



No que diz respeito à capacidade de coordenação de equipas, 42,9% dos trabalhadores consideram “Satisfaz Mais”, 33,3% acham que o desempenho do Diretor de Loja é “Excelente” e 23,8% “Satisfaz”. Não existindo respostas nas opções “Não Aplicável”, “Não Satisfaz” e “Satisfaz Pouco”.

Esta é uma competência muito importante, pois “as equipas constituem um poderoso mecanismo informal de integração dentro do esquema tradicional de organização” (*ibidem*:268). Sabemos que “as equipas devem ser orientadas através de liderança firme e objetiva” (*ibidem*).

- Autoavaliação - Capacidade de coordenação das equipas

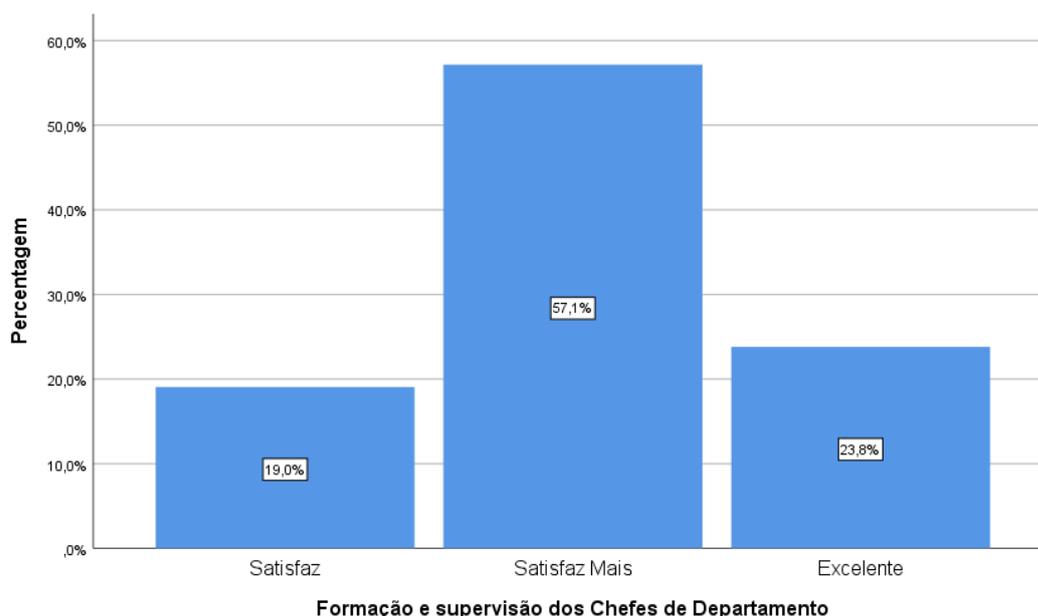
Gráfico 8 - Capacidade de coordenação das equipas (autoavaliação)



Relativamente à autoavaliação em relação à capacidade de coordenação das equipas, o total (100%) dos inquiridos consideram que o seu desempenho é “Satisfaz Mais”. As respostas “Não Aplicável”, “Não Satisfaz”, “Satisfaz Pouco”, “Satisfaz” e “Excelente” não obtiveram seleção.

- Avaliação - Formação e supervisão dos Chefes de Departamento

Gráfico 9 - Formação e supervisão dos Chefes de Departamento

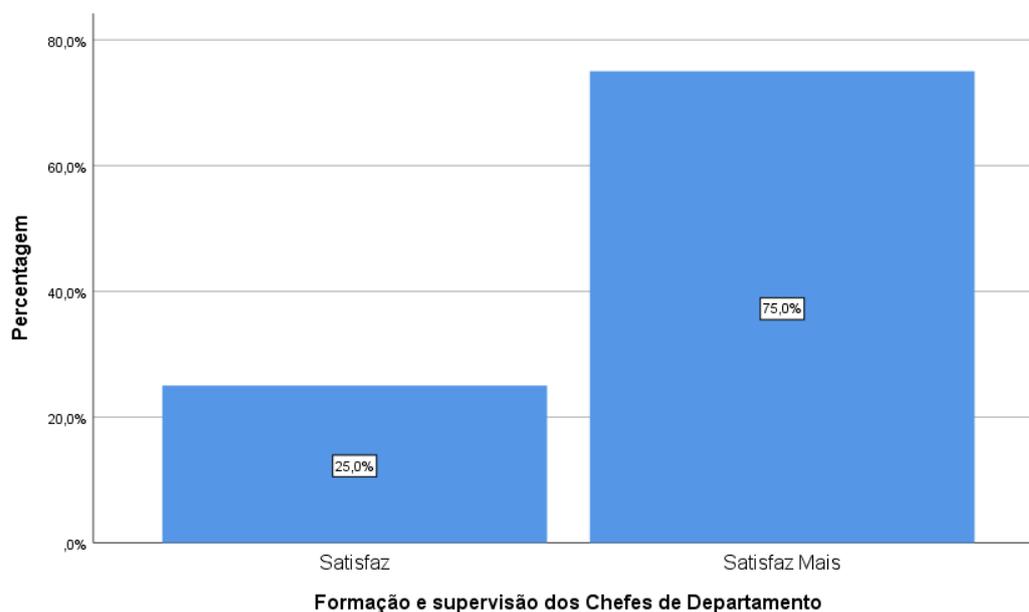


Face à formação e supervisão dos Chefes de Departamento, a maioria (57,1%) dos avaliadores seleccionaram a opção “Satisfaz Mais”, 23,8% “Excelente” e “19% “Satisfaz”. Verificamos que as respostas “Não Aplicável”, “Não Satisfaz” e “Satisfaz Pouco” não obtiveram resposta.

Percebemos que “a formação liga-se, ao mesmo tempo, aos anseios de desenvolvimento e valorização dos trabalhadores e às necessidade das organizações, contribuído para o sucesso de ambos” (Bilhim, 2006:247). Podemos realçar que é “um processo, formal e informal, de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes para a actividade da organização e para o desenvolvimento do trabalhador” (*ibidem*).

- Autoavaliação - Formação e supervisão dos Chefes de Departamento

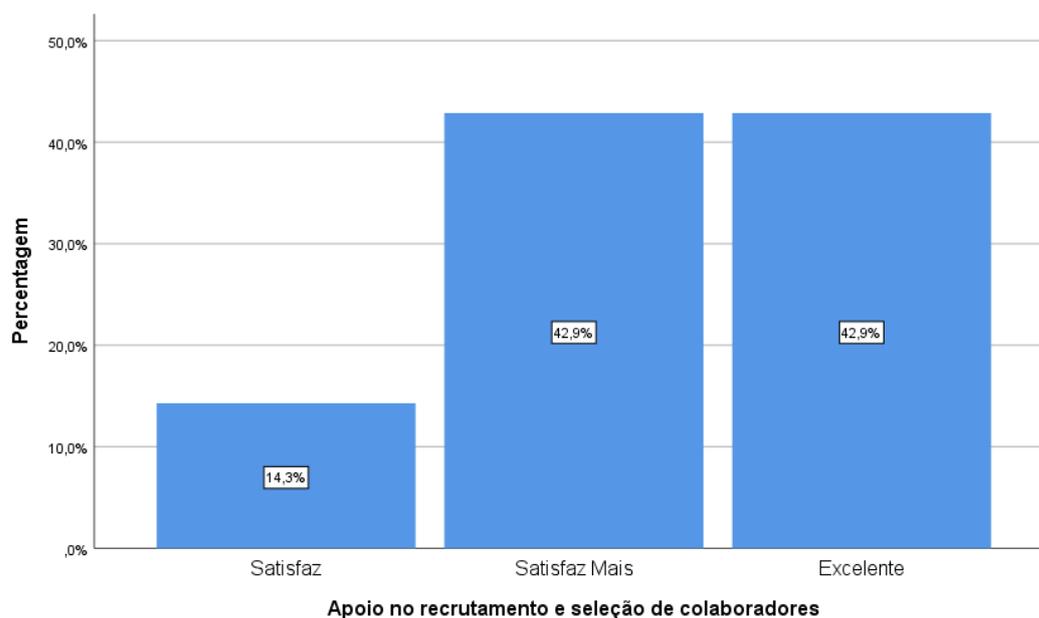
*Gráfico 10 - Formação e supervisão dos Chefes de Departamento (autoavaliação)*



Assim como no critério anterior, 75% dos inquiridos autoavaliaram-se com “Satisfaz Mais” e 25% com “Satisfaz”. Já as opções “Não Aplicável”, “Não Satisfaz”, “Satisfaz Pouco”, “Satisfaz” e “Excelente” não foram selecionadas.

- Avaliação - Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores

*Gráfico 11 - Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores*



No que concerne ao apoio no recrutamento e seleção de colaboradores, 42,9% dos inquiridos consideram “Excelente”, a mesma percentagem atribuiu “Satisfaz Mais” e 14,3%

“Satisfaz”. Destacamos que as opções “Não Aplicável”, “Não Satisfaz” “Satisfaz Pouco” não obtiveram resposta.

Entendemos que “o recrutamento é um processo que visa atrair o maior e melhor número de candidatos potenciais para desempenhar um determinado posto de trabalho” (*ibidem*:230). Neste seguimento, compreendemos que “a seleção visa escolher, de entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa para o lugar certo” (*ibidem*:232).

- Autoavaliação - Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores

Gráfico 12 - Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores (autoavaliação)



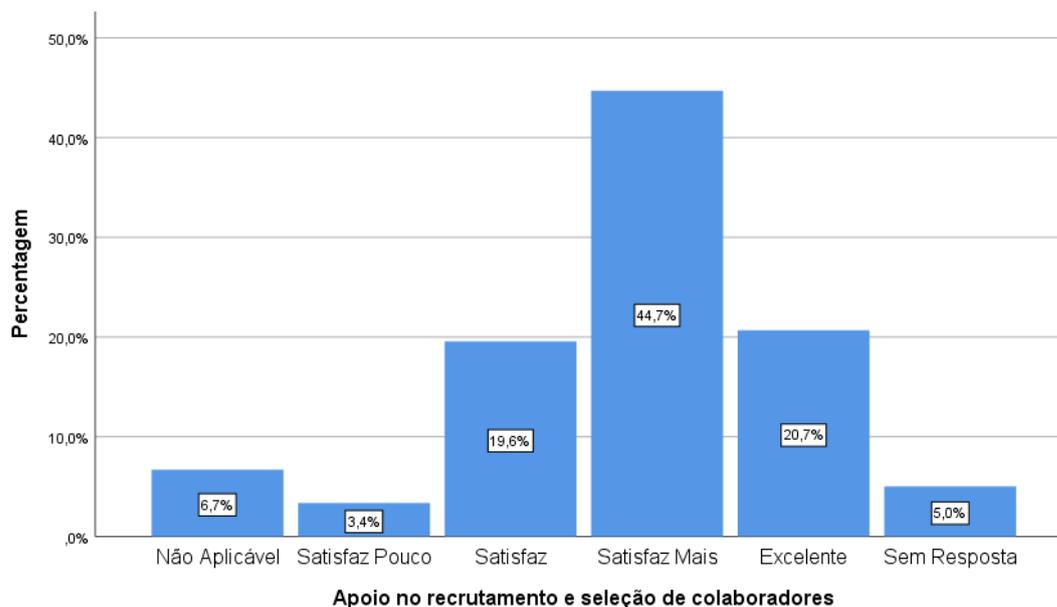
Mais uma vez o total (100%) dos avaliados autoavaliaram-se com “Satisfaz Mais”, desta vez em relação ao apoio no recrutamento e seleção de colaboradores. Sendo assim, as respostas “Não Aplicável”, “Não Satisfaz”, “Satisfaz Pouco”, “Satisfaz” e “Excelente” não foram selecionadas.

#### 5.4.2. Resultados da avaliação feita sobre os Chefes de Departamento e a autoavaliação

Em seguida, apresentamos os resultados da avaliação realizada sobre os Chefes de Departamento. Este ponto contempla a autoavaliação dos Chefes de Departamento e a avaliação feita pelo Departamento de RH, os Diretores de Loja, os Vendedores, os Caixas e os Responsáveis de Armazém sobre os Chefes de Departamento. Para cada competência serão apresentados dois gráficos que correspondem um à avaliação e o outro à autoavaliação.

- Avaliação - Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores

Gráfico 13 - Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores

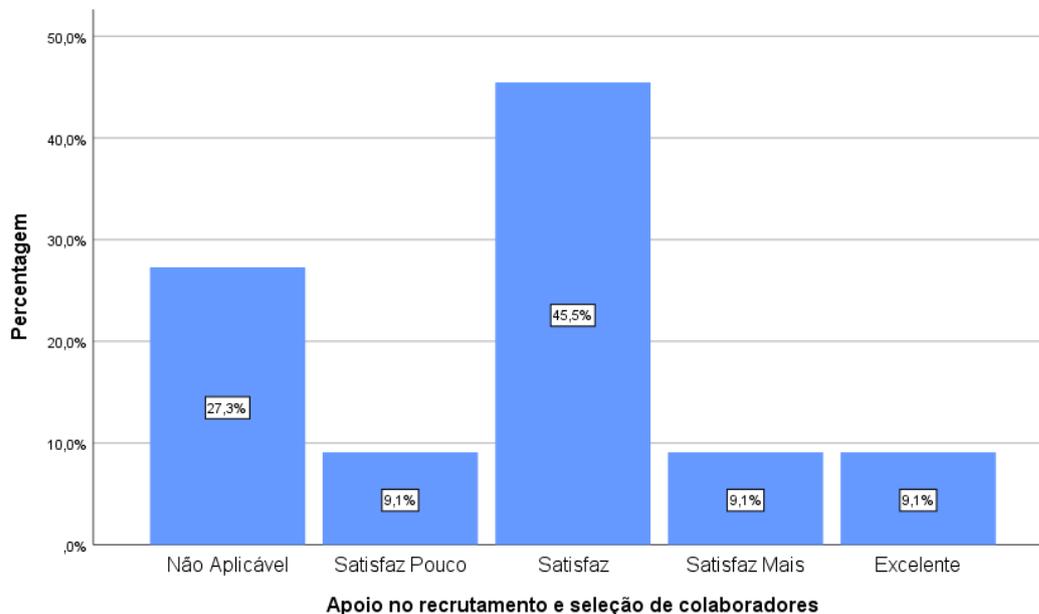


Relativamente ao apoio no recrutamento e seleção de colaboradores, 44,7% dos avaliadores consideram que o desempenho dos Chefes de Departamento é “Satisfaz Mais”, 20,7% “Excelente”, 19,6% “Satisfaz”, 6,7% “Não Aplicável” e 3,4% responderam “Satisfaz Pouco”. Percebemos que a opção “Não Satisfaz” não foi selecionada e que 5% dos inquiridos não respondeu.

Estas competências, que também estão presentes para os Diretores de Loja, são dois conceitos diferentes, mas que se complementam. Assim, reforçamos que “o recrutamento é visto como o atrair dos potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão última de admissão” (Caetano & Vala, 2002:269).

- Autoavaliação - Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores

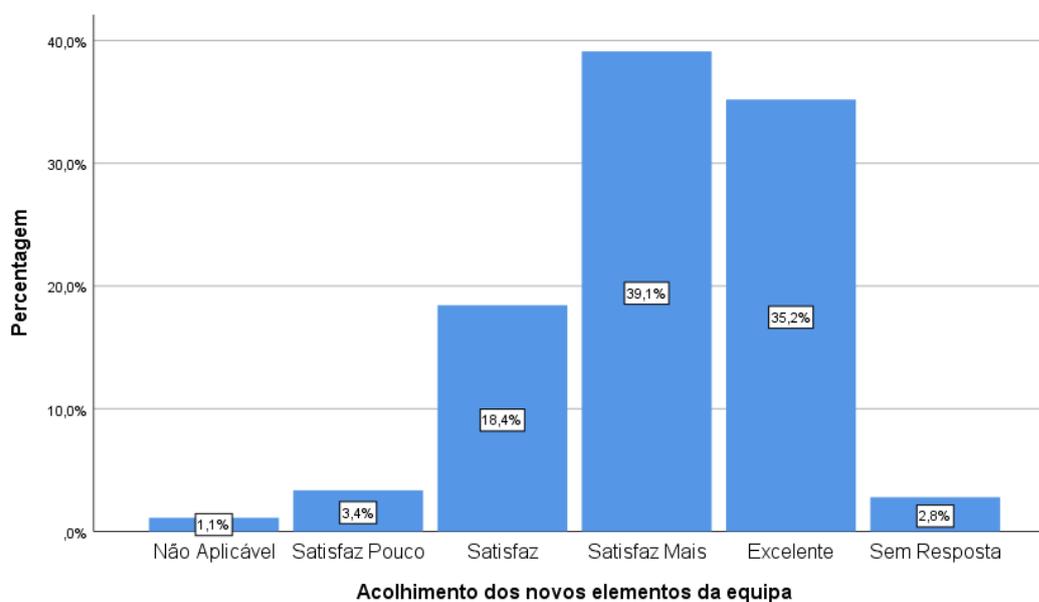
Gráfico 14 - Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores (autoavaliação)



Tendo em conta o gráfico, percebemos que 45,5% dos avaliados autoavaliaram-se com “Satisfaz”, 27,3% consideram que este critério não se aplica aos mesmos, 9,1% “Satisfaz Pouco”, 9,1% “Satisfaz Mais” e 9,1% “Excelente”. A opção “Não Satisfaz” não foi selecionada.

