

Vanda Isabel Veríssimo e Costa Cadete

Estudo de caso sobre o processo de avaliação de desempenho no Centro Infantil 1 de Junho

Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2016

Vanda Isabel Veríssimo e Costa Cadete

Estudo de caso sobre o processo de avaliação de desempenho no Centro Infantil 1 de Junho

Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2016

Vanda Isabel Veríssimo e Costa Cadete

Estudo de caso sobre o processo de avaliação de desempenho no Centro Infantil 1 de Junho

Assinatura do aluno:

Orientador: Prof. Doutor Pedro Cunha.

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais.

“ Se um homem não sabe a que porto se dirige,
nenhum vento lhe será favorável”

Sêneca

Resumo

Com a rápida evolução do mundo empresarial decorrente da era da informação e da globalização, exigindo muito mais de quem pretende manter-se num mercado bastante competitivo como é o actual, tornou-se uma obrigatoriedade controlar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e rever o tratamento dado às pessoas que cuidam destas organizações. Assim, surge a avaliação de desempenho considerada como uma das mais importantes ferramentas de gestão quando bem implementada, que permite ao empregador conhecer melhor os seus colaboradores através da medição do desempenho de cada colaborador, tendo conjuntamente como meta, a formação de uma equipa de trabalho com Objectivos comuns.

Desta forma pensou-se em desenvolver este tema com a intenção de ajudar os colaboradores e os gestores a perceberem a importância deste valioso recurso e a melhorarem a sua relação de trabalho, conhecendo alguns aspectos relacionados com a gestão e a avaliação de desempenho em benefício dos próprios colaboradores e da empresa.

Este estudo revelou que 48% dos colaboradores concorda que a avaliação de desempenho permite conhecer o seu próprio potencial de desempenho e assim analisar que aspectos devem ser melhorados. Isto parece ser um facilitador para o alcance dos objectivos traçados, o desenvolvimento e crescimento da organização e dos seus colaboradores.

O trabalho é apresentado de forma descritiva, dando ênfase ao tratamento dado às pessoas no desempenho de suas competências, tudo isto com base em referências bibliográficas, observação e inquéritos dirigidos aos funcionários de uma das instituições de infância da Sonangol Empresa Pública.

O método de pesquisa utilizado é o quantitativo, com a intenção de realizar um trabalho objectivo, com resultados quantificados baseados na análise dos dados recolhidos e a técnica de investigação escolhida é o inquérito por questionário, construído por perguntas do tipo fechadas, objectivas e claras de forma a irem ao encontro do entendimento dos inqueridos.

A empresa possui três instituições de infância que vivem os mesmos problemas em relação à avaliação de desempenho mas, a recolha da amostra foi feita na instituição que possui o maior número de trabalhadores com uma amostra representativa de 60 colaboradores distribuídos pelas diferentes funções necessárias aos cuidados diários das crianças.

Os resultados obtidos da análise dos dados recolhidos das informações fornecidas pelos colaboradores permitiram-nos concluir que as questões apresentadas foram ultrapassadas, mostrando-nos que existe conhecimento dos chefes de equipa e dos colaboradores em relação ao tema em estudo. Vimos que apesar de só 33% dos chefes de equipa já possuírem alguma experiência em gestão derivada dos serviços prestados a outras empresas, 67% deles concorda que quando foram indicados para ocupar cargos de gestão a Sonangol preocupou-se em capacitá-los para tal. Outro facto a destacar é que 59% dos colaboradores concordam que foi preocupação da Sonangol formá-los para a realização do processo de avaliação de desempenho mostrando a importância e os benefícios trazidos pelo mesmo.

Palavras-chave: Gestão, Desempenho, Avaliação.

Abstract

Due to the fast evolution in the business world, consequently of the age of information and globalization, requiring much more from those who want to remain into a very competitive market like the current, it has become a requirement to review the treatment given to each person who cares for these organizations. Thus, performance evaluation is considered as one of the most important management tools when well implemented, which allows the employer to get to know his employees better by measuring the performance of each employee, having as a goal, the formation of a work team Objectives.

Thus it was thought to develop this topic with the intention of helping employees and managers to realize the importance of this valuable resource and to improve their working relationship knowing some aspects related to the management and performance evaluation for the benefit of the company. This research revealed that 48% of employees agree that the performance evaluation allows knowing your own potential accomplishment and thus analyzing what aspects should be improved. This seems to be a easy way to reach the goals, the development and growth of the company and its collaborators.

The work is presented in a descriptive way, making emphasis to the treatment of people in performing their tasks, all based on references, observation and surveys directed to employees of one of the Sonangol Group childhood public institutions.

The research method used is quantitative with the intention of carrying out a specific work, with quantified results based on the analysis of collected data. The chosen research technique is based on a survey, built by questions such as closed, objective and clearly to better understanding of the surveyed.

The company has three childhood organization that live the same problems regarding the management and performance evaluation but all data was collected from the one

that has the largest number of workers with a representative number of 60 employees distributed among the different functions necessary to daily care of children.