- Avaliação - Acolhimento dos novos elementos da equipa

Gráfico 15 - Acolhimento dos novos elementos da equipa

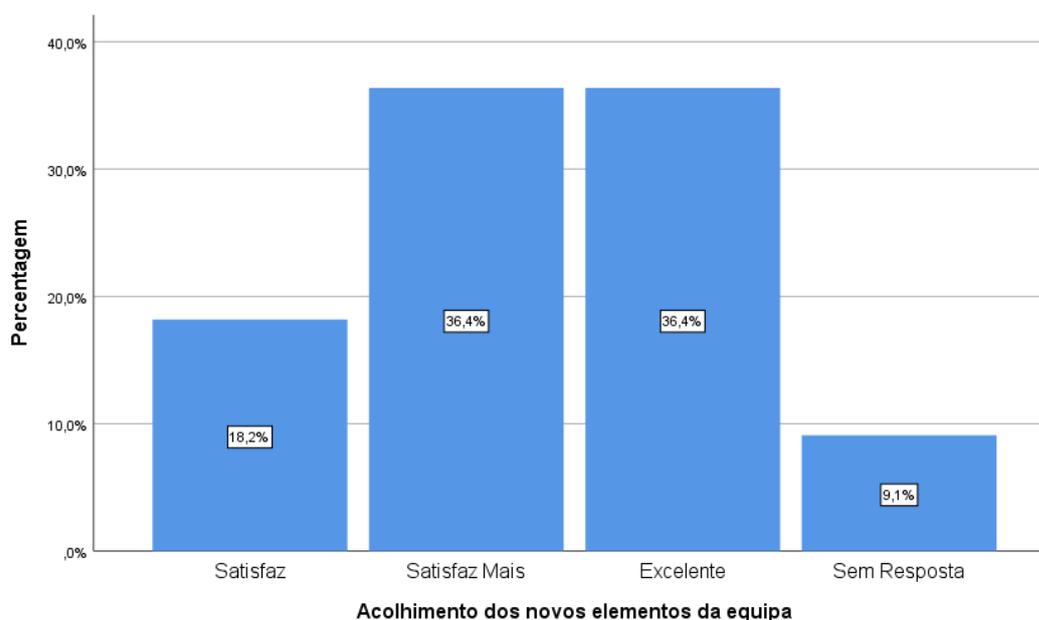


Verificamos que no acolhimento dos novos elementos da equipa, 39,1% atribuíram “Satisfaz Mias” ao desempenho do seu Chefe de Departamento, 35,2% “Excelente”, 18,4% “Satisfaz”, 3,4% “Satisfaz Pouco” e 1,1% consideram que não se aplica. Acrescentamos que 2,8% não responderam e que ninguém respondeu “Não Satisfaz”.

É importante referir que “é necessário, depois de ter tomado a decisão de selecionar um candidato, assegurar, nas melhores condições, o seu acolhimento e a sua integração. O sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração” (*ibidem*:235).

- Autoavaliação - Acolhimento dos novos elementos da equipa

Gráfico 16 - Acolhimento dos novos elementos da equipa (autoavaliação)

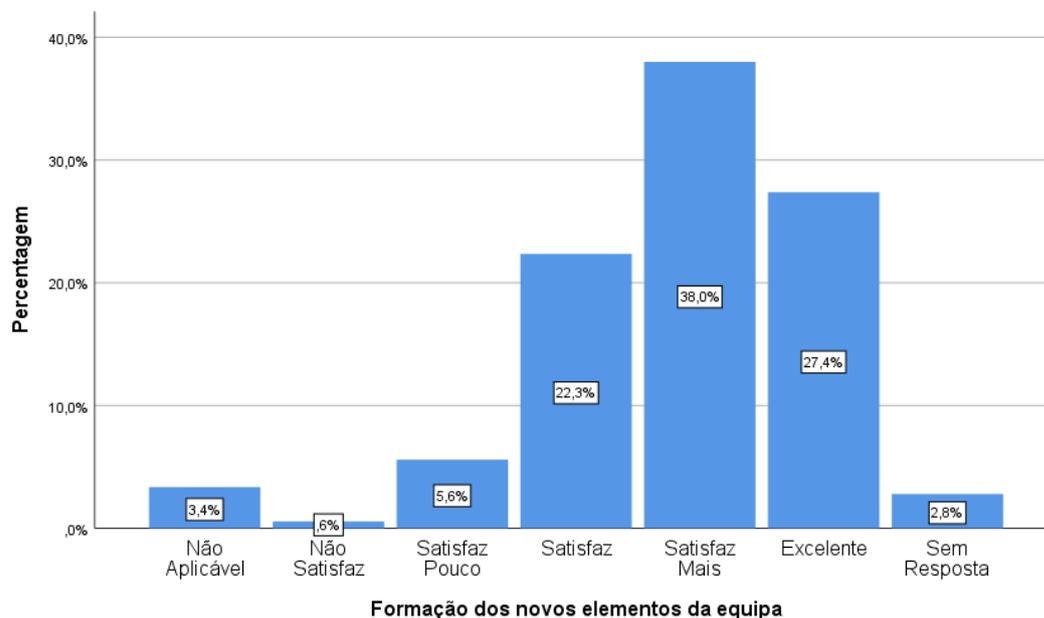


No que diz respeito à autoavaliação, verificamos que 36,4% dos inquiridos autoavaliaram-se com “Excelente”, 36,4% com “Satisfaz Mais”, 18,2% com “Satisfaz”. Realçamos que não existiram respostas em relação às opções “Não Aplicável”, “Não Satisfaz” e “Satisfaz Pouco” e que 9,1% não respondeu.

“Reconhece-se, actualmete, que tanto o êxito como o fracasso individual, em contexto organizacional, dependem largamente das interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão” (Caetano & Vala: 2002:303).

- Avaliação - Formação dos novos elementos da equipa

Gráfico 17 - Formação dos novos elementos da equipa

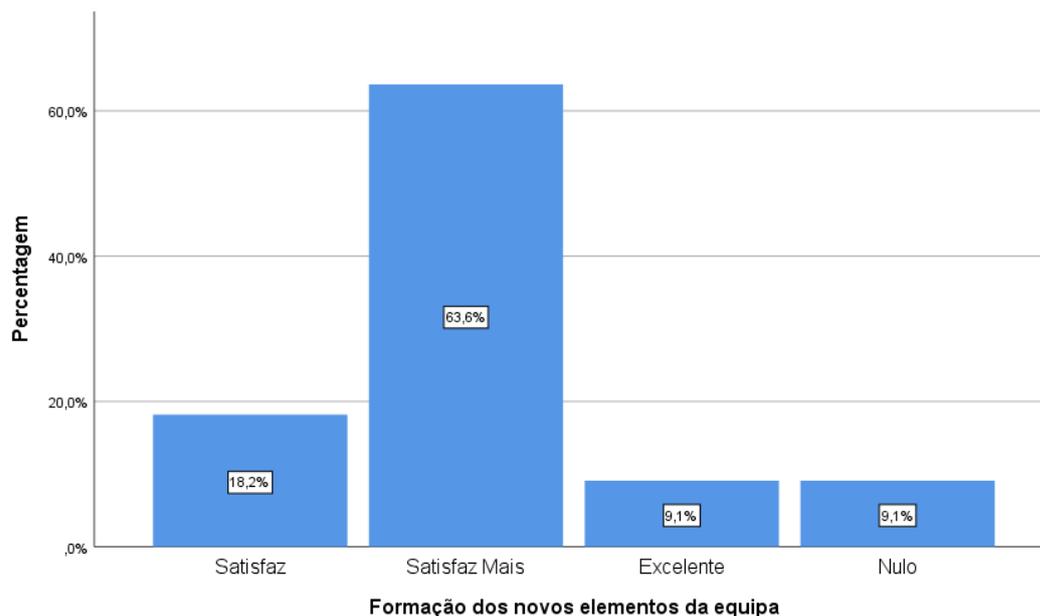


No critério formação de acolhimento, 38% dos trabalhadores consideram “Satisfaz Mais” o desempenho do Chefe de Departamento, 27,4% “Excelente”, 22,3% “Satisfaz”, 5,6% “Satisfaz Pouco”, 3,4% acham que não se aplica e 0,6% “Não Satisfaz”. Constatamos que 2,8% dos inquiridos não respondeu.

Sabemos que “a formação é um instrumento indispensável para atingir os objectivos de qualquer estratégia organizacional nas empresas modernas” (*ibidem*:327).

- Autoavaliação - Formação dos novos elementos da equipa

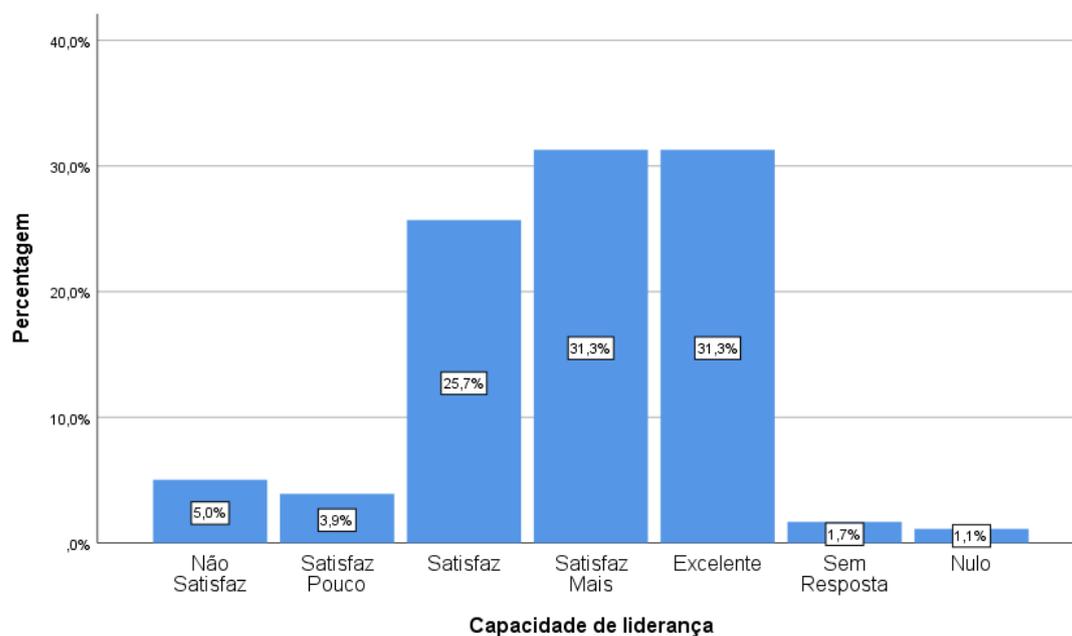
*Gráfico 18 - Formação dos novos elementos da equipa (autoavaliação)*



A maioria (63,6%) dos Chefes de Departamento autoavaliaram-se com “Satisfaz Mais”, 18,2% com “Satisfaz” e 9,1% “Excelente”, no que diz respeito à formação de acolhimento. Referimos ainda que ninguém selecionou “Não Aplicável”, “Não Satisfaz” e “Satisfaz Pouco” e que 9,1% das respostas foram nulas.

- Avaliação - Capacidade de liderança

*Gráfico 19 - Capacidade de liderança*

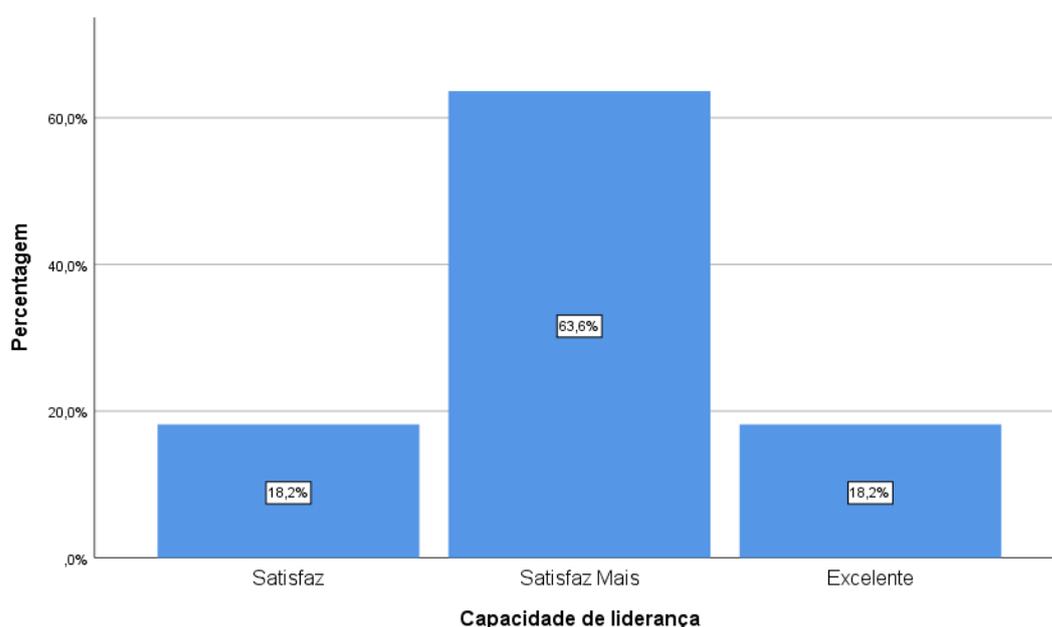


Na “capacidade de liderança”, 31,3% avaliaram com “Satisfaz Mais”, 31,3% com “Excelente”, 25,7% “Satisfaz”, 3,9% “Satisfaz Pouco” e 5% “Não Satisfaz”. Ninguém selecionou “Não Aplicável”. Verificamos que 1,7% não responderam e 1,1% foram nulas.

Salientamos que “o líder usa as pessoas como uma extensão de sua própria capacidade gerencial” (Chiavenato: 298).

- Autoavaliação - Capacidade de liderança

*Gráfico 20 - Capacidade de liderança (autoavaliação)*



Constatamos que 63,6% autoavaliaram-se com “Satisfaz Mais”, 18,2% “Satisfaz” e 18,2% “Excelente”. Ninguém selecionou “Não Aplicável”, “Não Satisfaz” e “Satisfaz Pouco”. Não houve respostas em branco.

## 5.5. Análise crítica do processo de AD implementado

Assim como já referimos, aquando da implementação do novo sistema de AD foi aplicado também um inquérito sobre a avaliação do processo. Este inquérito visou entender as perceções dos trabalhadores sobre as alterações existentes, procurar saber as representações implicadas no processo e ainda pretende aferir o que poderia ser mudado e/ou melhorado.

Primeiramente aplicamos o inquérito e mais tarde, de maneira a obter mais informações, realizamos as entrevistas. Estas entrevistas foram realizadas a quatro trabalhadores

representantes de quatro categorias diferentes, sendo estas de Vendedor, Caixa, Chefe de Departamento e Diretor de Loja da loja onde estagiamos.

A aplicação do questionário foi feita tanto aos avaliadores e avaliados da AD dos Chefes de Departamento como aos avaliadores e avaliados da AD dos Diretores de Loja. Assim, num primeiro momento, iremos apresentar a visão dos primeiros e, num segundo momento, a visão dos segundos.

No que diz respeito à visão dos avaliadores e avaliados da AD dos Chefes de Departamento, a aplicação dos questionários foi feita a duzentos e quarenta e seis trabalhadores, sendo que só obtivemos resposta de cento e cinquenta e três destes, o que corresponde a 62% do total de inquiridos.

Relativamente à visão dos avaliadores e avaliados da AD dos Diretores de Loja, a aplicação dos questionários foi administrada a vinte e cinco trabalhadores, sendo que apenas responderam quinze, o que corresponde a 60% do total.

Os resultados a seguir apresentados correspondem às respostas obtidas através dos inquéritos e das entrevistas realizadas sobre a avaliação do processo de AD.

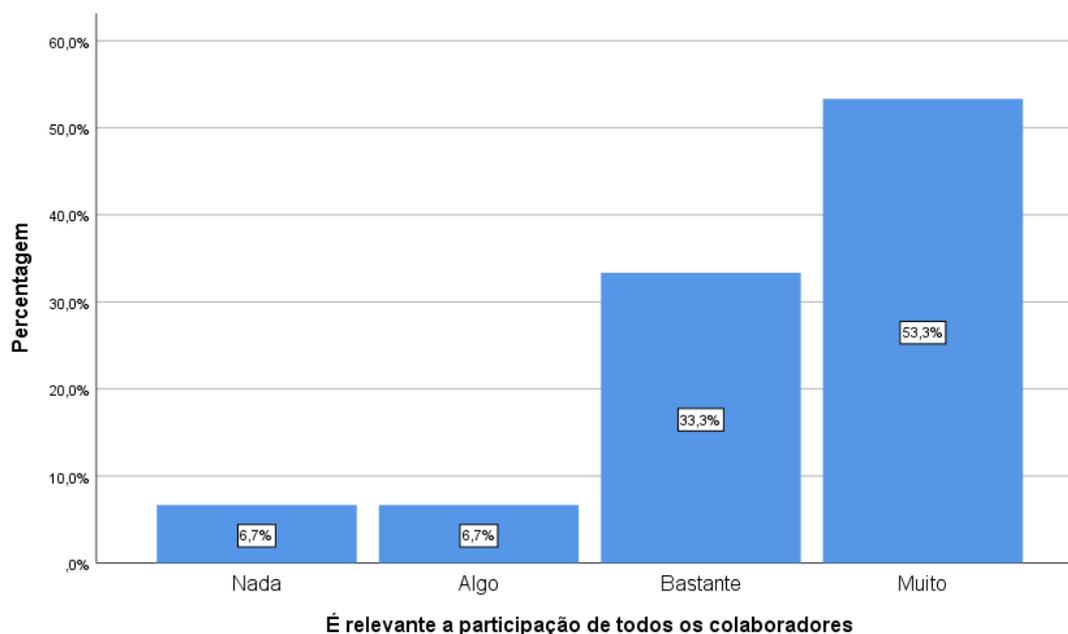
Sabemos que “há quem use uma escala numérica de um a vinte e quem, pelo contrário, lance mão de uma escala de quatro pontos: excelente, bom, médio, pobre. Há ainda quem prefira uma escala com cinco posições, deixando espaço para três como ponto médio. Há vantagens e desvantagens em todas elas.” (Bilhim, 2006:260). Tendo isto por base, optamos pela escala com cinco níveis. Os valores apresentam-se em percentagem, tendo por base uma escala que diz respeito aos seguintes indicadores disponíveis para preencher:

<b>Nada</b>	<b>Pouco</b>	<b>Algo</b>	<b>Bastante</b>	<b>Muito</b>
<input type="checkbox"/>				

### 5.5.1. Visão dos avaliadores e dos avaliados da AD dos Diretores de Loja

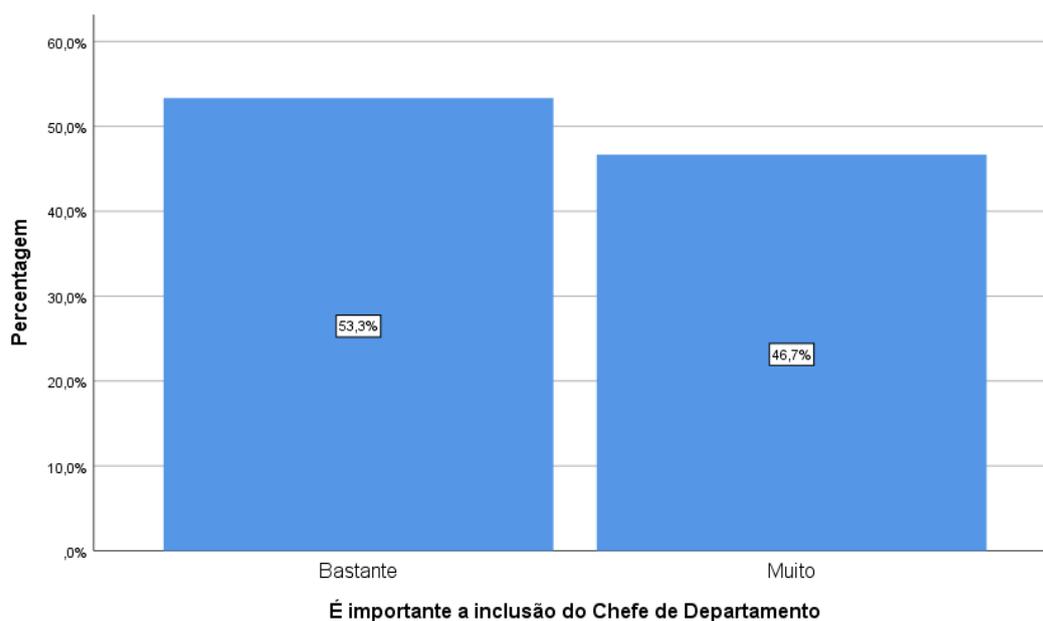
Apresentamos agora os resultados obtidos através dos inquéritos e das entrevistas realizadas aos intervenientes no processo de AD dos Diretores de Loja.

Gráfico 21 - Participação de todos os colaboradores



No que diz respeito à relevância da participação de todos os colaboradores, mais de metade (53,3%) responderam que é “Muito”, 33,3% “Bastante”, 6,7% Algo e 6,7% “Nada”. Ninguém selecionou “Pouco”. Não houve respostas em branco.

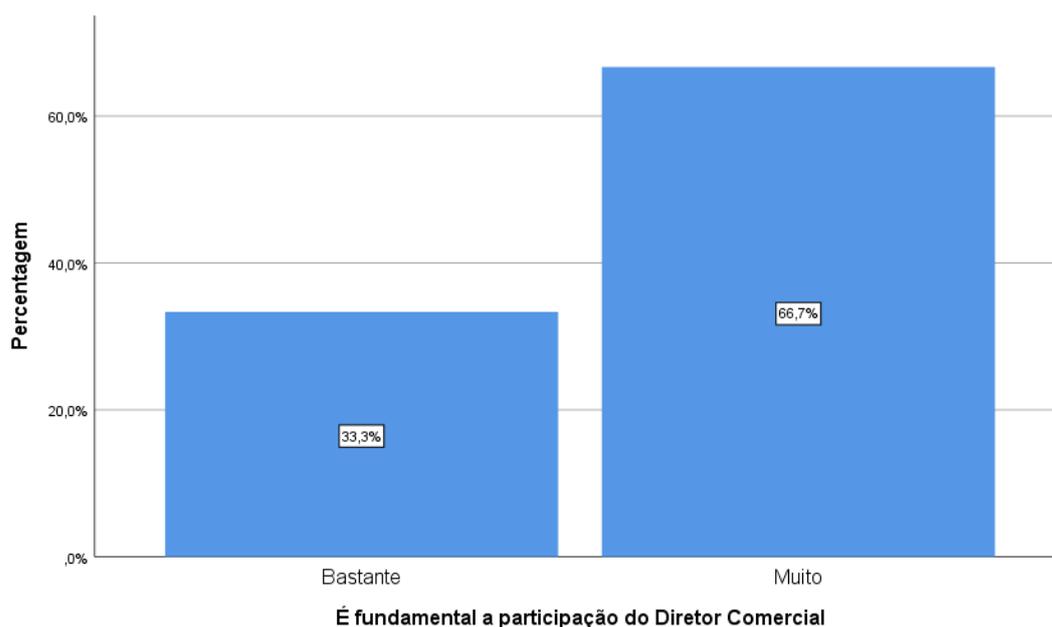
Gráfico 22 - Inclusão do Chefe de Departamento



Relativamente à importância da inclusão do Chefe de Departamento, as respostas dividiram-se em “Bastante” e “Muito”. Mais de metade dos inquiridos (53,3%) consideram “Bastante” importante e 46,7% “Muito”. Ninguém selecionou “Nada”, “Pouco” ou “Algo”. Não houve respostas em branco.

Através da entrevista feita ao diretor de loja entendemos que este considera que “tem que ser”.

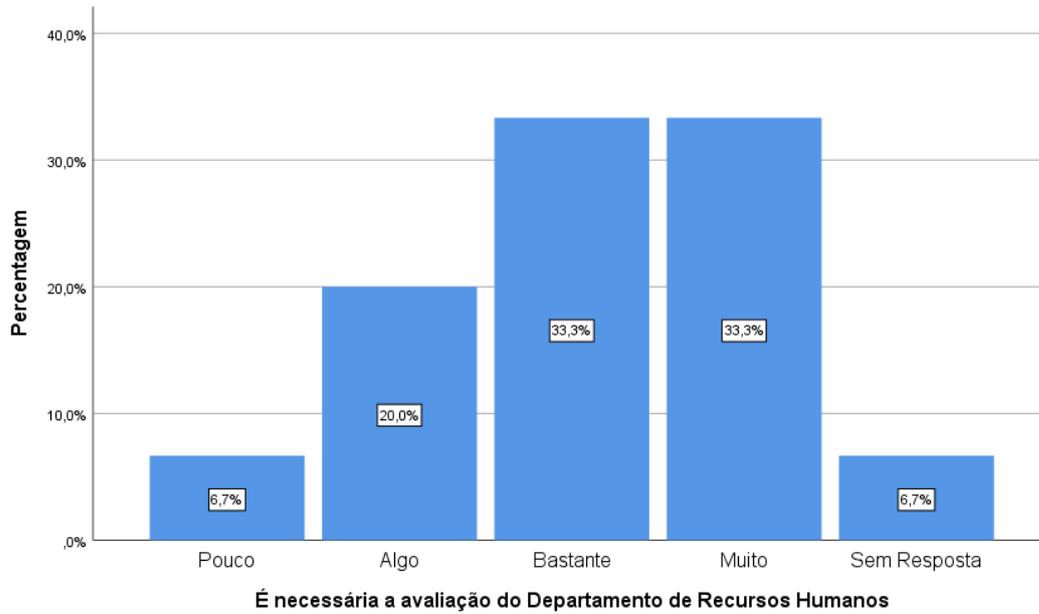
*Gráfico 23 - Participação do Diretor Comercial*



Tendo em conta o gráfico, percebemos que 66,7% consideram “Muito” fundamental a participação do Diretor Comercial e 33,3% “Bastante”. Ninguém selecionou “Nada”, “Pouco” ou “Algo”. Não houve respostas em branco.

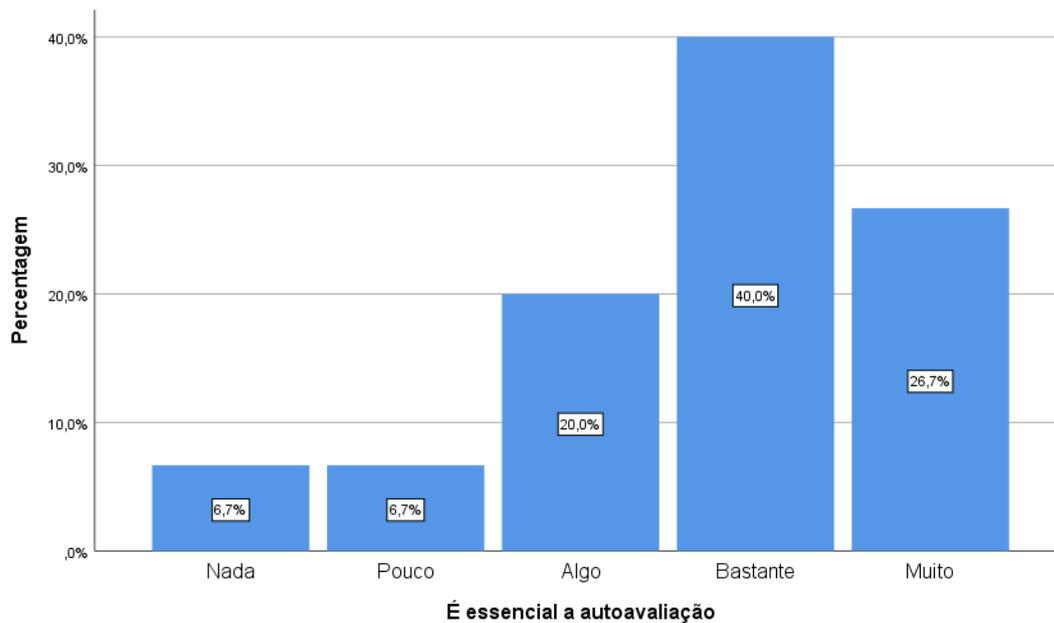
A entrevista realizada ao Diretor de Loja revela que este entende que “tem que ser, acho que sim, acho que faz parte”.

Gráfico 24 - Participação do Departamento de Recursos Humanos



No que diz respeito à participação do Departamento de Recursos Humanos, os inquiridos encontram-se mais divididos, pois 33,3% consideram que é “Bastante” necessária, 33,3% “Muito”, 20% “Algo” e 6,7% “Pouco”. Realçamos que ninguém selecionou a resposta “Nada” e que 6,7% não responderam.

Gráfico 25 - Inclusão da autoavaliação

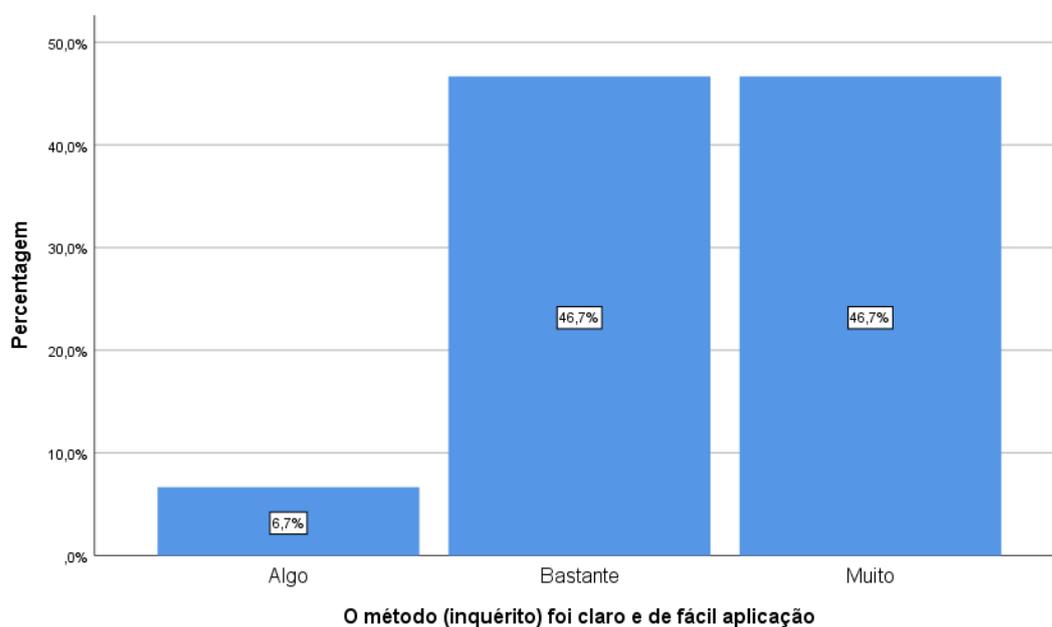


No que concerne à autoavaliação, os inquiridos também se mostraram bastante divididos, pois 40% responderam “Bastante”, 26,7% “Muito”, 20% “Algo”, 6,7% “Pouco” e 6,7% “Nada”. Não houve respostas em branco.

Através das entrevistas percebemos que há quem considere a autoavaliação como um momento de reflexão e quem entenda que “A autoavaliação serve para nós entendermos se a pessoa está muito enganada ou não”.

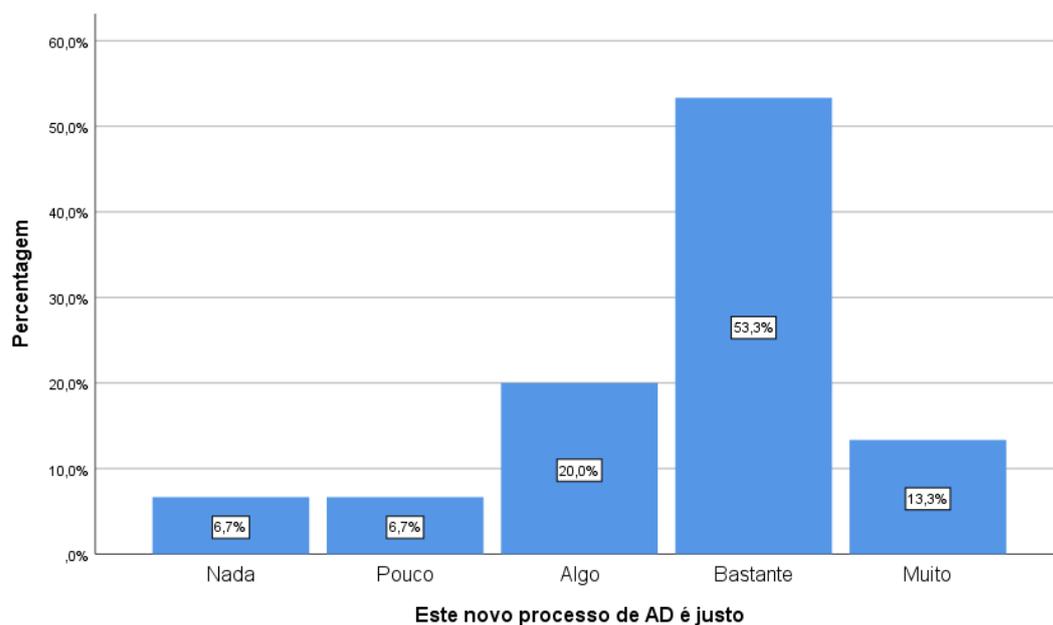
A autoavaliação “é o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho” (Chiavenato, 1989:114).

Gráfico 26 - Aplicação do inquérito



Em relação à facilidade de aplicação do inquérito, as repostas dividiram-se entre “Algo”, “Muito” e “Bastante”. Assim, 46,7% consideram que foi de “Muito” fácil aplicação, 46,7% “Bastante” e 6,7% “Algo”. Ninguém selecionou “Nada” ou “Pouco”. Não houve respostas em branco.

Gráfico 27 - Justiça do processo

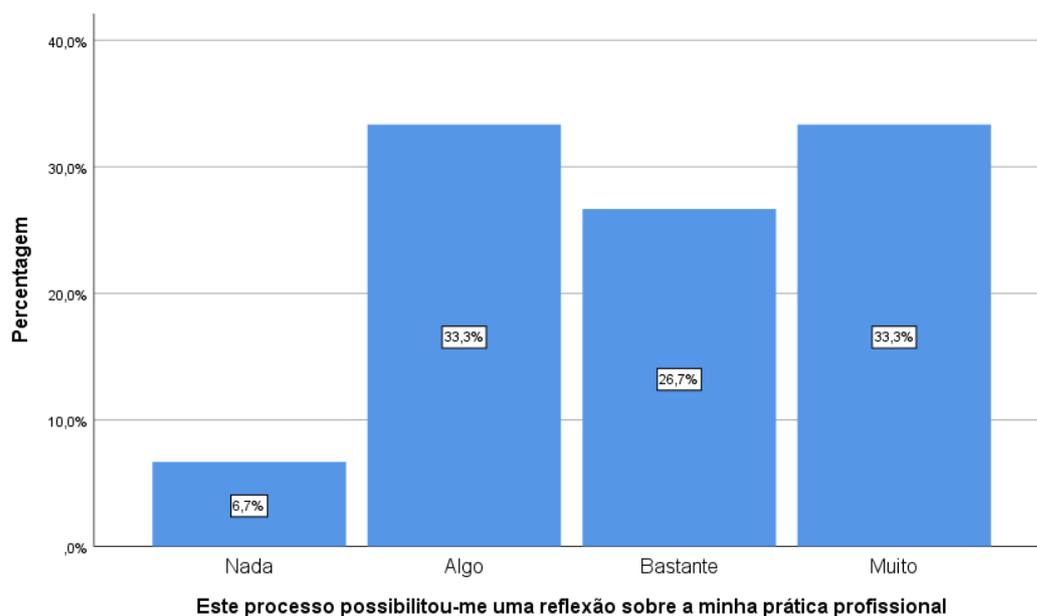


A maioria dos inquiridos (53,3%) consideram que o novo processo de AD foi justo, o que se revela muito favorável. Sabemos ainda que 20% respondeu “Algo”, 13,2% “Muito”, 6,7% “Pouco” e 6,7% “Nada”. Não houve respostas em branco.

Com a entrevista dada pelo Diretor de Loja verificamos que este achou pouco justo o processo na medida em que considera a escala reduzida e por isso é “da opinião que deveríamos aumentar, pelo menos, de 1 a 10, para ser mais flexível”.

É importante referir que “os trabalhadores sejam e se sintam tratados de maneira justa e adequada” (Bilhim, 2006:203), pois “quanto mais justo e adequado for o tratamento dos trabalhadores, menos conflitualidade existirá” (*Ibidem*).

Gráfico 28 - Reflexão sobre a prática profissional



De forma a percebermos se o processo possibilitou uma reflexão sobre a prática profissional, observamos que 33,3% responderam “Algo”, 33,3% “Muito”, 26,7% “Bastante” e 6,7% “Nada”. No entanto, consideramos estes resultados positivos, pois se interligarmos as opções “Bastante” e “Muito” obtemos uma percentagem de 60%, o que equivale a mais de metade do universo. Ninguém respondeu “Pouco” e não obtivemos respostas em branco.

Com a análise das entrevistas, entendemos que todos consideram que o processo possibilitou uma reflexão. Um entrevistado refere que “é sempre importante e se calhar deveria ser uma prática, não é, nós paramos todos os dias 10 minutinhos, 15 minutos para refletir aquilo que fazemos de bem e fazemos de mal”.

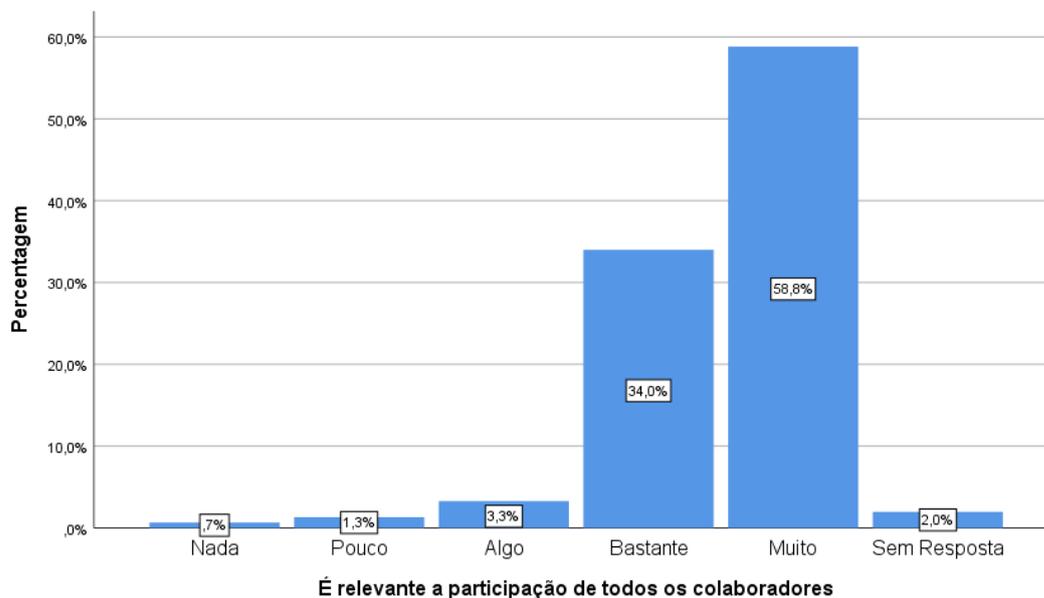
No espaço destinado a observações/sugestões sobre o que poderia ser importante mudar/melhorar, obtivemos algumas respostas como:

- Dois trabalhadores acham que “Faltam itens como: Liderança, Capacidade de motivação, Resolução de problemas (problemas não são apenas reclamações), Foco nos resultados e objectivos.” e que “também é fundamental avaliar competências emocionais”
- Um colaborador entende que se deveria “Aumentar a tabela de pontuação”.

### 5.5.2. Visão dos avaliadores e dos avaliados da AD dos Chefes de Departamento

Agora, apresentamos os resultados obtidos através dos inquéritos e das entrevistas realizadas aos intervenientes no processo de AD dos Chefes de Departamento.

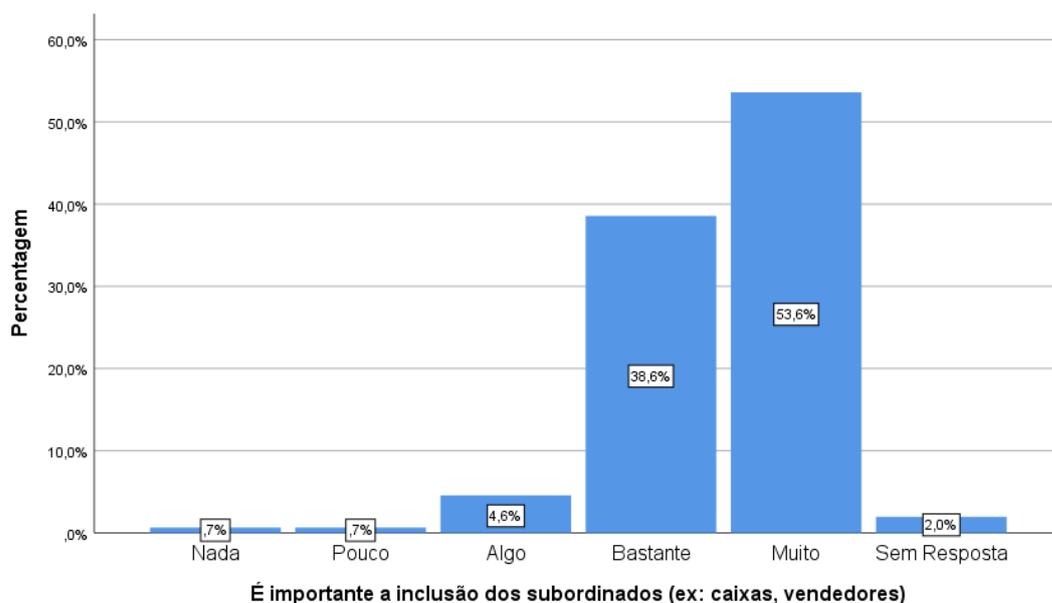
Gráfico 29 - Participação de todos os colaboradores



Relativamente à relevância da participação de todos os colaboradores, mais de metade dos trabalhadores (58,8%) responderam “Muito”, 34,0% acharam que foi “Bastante”, 3,3% “Algo”, 1,3% “Pouco” e apenas “0,7%” consideraram que não foi Nada. Verificamos ainda que 2,0% não respondeu.

Através das entrevistas percebemos que todos os intervenientes ouvidos consideram que “toda a gente deve ser ouvida”.

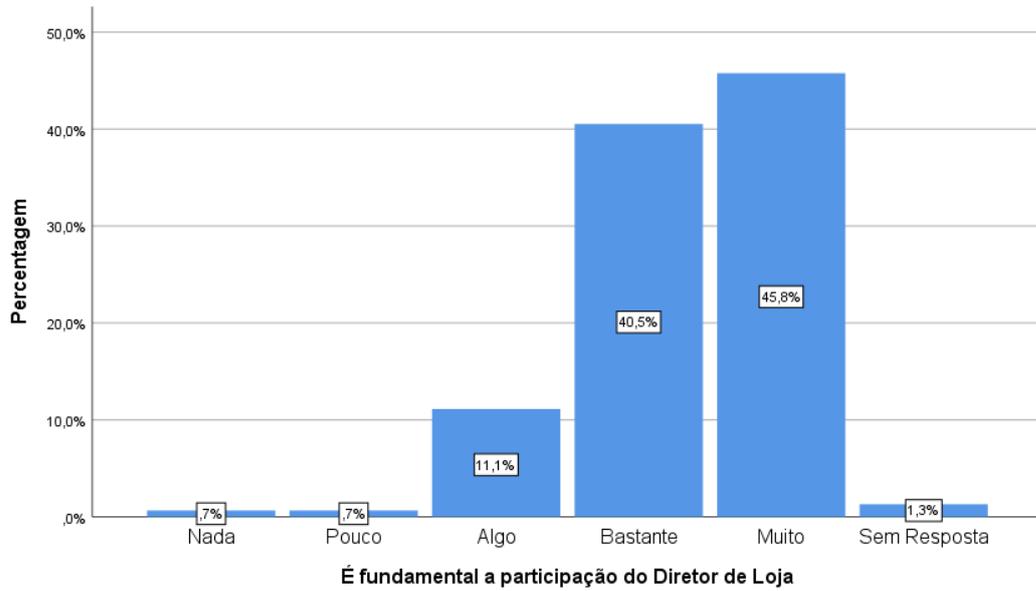
Gráfico 30 - Participação dos subordinados



No que concerne à importância da inclusão dos subordinados, 53,6% dos trabalhadores da instituição consideram que é “Muito”, 38,6% acham que é “Bastante”, 4,6% “Algo”, 0,7% “Pouco” e 0,7% “Nada”. Houve 2,0% de respostas em branco.

Com a realização das entrevistas conseguimos entender que todos reconhecem que é importante a inclusão dos subordinados. A chefe de departamento considera que “É essencial [...] eles poderem avaliar-me” e os subordinados acham que ““é positivo, embora às vezes saibamos que não conseguimos ser imparciais” e que ““é importante os patamares acima também perceberem como é que está a correr esse relacionamento”.

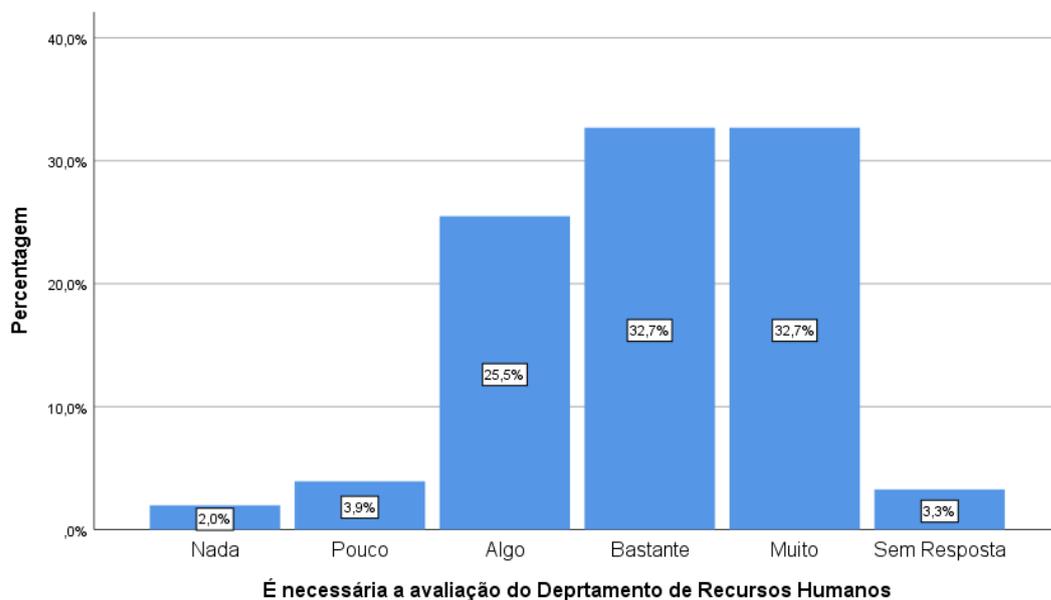
Gráfico 31 - Participação do Diretor de Loja



Tendo em conta o gráfico, percebemos que 45,8% dos inquiridos consideram que é “Muito” fundamental a participação do Diretor de Loja, seguidamente percebemos que 40,5% são da opinião que é “Bastante”, 11,1% “Algo”, 0,7% “Pouco” e 0,7% “Nada”.

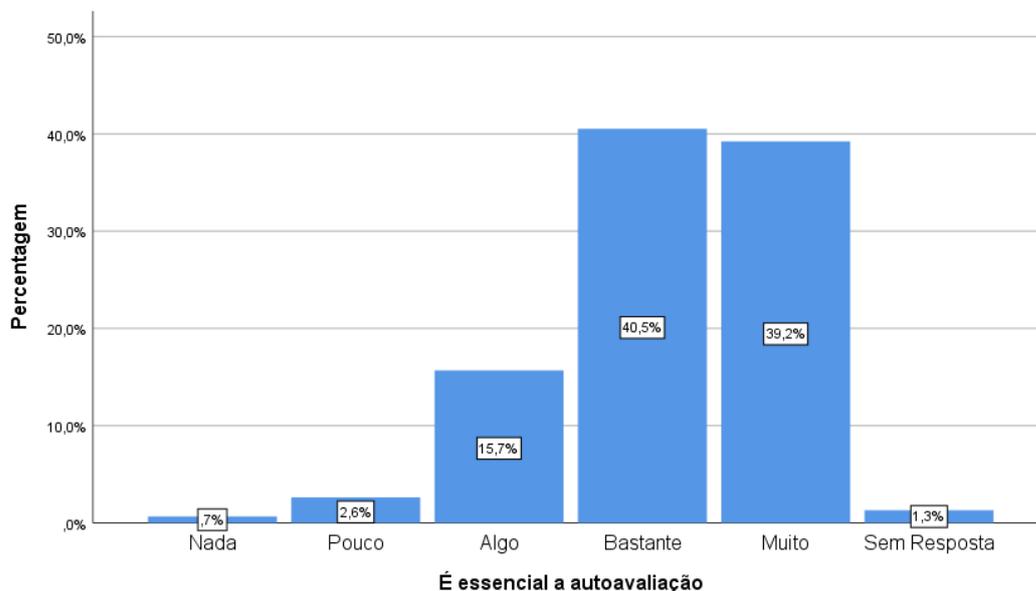
Os intervenientes auscultados, através das entrevistas, consideram que é importante esta participação.

Gráfico 32 - Participação do Departamento de Recursos Humanos



A partir do gráfico, percebemos que 32,7% entendem que a participação do Departamento de Recursos Humanos é “Muito” necessária, 32,7% “Bastante”, 25,5% “Algo”, 3,9% “Pouco” e 2% “Nada”. Referimos ainda que 3,3% das respostas foram em branco.

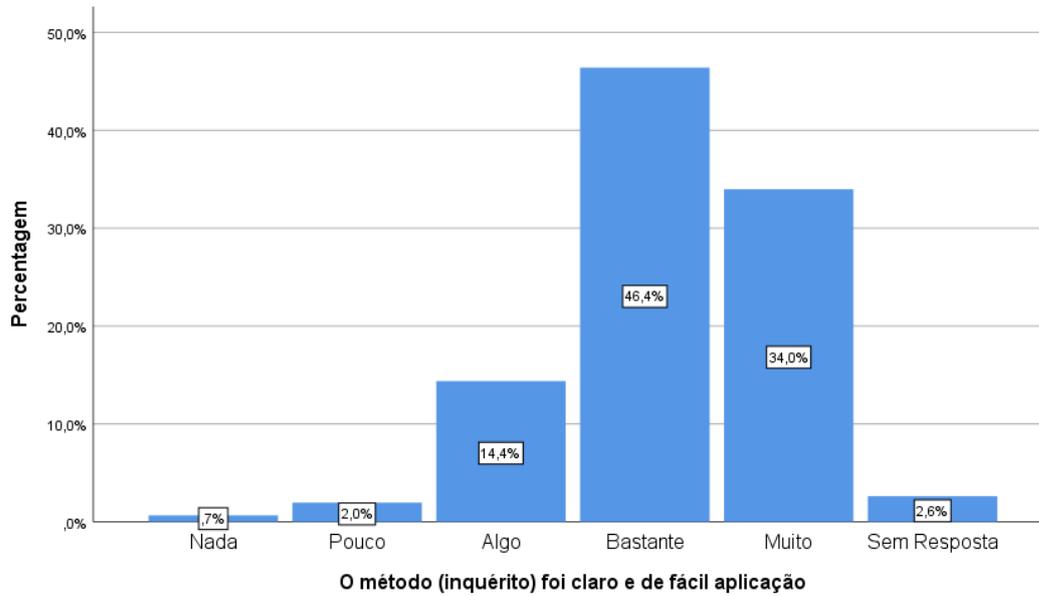
Gráfico 33 - Inclusão da autoavaliação



Relativamente à autoavaliação, 40,5% do universo considera-a “Bastante” essencial, 39,2% “Muito”, 2,6% “Pouco” e 0,7% “Nada”. Mencionamos também que 1,3% não respondeu.

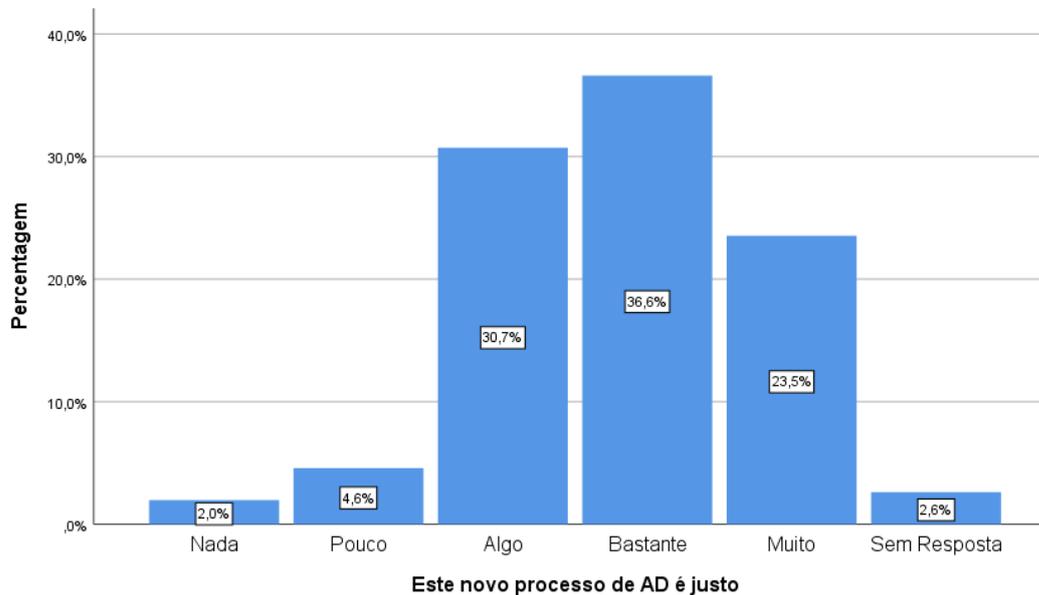
Através da análise de conteúdo das entrevistas, percebemos que os trabalhadores consideram a autoavaliação de elevada importância, pois referem que “é uma reflexão” e que “é muito importante também, nós ao autoavaliarmo-nos tomamos consciência das nossas fraquezas e das coisas boas que também temos.”

Gráfico 34 - Aplicação do inquérito



No que diz respeito à aplicação do inquérito, 46,4% consideram que foi “Bastante” claro e fácil, 34,0% “Muito”, 14,4% “Algo”, 2% “Pouco” e 0,7% “Nada”. Observámos também que 2,6% não respondeu.

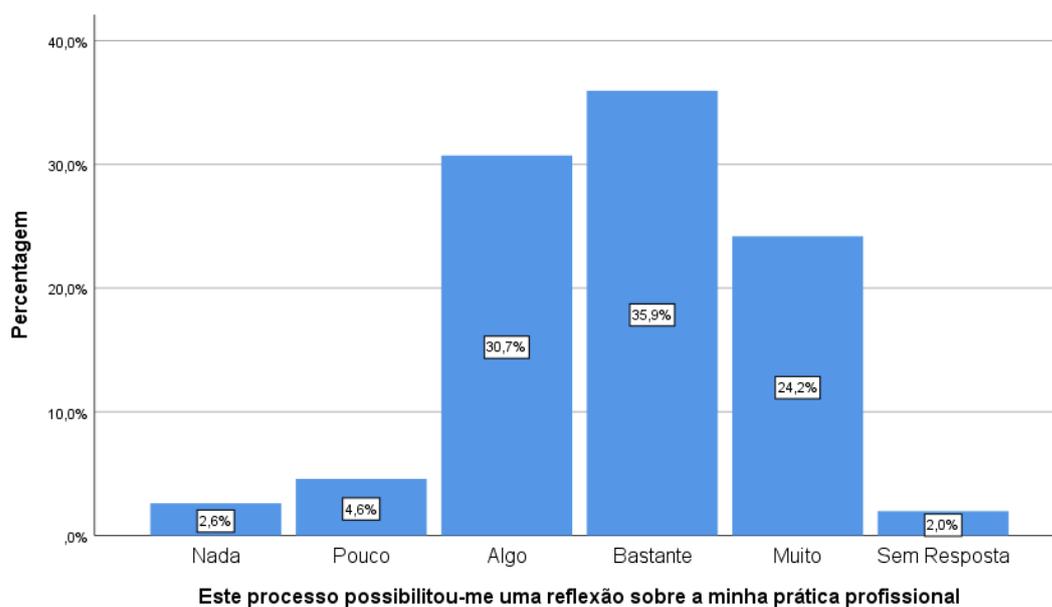
Gráfico 35 - Justiça do processo



Atendendo ao novo processo de AD, podemos constatar que a predominância é o “Bastante” justo, tendo em conta que foi a resposta de 36,6% dos trabalhadores, sendo que podemos considerar que existiu uma melhoria fase ao processo anterior. Já 30,7% acham que foi “Algo”, 23,5% “Muito”, 4,6% “Pouco” e 2,0% “Nada”. Verificamos que 2,6% deixou em branco.

Percebemos ainda que os entrevistados entendem que o processo continha algumas limitações como “havia questões que eram muito vagas, havia de ser pelo menos mais específicos, de forma a tornar mais justo” e que “às vezes o facto de termos a avaliar uma pessoa focamo-nos só em determinadas situações que aconteceram”. Há quem considere justo, dizendo que “em relação ao processo, sim, achei justo”, mas sugere que “[A escala] Acho que fica muito reduzido, acho que alargar, acho que era mais justo.”.

Gráfico 36 - Reflexão sobre a prática profissional



Com o objetivo de perceber de que forma o processo possibilitou uma reflexão sobre a prática profissional de cada um, percebemos que 35,9% responderam “Bastante”, pelo que consideramos positivo visto que uma grande parte dos trabalhadores refletiu sobre as funções e as competências requeridas pelo cargo ocupado pelo seu superior hierárquico e os próprios superiores refletiram sobre as suas responsabilidades. Seguidamente, 30,7% responderam “Algo”, 24,2% “Muito”, 4,6% “Pouco” e 2,6% “Nada”. Referimos ainda que 2,0% do universo dos inquiridos não respondeu.

Através das entrevistas verificamos que todos os trabalhadores ouvidos consideraram que o processo possibilitou uma reflexão, pois permite um exame do papel que estão a desempenhar. Estes referem que “sim, possibilitou. [...] Faz uma grande diferença, também temos de querer melhorar, ok, e é evidente que haverá quem chega e que põe e não faz essa reflexão, mas é essencial, sim” e que “possibilitou alguma reflexão, ainda não tinha feito não do género desde que

tinha chegado à [nome da empresa], portanto, de alguma forma, ajuda-nos a refletir também sobre o nosso papel aqui”.

No espaço destinado a observações/sugestões sobre o que poderia ser importante mudar/melhorar, obtivemos algumas respostas como:

- Onze trabalhadores consideram este processo uma mais valia e referem que não têm “nada a acrescentar” ou que “não seria necessário mudar nada”
- Um trabalhador acha que deveria ser feita a “Realização de entrevista de avaliação pessoal entre colaborador e chefe de loja.”
- Um colaborador entende que deveria “ser totalmente anónimo”
- Um trabalhador considera que “No dia a dia na loja é que se vê o desempenho de todos os que formam a equipa, quem puxa o barco e quem anda à deriva...”
- Três trabalhadores entendem que “Este processo de AD poderia incluir um campo de observações.” Ou “Possibilidade de uma avaliação mais participativa, pois nem todas as características podem ser descritas num só número, sem possibilidade de argumentação.”
- Um trabalhador referiu que deveriam existir “Mais formações para todos os colaboradores...”
- Um colaborador pretende que sejam inseridos “Critérios mais generalistas, como iniciativa, espírito de equipa, criatividade”
- Um trabalhador considera que “o acompanhamento continuo na AD, e perante a avaliação de cada um ser comunicado [sic] a cada colaborador como critica (negativa ou positiva)”.

### **5.5.3. Reflexão da implementação do processo**

A implementação e construção de um processo de avaliação de desempenho é muito desafiante. Torna-se evidente que de um projeto piloto surgem aspetos que correm bem e outros que precisam de ser aprimorados.

Através dos dados apresentados anteriormente, percebemos que este novo sistema de AD foi importante para os trabalhadores. Porém, sabemos que os resultados poderiam ter sido melhores, se antes da construção do sistema de AD tivéssemos auscultado os trabalhadores,

através de entrevistas, como gostaríamos, mas deparamo-nos com uma inversão do processo decorrente de condicionalismos da organização.

No entanto, no que diz respeito ao processo no geral, sentimos que alcançamos os objetivos e metas a que nos propusemos e que nos foram propostos ao longo do estágio, isto foi, sem dúvida, gratificante. Conseguimos ultrapassar e superar todos os desafios que foram surgindo.

No caso em concreto do processo de AD, entendemos que todos os trabalhadores que têm contacto no contexto de trabalho com o avaliado deveriam ser ouvidos no momento da avaliação, pois é essencial que todos possam dar a sua opinião e esse foi também o *feedback* que obtivemos por parte dos inquiridos. Consideramos que

“o principal interesse deste processo reside na possibilidade de o avaliado receber feedback acerca do seu desempenho com base em diferentes perspectivas, o que poderá permitir-lhe não só ter um conhecimento acerca do impacto do seu trabalho mas também identificar áreas ou os aspectos em que é necessário melhorar a sua atividade” (Caetano & Vala, 2002:377).

Através do questionário sobre a avaliação do processo, podemos destacar que, de uma forma geral, os trabalhadores consideraram que o método foi de fácil aplicação. Este é um ponto positivo, pois é importante que estes se sintam confortáveis no momento de avaliarem.

Salientamos ainda que a introdução da autoavaliação foi muito positiva, pois permitiu que os trabalhadores parassem para refletir sobre perspetivas que ainda não tinham sido pensadas, possibilitando ainda um momento de introspeção sobre o que podem melhorar. Considerando que este é um processo de autoanálise, verificamos que permitiu que refletissem e tomassem consciências das suas funções e das suas competências.

Relativamente à implementação do dispositivo de avaliação de desempenho realçamos que, no geral, foi positivo. Através do *feedback* que obtivemos através das entrevistas percebemos que os trabalhadores consideram a AD positiva, por ser um processo que contribui para um momento de reflexão e para perceberem o que podem melhorar. Então,

“a avaliação de desempenho está totalmente voltada para a melhoria. O sistema de avaliação serve como importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, alavancar sua satisfação, melhorar o contexto de trabalho e a qualidade de vida das pessoas e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e eficácia” (Chiavenato, 1992:195).

Entendemos também que os trabalhadores ficaram contentes com as alterações que foram realizadas. Realçamos ainda que houve quem garantisse que este processo é muito melhor do que o que estava a ser implementado pela organização.

Contudo, sentimos que ainda há aspetos a melhorar, nomeadamente, no que diz respeito à justiça. Sentimos que os trabalhadores pretenderiam que a escala de avaliação fosse mais alargada, que existissem mais critérios a nível pessoal (competências transversais) e que existisse *feedback* por parte dos superiores relativamente ao desempenho de cada um. É importante referir que

“a justiça afeta os comportamentos de cidadania, os estudos apontam para a existência, entre elas, de uma forte implicação; concretamente, a justiça tem surgido como positivamente influenciadora da cidadania organizacional, como uma ‘determinante-chave’ desta última, rodopiando a cidadania em redor de questões que decorrem, designadamente, da noção de justiça no local de trabalho ou do grau de justiça no tratamento dos trabalhadores nos seus empregos” (Estevão, 2012:207).

É essencial que os trabalhadores sintam que são tratados de uma forma justa, pois isso tem implicações no contexto de trabalho e na *cidadania organizacional*. A *cidadania organizacional* corresponde aos “comportamentos formalmente não obrigatórios que beneficiam as organizações” (*ibidem*:203).

No que concerne à justiça procedimental, que se refere a processos como a avaliação de desempenho, salientamos que

“a percepção da justiça relacionou-se igualmente com a oportunidade de envolvimento, com a confiança, com a harmonia social, com a cidadania organizacional, com a participação nos processos de decisão. Com efeito, estes processos tendiam a ser considerados mais justos quanto mais suscitavam e promoviam a participação dos trabalhadores. Igualmente, quando estes se sentiam que eram tratados com mais justiça tendiam a aceitar mais facilmente as decisões, a cumprirem as normas dos grupos e a ajudar os outros” (*ibidem*:209).

Atendendo às dificuldades, sentimos que durante o processo surgiram algumas. Entendemos que a empresa tem uma visão pessimista do homem, uma característica da teoria X. A empresa vê o homem como um ser que não gosta de trabalhar e que a sua motivação são unicamente as recompensas salariais (conversa informal com a acompanhante de estágio). Podemos dizer que, segundo a pirâmide de Maslow (1991), a empresa considera que o trabalhador só tem necessidades fisiológicas e de segurança, todas as outras são dispensáveis. Isto provocou alguns entraves à nossa investigação uma vez que, no nosso ponto de vista, o homem não se motiva apenas por fatores económicos e que também tem outras necessidades. Neste seguimento, gostaríamos de ter apresentado uma proposta de um sistema de recompensas que fosse de encontro aos ideais em que acreditamos, em que estariam incluídas recompensas simbólicas. Isto não foi possível, porque percebemos que a empresa só pretenderia incluir recompensas económicas, pois, como já referimos acima, considera que só esse fator serviria de motivação para o trabalhador. Sentimos outra dificuldade no que diz respeito à construção do

dispositivo de avaliação de desempenho, pois pretendíamos construir o novo dispositivo de AD como base nas percepções e sugestões dos trabalhadores sobre o mesmo, o que não foi possível. Para este efeito, gostaríamos de ter administrado inquéritos e realizado entrevistas antes do processo de construção da proposta do dispositivo de AD.

Assim, é fundamental reconhecermos e aceitarmos o que corre bem e o que não corre da maneira que idealizamos.

## 6. Considerações finais

Fazendo uma apreciação do balanço global deste trabalho, consideramos que foi muito positivo para todos. Neste sentido, foi muito importante para os trabalhadores na medida em que conseguimos incluir uma maior participação de todos no processo de AD, o que resultou numa maior satisfação geral. Foi também muito desafiador e marcante para nós.

Consideramos que, no âmbito da investigação, conseguimos atingir todos os objetivos definidos. Para tal, foi importante definir estratégias, a resiliência, a disciplina, manter o espírito positivo e, acima de tudo, muito trabalho. Realçamos que o objetivo principal foi cumprido, sendo que este passava pela construção de uma proposta de um dispositivo de avaliação de desempenho, que fosse de encontro às necessidades da organização. Com esta proposta, pretendíamos que os trabalhadores se sentissem motivados no desempenho das suas funções e tencionávamos que estes tomassem consciência das funções do cargo que ocupam. Este anseio foi alcançado, uma vez que os trabalhadores conseguiram fazer uma reflexão sobre o exercício das suas funções. Conseguimos ainda que, no âmbito do estágio, fosse implementado este projeto-piloto, onde vimos que os trabalhadores se mostraram motivados em colaborar. Os trabalhadores desejam que deste processo surja um *feedback* por parte da organização, pois consideram que só assim é justo.

No processo de implementação do dispositivo de avaliação de desempenho foi fundamental a colaboração do departamento de recursos humanos, bem como dos trabalhadores. Entendemos que a construção deste dispositivo resultou em melhorias consideráveis face ao que era implementado pela empresa, ainda que sejam necessários fazer alguns ajustes. Estes ajustes, revelam-se essenciais para que os trabalhadores sintam que são tratados da maneira mais justa possível, pois sabemos que a *justiça organizacional* tem impacto na *cidadania organizacional*. Isto acaba por ter implicações na empresa, quer positivamente quando os trabalhadores sentem que são tratados de forma justa, quer negativamente quando estes sentem o contrário. Os resultados obtidos através do inquérito sobre a avaliação do processo de AD, demonstraram que os colaboradores, no geral, ficaram satisfeitos com as alterações que foram feitas. Porém, os trabalhadores sugerem algumas mudanças e melhorias que consideram importantes.

No contexto do estágio, encontramos algumas limitações. Sabemos que o ideal teria sido que o foco fosse apenas a loja em que decorreu o estágio, o que não aconteceu porque o manual de funções só possuía duas categorias. Isto não nos permitiu elaborar uma proposta de dispositivo

de AD que abarcasse todas as categorias da empresa e acabou por nos limitar a escolha das técnicas, uma vez que gostaríamos de ter incluído o *focus group* no início do processo de AD para conhecermos as perceções e processos de AD que os trabalhadores consideravam mais pertinentes. Sentimos também que poderíamos ter feito mais em relação à análise e descrição de funções, uma vez que esta prática ainda se encontrava muito incompleta. Contudo, assim como já referimos anteriormente, foi-nos pedido que o foco fosse a AD.

Ao nível pessoal, não podemos deixar de referir que um estágio curricular nos permite um contacto direto com o mundo do trabalho e, por sua vez, muitas aprendizagens que, com certeza, levamos para o futuro profissional e pessoal. Todos os dias foram de aprendizagem, dedicação e aprofundamento de conhecimentos adquiridos através do mestrado. Este trabalho foi enriquecedor na medida em que nos permitiu obter conhecimentos sobre as políticas e práticas de GRH, bem como desenvolver competências teórico-práticas na área da avaliação de desempenho.

Do ponto de vista institucional, este trabalho foi um contributo importante para a melhoria do sistema de avaliação utilizado pela organização, que consideramos que teve impacto tanto para a organização, como para o trabalhador. Permitiu ainda dar voz aos trabalhadores, para que estes pudessem identificar e sugerir algumas alterações que ainda gostassem que fossem feitas.

Ao nível do conhecimento na área de especialização, entendemos que conseguimos aprofundar conhecimentos e adquirir tantos outros, que serão fundamentais futuramente.

Assim, entendemos que este trabalho foi muito relevante quer a nível pessoal, quer a nível institucional, quer a nível do conhecimento na área de especialização.

## 7. Bibliografia

- AMADO, J. (2017). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (3ª edição). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra
- BILHIM, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (2ª Edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- BOGDAN, R & BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora
- CABRAL-CARDOSO, C., ESTEVÃO C. & SILVA, P. (2006). *As competências transversais dos diplomados do ensino superior: perspectiva dos empregados e dos diplomados*. Guimarães: TecMinho
- CAETANO, A., & VALA, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- CAETANO, A & VALA, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- CAMARA, P., GUERRA, P. & Rodrigues, J. (1998). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (2ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CAMARA, P., GUERRA, P. & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (7ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote
- CANÁRIO, R. (1999). *Educação de Adultos: um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa, pp. 87-95.
- CARMO, H. & FERREIRA, M. (1998). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- CASA-NOVA, M.J. (2009) *Etnografia e produção de conhecimento*. Lisboa: ACIDI
- CEITIL, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo
- CHIAVENATO, I. (1989). *Recursos Humanos na Empresa*. (Volume 3). São Paulo: Atlas S.A
- CHIAVENATO, I. (1989). *Recursos Humanos na Empresa*. (Volume 5). São Paulo: Atlas S.A
- CHIAVENATO, I. (1992). *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. São Paulo: Makron Books.

- CHIAVENATO, I. (1998). *Recursos Humanos*. (5ª edição compacta). São Paulo: Atlas S.A.
- COUTINHO, C. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina
- COUTINHO, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina
- DE KETELE, J.-M., CHASTRETTE, M., CROS, D., METTELIN, P. & THOMAS, J. (1998). *Guia do Formador*. Lisboa: Instituto Piaget
- ESTEVAO, C. Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania Contributos para uma Sociologia Crítica da Formação. *Educação e Sociedade* [online]. 2001, vol.22, n.77, pp.185-206. ISSN 0101-7330. <http://www.scielo.br/pdf/es/v22n77/7050.pdf>
- ESTEVAO, C. (2012). *Políticas de formação ética e profissionalidade*. Brasil: Editora CRV
- ESTEVES, M. (2006). Análise de conteúdo. Jorge A. De Lima e José Pacheco, *Fazer Investigação: Contributos para a Elaboração de Dissertações e Teses*. Porto: Porto Editora.
- FODDY, W. (2002). *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Oeiras: Celta Editora
- GUIMARÃES, P. (2011). *Políticas de educação de adultos em Portugal (1999-2006). A emergência da educação e formação para a competitividade*. Braga: CIED, Universidade do Minho.
- LIKERT, R. (1971). *Novos Padrões de Administração*. (2ª edição). São Paulo: Livraria Pioneira Editora
- LIMA, L. (2007). *Educação ao Longo da Vida. Entre a mão direita e a mão esquerda de Miró*. São Paulo: Cortez Editora.
- LIMA, L. (2016). Revisitação gelpiana da educação permanente: ambiguidades e erosão política de um conceito. *Investigar em Educação*, IIª Série, nº 5, pp. 53-71.
- MASLOW, A. (1991). *Motivacion y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos
- MCGREGOR, D. (1965). *Os Aspectos Humanos da Empresa*. Lisboa: Livraria Clássica Editora
- MEIGNANT, A. (1999). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- MELO, A. (2010). *Educação-Formação de Adultos: Caminhos Passados e horizontes possíveis. Aprender ao Longo da Vida*, nº3, pp.40-45.
- MORGADO, J. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Porto: De Facto Editoras.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição). Lisboa: Gradiva.

### **Legislação**

Lei n.º7/2009, de 12 de fevereiro, (Código do Trabalho).

## 8. Apêndices

Apêndice nº1 – Questionário para AD dos Chefes de Departamento e questionário sobre a avaliação do processo de AD

**Questionário para a Avaliação de Desempenho dos Chefes de Departamento**

O presente questionário pretende aferir as competências de desempenho e desenvolvimento dos colaboradores no processo de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho tem como finalidade o aperfeiçoamento profissional dos colaboradores.

O questionário encontra-se ordenado por vários itens que serão avaliados numa escala de 0 a 5, onde: o 0 corresponde a não aplicável, o 1 a não satisfaz, o 2 a satisfaz pouco, o 3 a satisfaz, o 4 a satisfaz mais e o 5 a excelente. Cada item contém várias escolhas onde deverá assinalar com um (✓) a opção que mais se adequa à sua opinião acerca do desempenho do respetivo colaborador.

LOJA: \_\_\_\_\_

Nº: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: \_\_\_\_\_

0: Não Aplicável 1: Não Satisfaz 2: Satisfaz Pouco 3: Satisfaz 4: Satisfaz Mais 5: Excelente

**1. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**

1.1. Controlo das contas correntes	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.2. Análise diária das encomendas	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.3. Destreza com o programa informático	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.4. Comunicação e transmissão de informação com a equipa	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.5. Assegura que todas as normas [nome da empresa] são devidamente cumpridas	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.6. Coordenação com o armazém	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.7. Controlo da expedição do correio interno (faturas, fechos de caixa, etc.) para a sede	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.8. Preocupação com a limpeza e boa imagem da loja e armazém	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.9. Conhecimento e aplicação dos procedimentos a adotar perante uma reclamação	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

1.10. Registo e envio da folha de "registos de situações a comunicar"	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.11. Realização de briefings diários	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.12. Capacidade de assumir responsabilidades perante o cliente, atendendo à sua satisfação	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.13. Elaboração e monitorização dos horários, folgas e férias de acordo com as regras	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.14. Controlo da disposição dos produtos, displays, etiquetas e marcação de preços	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.15. Facilitador/Dinamizador de fecho de vendas	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.16. Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.17. Acolhimento dos novos elementos da equipa	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.18. Formação dos novos elementos da equipa	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.19. Avaliação dos novos elementos durante o período experimental	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.20. Definição de estratégias	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.21. Capacidade de liderança	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.22. Recolha e envio da informação necessária para o processamento salarial	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.23. Verificação regular e diária dos e-mails	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.24. Respeito pelos procedimentos de abertura e fecho da loja	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<b>2. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS</b>						
2.1. Pontualidade	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.2. Assiduidade	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.3. Cuidado a falar com cliente (Telefone / Pessoalmente)	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## Questionário sobre a Avaliação do Processo de Avaliação de Desempenho

O presente questionário pretende aferir a sua opinião sobre o processo de avaliação de desempenho que foi implementado. Estes dados têm fins meramente académicos e será assegurado o anonimato.

O questionário encontra-se organizado por algumas afirmações de resposta fechada, que devem ser respondidas segundo a escala definida (onde deverá assinalar com um (✓) a opção que mais se adequa à sua opinião), e por uma questão de resposta aberta. Não existem respostas certas ou erradas.

Obrigada pela sua colaboração!

No processo de Avaliação de Desempenho (AD)	ESCALA				
	Nada	Pouco	Algo	Bastante	Muito
é relevante a participação de todos os colaboradores	<input type="checkbox"/>				
é importante a inclusão dos subordinados (ex: caixas, vendedores)	<input type="checkbox"/>				
é fundamental a participação do Diretor de Loja	<input type="checkbox"/>				
é necessária a avaliação do Departamento de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>				
é essencial a autoavaliação	<input type="checkbox"/>				
o método (inquérito) foi claro e de fácil aplicação	<input type="checkbox"/>				
<b>Equidade do processo de AD</b>	<b>Nada</b>	<b>Pouco</b>	<b>Algo</b>	<b>Bastante</b>	<b>Muito</b>
Este novo processo de AD é justo	<input type="checkbox"/>				
Este processo possibilitou-me uma reflexão sobre a minha prática profissional	<input type="checkbox"/>				

O que acha que seria importante mudar e/ou melhorar no processo de AD?

Apêndice nº 2 – Questionário para AD dos Diretores de Loja e questionário sobre a avaliação do processo de AD

**Questionário para a Avaliação de Desempenho dos Diretores de Loja**

O presente questionário pretende aferir as competências de desempenho e desenvolvimento dos colaboradores no processo de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho tem como finalidade o aperfeiçoamento profissional dos colaboradores.

O questionário encontra-se ordenado por vários itens que serão avaliados numa escala de 0 a 5, onde: o 0 corresponde a não aplicável, o 1 a não satisfaz, o 2 a satisfaz pouco, o 3 a satisfaz, o 4 a satisfaz mais e o 5 a excelente. Cada item contém várias escolhas onde deverá assinalar com um (✓) a opção que mais se adequa à sua opinião acerca do desempenho do respetivo colaborador.

LOJA: \_\_\_\_\_

Nº: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: \_\_\_\_\_

0: Não Aplicável 1: Não Satisfaz 2: Satisfaz Pouco 3: Satisfaz 4: Satisfaz Mais 5: Excelente

**2. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**

1.1. Capacidade de transmissão de informação	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.2. Capacidade de dar resposta a problemas	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.3. Capacidade de liderança e organização	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.4. Resposta atempada aos e-mails	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.5. Capacidade de coordenação de equipas	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.6. Apoio e supervisão das regras de segurança e higiene no trabalho	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.7. Supervisão e auxílio no controlo das despesas correntes da loja	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.8. Conhecimento e aplicação dos procedimentos a adotar perante uma reclamação	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.9. Assegura que as normas [nome da empresa] são devidamente cumpridas	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.10. Presença regular na loja	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

1.11. Controlo/ monitorização dos resultados da loja	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.12. Auxílio na coordenação/ planificação das férias dos colaboradores	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.13. Capacidade de assumir responsabilidade perante o cliente, atendendo à sua satisfação	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.14. Apoio na elaboração e monitorização dos horários de acordo com as regras	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.15. Controlo na disposição dos produtos, displays, etiquetas e marcação de preços	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.16. Facilitador/ Dinamizador de fecho de vendas	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.17. Elemento facilitador	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.18. Controlo de artigos danificados	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.19. Formação e supervisão dos Chefes de Departamento	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.20. Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.21. Controlo da Gestão de Recursos Humanos e a sua rentabilidade	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.22. Análise de reclamações	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<b>3. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS</b>						
2.1. Cuidado a falar com o cliente (Telefone/Pessoalmente)	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## Questionário sobre a Avaliação do Processo de Avaliação de Desempenho

O presente questionário pretende aferir a sua opinião sobre o processo de avaliação de desempenho que foi implementado. Estes dados têm fins meramente académicos e será assegurado o anonimato.

O questionário encontra-se organizado por algumas afirmações de resposta fechada, que devem ser respondidas segundo a escala definida (onde deverá assinalar com um (✓) a opção que mais se adequa à sua opinião), e por uma questão de resposta aberta. Não existem respostas certas ou erradas.

Obrigada pela sua colaboração!

No processo de Avaliação de Desempenho (AD)	ESCALA				
	Nada	Pouco	Algo	Bastante	Muito
é relevante a participação de todos os colaboradores	<input type="checkbox"/>				
é importante a inclusão do Chefe de Departamento	<input type="checkbox"/>				
é fundamental a participação do Diretor Comercial	<input type="checkbox"/>				
é necessária a avaliação do Departamento de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>				
é essencial a autoavaliação	<input type="checkbox"/>				
o método (inquérito) foi claro e de fácil aplicação	<input type="checkbox"/>				
Equidade do processo de AD	Nada	Pouco	Algo	Bastante	Muito
Este novo processo de AD é justo	<input type="checkbox"/>				
Este processo possibilitou-me uma reflexão sobre a minha prática profissional	<input type="checkbox"/>				

O que acha que seria importante mudar e/ou melhorar no processo de AD?

## Apêndice nº3 – Consentimento Informado

### CONSENTIMENTO INFORMADO

O objetivo da entrevista é aferir a sua opinião sobre o processo de avaliação de desempenho que foi implementado e apurar o que pensa que seria importante aperfeiçoar. Para isso, solicitamos a sua participação numa entrevista sobre a temática já referida.

Os dados desta entrevista têm fins meramente académicos e o anonimato de tudo o que disser será garantido. Poderá interromper a entrevista a qualquer momento, se assim o desejar. Não existem respostas certas ou erradas.

Será importante informá-lo que a entrevista será gravada, para conseguirmos assegurar uma maior fiabilidade e rigor no tratamento dos dados.

Pretenderíamos saber se concorda em participar nesta entrevista e se nos dá o seu consentimento para que esta seja gravada.

Pode desistir da sua participação nesta investigação académica a qualquer momento, bastando para isso enviar e-mail para: [sofia\\_marques04@hotmail.com](mailto:sofia_marques04@hotmail.com).

DATA: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do/a entrevistado/a

---

Apêndice nº4 – Guião da Entrevista para o Chefe de Departamento

**GUIÃO DA ENTREVISTA**

LOJA: \_\_\_\_\_ CATEGORIA: \_\_\_\_\_

**I PARTE – PERFIL DO ENTREVISTADO**

Género: Masculino\_\_\_\_ Feminino\_\_\_\_

Idade:\_\_\_\_\_

Habilitações literárias:\_\_\_\_\_

Anos de serviço na instituição:\_\_\_\_\_

**II PARTE – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)**

1. Qual a sua opinião sobre a AD?
2. Introduzimos um novo dispositivo de AD na [nome da empresa]. Qual a sua opinião sobre este novo procedimento em comparação com o processo de AD anterior?
3. Quais os intervenientes que deveriam fazer parte do processo de AD?
4. Qual a sua opinião sobre a inclusão dos subordinados (ex: vendedores, caixas) neste processo de AD?
5. O que acha da inclusão dos seus superiores (ex: Diretor, Departamento de Recursos Humanos)?
6. Para si, que importância tem o envolvimento da autoavaliação no processo de AD?

**III PARTE – REPRESENTAÇÕES DO PROCESSO DE AD**

1. Em relação a este novo processo de AD, qual o grau de justiça que lhe atribui? Porquê?
2. Sente que o preenchimento do inquérito foi meramente burocrático ou que lhe possibilitou uma reflexão sobre a sua prática profissional? Se sim, porquê? Se não, porquê?

**IV PARTE – APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE AD**

1. O que sente que seria importante mudar e/ou melhorar?

**V PARTE - ESCLARECIMENTOS**

1. Pretende colocar alguma questão?

## GUIÃO DA ENTREVISTA

LOJA: \_\_\_\_\_ CATEGORIA: \_\_\_\_\_

### I PARTE – PERFIL DO ENTREVISTADO

Género: Masculino\_\_\_\_ Feminino\_\_\_\_

Idade:\_\_\_\_\_

Habilitações literárias:\_\_\_\_\_

Anos de serviço na instituição:\_\_\_\_\_

### II PARTE – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)

1. Qual a sua opinião sobre a AD?
2. Introduzimos um novo dispositivo de AD na [nome da empresa]. Qual a sua opinião sobre este novo procedimento em comparação com o processo de AD anterior?
3. Quais os intervenientes que deveriam fazer parte do processo de AD?
4. O que pensa da participação de todos os colaboradores no processo de AD?
5. Qual a sua opinião sobre a inclusão dos subordinados (ex: Chefe de Departamento) neste processo de AD?
6. O que acha da inclusão dos seus superiores (ex: Diretor Comercial, DRH)?
7. Para si, que importância tem o envolvimento da autoavaliação no processo de AD?

### III PARTE – REPRESENTAÇÕES DO PROCESSO DE AD

1. Em relação a este novo processo de AD, qual o grau de justiça que lhe atribui? Porquê?
2. Sente que o preenchimento do inquérito foi meramente burocrático ou que lhe possibilitou uma reflexão sobre a sua prática profissional? Se sim, porquê? Se não, porquê?

### IV PARTE – APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE AD

1. O que sente que seria importante mudar e/ou melhorar?

### V PARTE - ESCLARECIMENTOS

1. Pretende colocar alguma questão?

## Apêndice nº6 – Transcrição da entrevista ao Chefe de Departamento

### GUIÃO DA ENTREVISTA

LOJA: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: Chefe de departamento

#### I PARTE – PERFIL DO ENTREVISTADO

Género: Masculino\_\_\_ Feminino\_x\_\_

Idade: 37 anos

Habilitações literárias: 12º ano

Anos de serviço na instituição: 20 anos

#### II PARTE – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)

1. Qual a sua opinião sobre a AD?

R: É positiva, acho que é essencial no sentido em que eu posso perceber em que é que eu posso melhorar, se não tiver esse feedback não consigo saber em que é que eu posso melhorar, porque partimos do princípio que a pessoa está sempre a fazer o melhor que pode. Eu posso estar a fazer o meu melhor, mas às vezes o meu melhor pode não ser aquilo que é pedido, portanto pelos meus superiores ou a ideia que fazem sobre o meu serviço. É essencial nesse sentido porque assim posso ter esse feedback e perceber onde é que eu posso melhorar.

2. Introduzimos um novo dispositivo de AD na [nome da empresa]. Qual a sua opinião sobre este novo procedimento em comparação com o processo de AD anterior?

R: É assim, o anterior, eu pessoalmente, eu conhecia-o, mas não era eu que o fazia, agora já entro porque estou cá desde maio como chefe de departamento, portanto eu entro já com este processo. Eu tinha acesso e conheço-o, nesse sentido posso garantir que é muito melhor. Evidentemente que cada um pode ter a sua opinião e a minha é que há parâmetros muito importantes que podem ser avaliados também que é: a disponibilidade, a iniciativa. Uma coisa é eu ter que pedir e a pessoa faz de boa vontade, outra coisa é eu não precisar de pedir. Isso numa posição como a minha, como chefe de departamento, é essencial. Isso acho que não está a ser avaliado, isso e outras coisas como a criatividade, no sentido de que podíamos fazer isto, podíamos fazer aquilo. Há coisas que efetivamente o dinheiro não paga e isso é uma delas. Pode ser um bom colaborador na mesma, mas essa iniciativa, disponibilidade e criatividade fazem a diferença e aí acho que deveria ser também acrescentado, sem dúvida.

3. Quais os intervenientes que deveriam fazer parte do processo de AD?

R: Todos. Evidentemente que eu posso e devo avaliar o meu superior sempre neste sentido, receber e avaliar, ser avaliado e avaliar, mas todos. Evidentemente que há pessoas que não devem nem precisam de ser avaliadas, agora ouvir sim, ouvir sempre e perceber em que é que se pode avaliar e até a própria empresa perceber qual é a opinião dos colaboradores sobre a empresa, de que forma é que eu vejo a empresa em que eu trabalho. Avaliar também a empresa, sinto-me orgulhoso, não me sinto orgulhoso de trabalhar nesta empresa. Perceber também isso e medir isso, porque aquilo que pode ser medido pode ser melhorado. Também precisamos de quer, mas pronto isso é um passo mais à frente, se calhar.

4. Qual a sua opinião sobre a inclusão dos subordinados (ex: vendedores, caixas) neste processo de AD?

R: É essencial, é como lhe estava a dizer, eles poderem avaliar-me e eu ter.. uma coisa é avaliarem-me e eu não ter esse feedback, para mim essa avaliação não serve de nada, para mim, pode servir para o departamento de recursos humanos perceber qual é o meu trabalho, mas para mim se não me derem esse feedback eu não consigo perceber onde é que eu posso melhorar.

5. O que acha da inclusão dos seus superiores (ex: Diretor, Departamento de Recursos Humanos)?

R: Também igual. Eu preciso de ser avaliada também dessa forma, porque é uma avaliação diferente. As pessoas que estão aqui comigo todos os dias e que recebem a minha orientação precisam de me avaliar para eu perceber se a orientação está a ser bem comunicada e preciso que os meus superiores me avaliem para perceber se eu estou a fazer bem esse trabalho, portanto é uma comunicação diferente, mas que é essencial na mesma.

6. Para si, que importância tem o envolvimento da autoavaliação no processo de AD?

R: Também é essencial, portanto aqui é feita uma autoavaliação. Eles recebem, nesta última, sou franca, não consegui, não tive tempo porque foi pedida de segunda para domingo. A avaliação tem de ser sempre franca, ok. Eu tenho de perceber o que é que vai ser avaliado, porque senão posso estar com muito boa vontade, mas a seguir um caminho completamente diferente do que é pedido. A autoavaliação é uma reflexão, quando me pediram a mim a minha autoavaliação, faz com que eu reflita em coisas que não tinha pensado, aproveito aquele momento para também perceber onde é que eu posso melhorar. É essencial, sim.

### III PARTE – REPRESENTAÇÕES DO PROCESSO DE AD

1. Em relação a este novo processo de AD, qual o grau de justiça que lhe atribui? Porquê?

R: Pronto, como eu não tive um feedback, eu não tive ainda, não sei se vai ser dado se não. Para mim não é justo, não é justo quando não é comunicado. Não tem de me dizer A, B, C ou D disse isto de ti ou disse, não, não é isso que eu pretendo, o que eu pretendo é dizer assim olha este foi a tua avaliação e é aqui que deves melhorar, é aqui que tu deves pensar no que é que vais fazer. Claro que não estou à espera que me venham dizer o que é que eu vou fazer, mas dizer-me onde é que não está a correr bem, para eu poder mudar a minha orientação também do meu trabalho. Mas em relação ao processo, sim, achei justo. Achei justo até aí, justíssimo, sim. Notou-se que houve uma melhoria, eu como lhe disse não era eu que fazia, mas conheço quais são os critérios e houve realmente uma melhoria até nos critérios de avaliação. Mesmo assim continuo a achar que se o grau de avaliação fosse mais alargado. Posso dar um 3 ou um 4, mas há ali alguma coisa que tem de identificar mais aquele colaborador que aqui ele é diferente, ali é mais um bocadinho. Como é tão reduzido, às vezes um 3 não merece, mas o outro teve um 4, mas não mereciam os dois iguais. Acho que fica muito reduzido, acho que alargar, acho que era mais justo.

2. Sente que o preenchimento do inquérito foi meramente burocrático ou que lhe possibilitou uma reflexão sobre a sua prática profissional? Se sim, porquê? Se não, porquê?

R: Sim, possibilitou. Eu ainda não fiz isto com eles porque a autoavaliação só veio comigo. Ainda não recebi quando será a próxima avaliação, o facto de sermos avisados, permite que possa ser feita também com eles, os colaboradores. Faz uma grande diferença, também temos de querer melhorar, ok, e é evidente que haverá quem chega e que põe e não faz essa reflexão, mas é essencial, sim.

### IV PARTE – APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE AD

1. O que sente que seria importante mudar e/ou melhorar?

R: A escala, o feedback. Eu falei com eles, com cada um sobre qual foi a nota que tiveram, esse feedback é essencial. Melhorar a comunicação, porque tem de ser tudo muito franco. Pode ser anónimo, mas isso anónimo não vale nada, porque eu não sei e a pessoa até pode estar a avaliar uma coisa e não ser isso que é pedido. Eu tenho de perceber o porque de me terem dado aquela nota. E os critérios, porque aquilo que identifica um bom colaborador, muitas vezes não está nesses critérios, a maior parte dos critérios são as normas internas. Quando é que a avaliação

realmente premeia aquele colaborador que dá sempre mais, que deu um bocadinho mais, tem de haver essa diferença. Aquilo que eu dou a mais, a minha disponibilidade, o querer fazer, o chegar e olhar para as coisas com olhos de ver, de vontade e de crítico, no bom sentido. Isso ainda não está definido. Tudo o que está sim, mas acrescentar mais alguma coisas, mais a nível pessoal.

#### **V PARTE - ESCLARECIMENTOS**

1. Pretende colocar alguma questão?

R: Está ótimo, não.

Apêndice nº 7 – Transcrição da entrevista ao Caixa

**GUIÃO DA ENTREVISTA**

LOJA: \_\_\_\_\_ CATEGORIA: Caixa

**I PARTE – PERFIL DO ENTREVISTADO**

**Género:** Masculino\_\_\_ Feminino\_x\_\_

**Idade:** 23 anos

**Habilitações literárias:** 12º ano

**Anos de serviço na instituição:** 1 ano e meio

**II PARTE – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)**

1. Qual a sua opinião sobre a AD?

R: É importante para perceber o que é que há a melhorar, o que é preciso fazer, o que é nos próprios também temos de mudar.

2. Introduzimos um novo dispositivo de AD na [nome da empresa]. Qual a sua opinião sobre este novo procedimento em comparação com o processo de AD anterior?

R: Eu desde que estou cá foi a primeira avaliação que fiz, por isso não tenho conhecimento como é que era feito anteriormente.

3. Quais os intervenientes que deveriam fazer parte do processo de AD?

R: Acho que, pelo menos, algumas questões deveriam ser mais específicas, por exemplo, há diferenças entre vendedores e caixas, tarefas específicas e deveria haver essa diferenciação. Algumas questões foram um bocadinho vagas. Acho que a avaliação deveria passar por todos, todos temos sempre alguma coisa a melhorar e a tentar perceber o que é que é preciso e isso ajuda.

4. Qual a sua opinião sobre a inclusão dos subordinados (ex: vendedores, caixas) neste processo de AD?

R: Acho que é importante para perceber, nos internamente conseguimos perceber, mas acho que também é importante os patamares acima também perceberem como é que esta a correr esse relacionamento.

5. O que acha da inclusão dos seus superiores (ex: Diretor, Departamento de Recursos Humanos)?

R: Sim, acho que.. pelo menos até agora não há nada a dizer sobre isso. Sim, é importante, acho que também tem sido, tem sido feita.

6. Para si, que importância tem o envolvimento da autoavaliação no processo de AD?

R: Sim, é sempre importante, na medida do possível é sempre importante.

### **III PARTE – REPRESENTAÇÕES DO PROCESSO DE AD**

1. Em relação a este novo processo de AD, qual o grau de justiça que lhe atribui? Porquê?

R: Acabou por se tornar um bocado ambíguo naquele aspeto em que haviam questões que eram muito vagas, haviam de ser pelo menos mais específicos, de forma a tornar mais justo senão acaba-se por se conseguir avaliação correta. Para haver uma avaliação concreta do trabalho desenvolvido haviam de haver questões mais específicas, porque essas questões acabam por ser obrigatórias.

2. Sente que o preenchimento do inquérito foi meramente burocrático ou que lhe possibilitou uma reflexão sobre a sua prática profissional? Se sim, porquê? Se não, porquê?

R: Acho que foi importante. A chefe de departamento teve o cuidado de falar com todos e dar um feedback.

### **IV PARTE – APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE AD**

1. O que sente que seria importante mudar e/ou melhorar?

R: É como eu disse anteriormente, fazer na avaliação para além dessas questões gerais que estavam implementadas, fazer essa distinção.

### **V PARTE - ESCLARECIMENTOS**

1. Pretende colocar alguma questão?

R: Não.

Apêndice nº 8 – Transcrição da entrevista ao Vendedor

**GUIÃO DA ENTREVISTA**

LOJA: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: Vendedora

**I PARTE – PERFIL DO ENTREVISTADO**

**Género:** Masculino\_\_\_ Feminino\_x\_\_

**Idade:** 30 anos

**Habilitações literárias:** Licenciatura

**Anos de serviço na instituição:** 1 ano e meio

**II PARTE – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)**

1. Qual a sua opinião sobre a AD?

R: É assim, eu acho que a avaliação de desempenho é sempre positiva, ajuda-nos a nos próprios a fazer um exame de autoconsciência e ajuda-nos a melhorar as capacidades da outra pessoa que está a ser avaliada, por isso é positiva.

2. Introduzimos um novo dispositivo de AD na [nome da empresa]. Qual a sua opinião sobre este novo procedimento em comparação com o processo de AD anterior?

R: Efetivamente não tenho conhecimento do processo anterior, relativamente a este, está a falar daquele que foi enviado por e-mail para cada funcionário, acho positivo, no entanto, até referi isso no questionário. Às vezes não é num simples questionário que nos conseguimos avaliar de forma coerente aquilo que é feito todos os dias na loja, mas de qualquer maneira é sempre uma mais valia, claro que sim.

3. Quais os intervenientes que deveriam fazer parte do processo de AD?

R: É assim, os funcionários, como é obvio, os novos responsáveis de loja, no fundo todos, principalmente quem está na loja, que vive diariamente com quem nos convivemos diariamente.

4. Qual a sua opinião sobre a inclusão dos subordinados (ex: vendedores, caixas) neste processo de AD?

R: Ou seja, eu acho que é positivo, embora às vezes saibamos que não conseguimos ser imparciais, se temos alguma coisa contra aquela pessoa, infelizmente, às vezes fazemos uma

avaliação errada relativamente a essa pessoa, no entanto acho que é a única forma de permitir ajudar a outra pessoa também a melhorar.

5. O que acha da inclusão dos seus superiores (ex: Diretor, Departamento de Recursos Humanos)?

R: Acho positiva também. Da mesma forma que nos os avaliamos eles também têm de nos avaliar a nos, para nos mudarmos e ajudar a melhorar as capacidades.

6. Para si, que importância tem o envolvimento da autoavaliação no processo de AD?

R: É muito importante também, nos ao autoavaliarmo-nos tomamos consciência das nossas fraquezas e das coisas boas que também temos.

### **III PARTE – REPRESENTAÇÕES DO PROCESSO DE AD**

1. Em relação a este novo processo de AD, qual o grau de justiça que lhe atribui? Porquê?

R: Mais ou menos, honestamente, mais ou menos. Por que às vezes o facto de termos a avaliar uma pessoa focamo-nos só em determinadas situações que aconteceram, por vezes não é justo porque tando aqui diretamente na loja todos os dias.. é muito difícil avaliarmos, ou seja, neste caso o nosso chefe porque às vezes não é justo porque todos os dias acontecem coisas novas, coisas diferentes. Há momentos em que se toma decisões melhores, há outras vezes que não se tomam decisões tão boas porque também não nos é permitido e às vezes somos avaliados por causa das más decisões e não das boas decisões.

2. Sente que o preenchimento do inquérito foi meramente burocrático ou que lhe possibilitou uma reflexão sobre a sua prática profissional? Se sim, porquê? Se não, porquê?

R: Não, possibilitou alguma reflexão, ainda não tinha feito não do género desde que tinha chegado à [nome da empresa], portanto, de alguma forma, ajuda-nos a refletir também sobre o nosso papel aqui.

### **IV PARTE – APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE AD**

1. O que sente que seria importante mudar e/ou melhorar?

R: Pronto, é assim de repente, eu acho que deve ser sempre anonimo, é a minha opinião, nos podemos ficar sugestionados a responder de uma determinada forma por saber que o nosso nome vai lá, às vezes pode acontecer, o que a chefe de departamento faz sobre nos eu percebo

que tenha de ser com o nome da pessoa em questão porque está aí muita coisa definida, da nossa parte para ela é que acho que deveria ser anônimo, mas de qualquer forma não é por isso que no meu caso as respostas foram diferentes ou não, alguns podem-se retrair e estar sugestionados a responde de determinada maneira, não quer dizer que isso aconteça aqui que até não me parece o caso, sinceramente. Talvez perguntas mais abertas, eu sei que em questionários é impossível isso acontecer, mas depois as pessoas também não responderem. É complicado, também não sei ao certo que forma é que poderia ser implementado de outra forma.

#### **V PARTE - ESCLARECIMENTOS**

1. Pretende colocar alguma questão?

R: Não.

Apêndice nº 9 – Transcrição da entrevista ao Diretor de loja

**GUIÃO DA ENTREVISTA**

LOJA: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: Diretor de loja

**I PARTE – PERFIL DO ENTREVISTADO**

**Género:** Masculino\_X\_\_ Feminino\_\_\_\_

**Idade:** 46 anos

**Habilitações literárias:** 12º ano

**Anos de serviço na instituição:** 19 anos

**II PARTE – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)**

1. Qual a sua opinião sobre a AD?

R: Acho que era algo que se fazia menos vezes. Acho que tem de ser uma prática corrente e acho que está bem feita, quer dizer, tem de ser mesmo feito e acho que é por aí, quer dizer, poderia haver outras formas de o fazer, mas acho que esta está bem feita.

2. Introduzimos um novo dispositivo de AD na [nome da empresa]. Qual a sua opinião sobre este novo procedimento em comparação com o processo de AD anterior?

R: Eu acho que melhorou a nível das perguntas, no entanto, e depois se calhar vamos falar mais à frente, eu acho que teríamos de alterar ainda aí qualquer coisa, mas melhorou, portanto, dá-nos mais possibilidade e é mais diversificado.

3. Quais os intervenientes que deveriam fazer parte do processo de AD?

R: É assim, eu acho que toda a gente que lida com toda a gente deverá ser ouvida, não é, agora vamos valorizar mais umas do que outras pessoas, com certeza que sim, mas acho que toda a gente deve ser ouvida.

4. O que pensa da participação de todos os colaboradores no processo de AD?

R: É isso mesmo, penso que deve ser assim.

5. Qual a sua opinião sobre a inclusão dos subordinados (ex: Chefe de Departamento) neste processo de AD?

R: Não, tem que ser, portanto, nos temos de ter a ideia de que nem toda a gente gosta de toda a gente, portanto, agora dentro de um grupo de 10 pessoas ou de 15 pessoas, vamos ter de perceber se há 1 ou outra pessoa que está a falar mal por falar, não é. Portanto, sabendo de todos, portanto numa formatura não há 1 que esteja bem, portanto, se há um que está com o passo diferente é 1 que está mal, portanto não vamos por aí, mas avaliando toda a gente vamos conseguir perceber o que é que as pessoas mais dizem, não é, e aquilo que as pessoas mais comentam e isso com certeza deverá ser o mais real.

6. O que acha da inclusão dos seus superiores (ex: Diretor Comercial, DRH)?

R: Tem que ser, acho que sim, acho que faz parte. Acho que tem de ser mesmo.

7. Para si, que importância tem o envolvimento da autoavaliação no processo de AD?

R: A autoavaliação é uma avaliação mais formal, com a presença da pessoa, eu acho que era importantíssimo. Eu tenho de entender se estou errado o porquê de estar errado, portanto, não me podem fazer uma avaliação a dizer que eu estou errado e eu não perceber o porquê de estar errado, portanto, eu acho que as pessoas, no caso dos vendedores e chefes de departamento, precisam de perceber se estão a trabalhar bem ou se não estão a trabalhar bem e o porquê. A autoavaliação serve para nos entendermos se a pessoa está muito enganada ou não, não é, portanto, nós podemos ter alguém que acha que está a fazer as coisas como devem ser, não é, portanto, pode nem ser por maldade, mas estar a comentar e estar a fazer uma avaliação muito boa, contando que está a fazer bem, não é, portanto, acho que é importante nós também percebermos isso. E, no fundo, também pode haver alguma discussão e isso pode fazer com que nós percebamos que se calhar nem estamos muito corretos, não é, com a avaliação ou autoavaliação do funcionário.

### **III PARTE – REPRESENTAÇÕES DO PROCESSO DE AD**

1. Em relação a este novo processo de AD, qual o grau de justiça que lhe atribui? Porquê?

R: Pronto, aí é uma das coisas que eu acho que de 1 a 5 pode não haver muita justiça. Por que não tenho, eu tenho que ter mais distancia, ok, mais distância, porque não pode ser medíocre ou bom, não é, portanto, eu se tenho de analisar várias pessoas, há pessoas que de 1 a 5, não é, e tirando os dois primeiros que são maus e tendo pessoas com esses parâmetros, é mau, não é, portanto, tirando o excelente, que também não haverá muitos que sejam excelentes, portanto, eu baseio-me só em dois, em dois parâmetros, e aí acho que é muito pouco. Eu era da opinião que deveríamos aumentar, pelo menos, de 1 a 10, para ser mais flexível e termos aqui, nem é tudo branco nem preto, não é, também há o cinzento e convém se calhar termos algumas pessoas que se distanciam, não são perfeitas, mas também não são tão medíocres como um outro e então, tem de haver assim ali um parâmetro diferente.

2. Sente que o preenchimento do inquérito foi meramente burocrático ou que lhe possibilitou uma reflexão sobre a sua prática profissional? Se sim, porquê? Se não, porquê?

R: É assim, sempre que nós e no dia-a-dia, não é, no dia-a-dia nós estamos, de facto, tão ocupados a fazer coisas, que por vezes nos esquecemos de outras, não é. Quando paramos para refletir é sempre bom, quando temos esse tempo para refletir e nos 10 minutos que, eu falo por mim, que parei para refletir sobre isto, há coisas que nós pensamos para nós próprios também, não é. Portanto, é sempre importante e se calhar deveria ser uma prática, não é, nós pararmos todos os dias 10 minutinhos, 15 minutos para refletir aquilo que fazemos de bem e fazemos de mal, mas por vezes quase que não dá tempo.

#### **IV PARTE – APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE AD**

1. O que sente que seria importante mudar e/ou melhorar?

R: Pronto, eu acho que tínhamos que forçosamente ter aqui assim uma margem maior para podermos diferenciar as pessoas, portanto, e de 1 a 5 parece-me curto, parece-me curto. Portanto, tínhamos que ter, pelo menos, de 1 a 10, eu acho que sim, acho que já conseguiríamos diferenciar um bocadinho mais as pessoas.

#### **V PARTE - ESCLARECIMENTOS**

1. Pretende colocar alguma questão?

R: Não, acho que estamos no caminho, o caminho é esse.

Apêndice nº 10 – Análise de conteúdo das entrevistas

Categories	Subcategorias	Indicadores	Unidades de Registo	Quantidade
Perceção sobre AD	Positiva	Entender o que há a melhorar	“É importante para perceber o que é que há a melhorar”	3
			“É positiva, acho que é essencial no sentido em que eu posso perceber em que é que eu posso melhorar”	
“é sempre positiva, ajuda-nos a nos próprios a fazer um exame de autoconsciência e ajuda-nos a melhorar as capacidades da outra pessoa”				
		Tem de ser uma prática corrente	“Acho que tem de ser uma prática corrente e acho que está bem feita”	1
Perceção novo procedimento em comparação com o processo anterior	Melhoria	Existiu uma melhoria	“posso garantir que é muito melhor”	2
			“melhorou, portanto, dá-nos mais possibilidade e é mais diversificado”	
	Desconhecimento do anterior	Foi a primeira vez que fizeram	“não tenho conhecimento como é que era feito anteriormente”	2
			“não tenho conhecimento do processo anterior”	
Intervenientes que deveriam fazer parte do processo de AD	Todos	Todos devem ser ouvidos	“a avaliação deveria passar por todos”	4
			“todos”	
			“acho que toda a gente deve ser ouvida”	
			“no fundo todos”	
Inclusão dos subordinados	Importante	Saber a opinião	“é importante os patamares acima também perceberem como é que está a correr esse relacionamento”	4
			“É essencial [...] eles poderem avaliar-me”	
			“tem que ser”	
			“é positivo, embora às vezes saibamos que não conseguimos ser imparciais”	
Inclusão dos superiores	Importante	Faz parte	“Sim, é importante”	4
			“Eu preciso de ser avaliada também dessa forma, porque é uma avaliação diferente”	

			<p>“Tem que ser, acho que sim, acho que faz parte.”</p> <p>“Da mesma forma que nos os avaliamos eles também têm de nos avaliar a nos”</p>	
Importância da autoavaliação	Elevada	Permite fazer uma reflexão	<p>“Sim, é sempre importante”</p> <p>“Também é essencial [...] a autoavaliação é uma reflexão”</p> <p>“A autoavaliação serve para nós entendermos se a pessoa está muito enganada ou não”</p> <p>“É muito importante também, nós ao autoavaliarmo-nos tomamos consciência das nossas fraquezas e das coisas boas que também temos.”</p>	4
Grau de justiça do processo de AD	Limitações	Questões um pouco vagas	“havia questões que eram muito vagas, havia de ser pelo menos mais específicos, de forma a tornar mais justo”	2
		Focar a avaliação só em determinadas situações	“às vezes o facto de termos a avaliar uma pessoa focamo-nos só em determinadas situações que aconteceram”	
	Elevado	Relativamente ao processo	“Mas em relação ao processo, sim, achei justo. Achei justo até aí, justíssimo, sim. [...] [A escala] Acho que fica muito reduzido, acho que alargar, acho que era mais justo.”	1
	Pouco	Aumentar a escala, para ser mais justo	“Eu era da opinião que deveríamos aumentar, pelo menos, de 1 a 10, para ser mais flexível”	1
Função do inquérito	Possibilitou uma reflexão	Permite um exame do papel que está a ser desempenhado	“Sim, possibilitou. [...] Faz uma grande diferença, também temos de querer melhorar, ok, e é evidente que haverá quem chega e que põe e não faz essa reflexão, mas é essencial, sim”	4
			“Portanto, é sempre importante e se calhar deveria ser uma prática, não é, nós pararmos todos os dias 10 minutinhos, 15 minutos para refletir aquilo que	

			fazemos de bem e fazemos de mal”	
			“possibilitou alguma reflexão, ainda não tinha feito não do gênero desde que tinha chegado à [nome da empresa], portanto, de alguma forma, ajuda-nos a refletir também sobre o nosso papel aqui.”	
			“Acho que foi importante”	
Mudanças e melhorias	Melhorarias	Inclusão de competências as comportamentais	“para além dessas questões gerais que estavam implementadas, fazer essa distinção.”	2
			“A escala, o feedback. [...] Tudo o que está sim, mas acrescentar mais alguma coisas, mais a nível pessoal.”	
	Mudanças	Alteração da escala	“tínhamos que forçosamente ter aqui assim uma margem maior para podermos diferenciar as pessoas, portanto, e de 1 a 5 parece-me curto, parece-me curto. Portanto, tínhamos que ter, pelo menos, de 1 a 10, eu acho que sim”	2
		Ser completamente anónimo	“Pronto, é assim de repente, eu acho que deve ser sempre anónimo”	