The results obtained from the statistics collected from information provided by employees allowed us to conclude that the issues presented were outdated, showing us that there is knowledge of the team leaders and employees about the topic under study. We have seen that although only 33% of team leaders already have some experience in management as a result of the service provided to other companies, 67% agree that when they were asked to occupier management positions the company concerned to prepare them to do well. Another fact is that 59% of employees agree that Sonangol Group was interested to training them to carry out the performance evaluation process showing the importance and the benefits brought for themselves.

Key words: Management, Performance, Evaluation.

DEDICATÓRA

Dedico este trabalho aos meus pais já falecidos, Manuel Soares Cadete e Isabel da Paciência Veríssimo e Costa, que me educaram sempre tendo em conta a importância da formação académica e muito particularmente, ao meu pai que sempre disse aos seus filhos que a sua maior riqueza era a nossa formação.

AGRADECIMENTOS

A Deus Pai todo-poderoso, pela vida cheia de possibilidades que me concedeu.

Agradeço de coração ao meu esposo Euclides Bravo da Rosa, que desde que nos casamos assumiu a responsabilidade de ajudar a formar-me, comprando-me livros, incentivando-me a ler, fazendo a minha matrícula para a Licenciatura, para o Mestrado e responsabilizando-se pelo pagamento das propinas.

Aos meus filhos Guyvânia, Jessica e Edivandro, que souberam compreender as minhas ausências mensais até altas horas da noite, fazendo uma directa do serviço para a faculdade.

Ao professor Doutor Pedro Cunha meu orientador pela paciência, apoio e responsabilidade na orientação e transmissão de conhecimentos que me pudessem guiar na realização deste trabalho.

À Direcção de Serviços Sociais da Sonangol E.P, que permitiu a aplicação dos inquéritos nas Instituições de Infância pertencentes à empresa, louvando o meu interesse pelo assunto.

Ao Professor Pedro Pamplona que me orientou nas ideias iniciais deste trabalho.

ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL	17
1.1. INTRODUÇÃO.....	17
1.2. TEMA: Avaliação de Desempenho.....	18
1.3. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA.....	18
1.4. PROBLEMA.....	20
1.5. OBJECTIVOS.....	20
1.6. MÉTODO.....	21
1.7. LIMITAÇÕES.....	21
1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1. COMO AS ORGANIZAÇÕES ALCANÇAM RESULTADOS.....	23
2.2. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	26
2.2.1. Como elaborar uma estratégia empresarial.....	29
2.2.2. Como implementar uma estratégia.....	31
2.3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	33
2.3.1. Talento humano.....	35
2.3.2. Capital humano.....	36
2.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	38
2.4.1. Conceitos.....	40
2.4.2. Gestão de desempenho e sua evolução histórica.....	411
2.4.3. Relação entre desempenho e resultados.....	455
2.4.4. Modelos de sistemas de avaliação.....	477
2.4.5. Ferramentas de avaliação de desempenho.....	52
2.4.6. Implementação de um sistema de avaliação de desempenho.....	53
2.4.6.1. Requisitos da implementação de um sistema de avaliação de desempenho.....	54
2.4.6.2. Fases do processo de implementação da avaliação de desempenho.....	54
2.4.7. Vantagens e benefícios da avaliação de desempenho.....	577
2.4.8. Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão.....	59
2.5. COMPETÊNCIAS.....	61

2.5.1.Sobre o conceito.....	64
2.5.2.Conceito de cargo.....	66
2.5.3.Conceito de função.....	68
2.5.4. Relação entre cargo, função e desempenho.....	69
2.5.5. Relação entre competência e desempenho.....	69
2.6. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	71
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	74
3.1. INTRODUÇÃO.....	74
3.2. MÉTODO DE PESQUISA E PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO.....	75
3.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	76
3.4. QUESTÕES DE PESQUISA.....	76
3.5. FASES DO PROCESSO DE PESQUISA.....	77
3.6. DESIGN DA PESQUISA.....	78
3.7. AMOSTRA.....	79
CAPITULO IV - ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS.....	80
4.1. INTRODUÇÃO.....	80
4.2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO MEIO.....	80
4.3. PERFIL DA AMOSTRA.....	81
4.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	82
CAPITULO V - CONCLUSÕES.....	113
5.1 TEMA.....	114
5.2. RESPOSTA AOS OBJECTIVOS E QUESTÓES DA PESQUISA.....	114
5.3. CONTRIBUTOS DA PESQUISA.....	116
5.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	116
5.5. ORIENTAÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	117
ANEXOS.....	119
BIBLIOGRAFIA.....	130

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 2.1. Processos e subsistemas de recursos humanos.....	25
Quadro nº2.2. Estrutura da estratégia de Andrews.....	30
Quadro nº2.3. Evolução das organizações.....	42
Quadro nº 2.4. Ciclo de gestão de desempenho.....	45
Quadro nº 2.5. Erros mais comuns na avaliação de desempenho.....	51
Quadro nº 2.6. Modelo de plano de acção para implementação.....	55
Quadro nº 2.7. Etapas do processo de avaliação de desempenho.....	56
Quadro nº 2.8. Vantagens e benefícios da avaliação de desempenho.....	58
Quadro nº 2.9. Modelo dinâmico da competência	63
Quadro nº 2.10. Fases do processo de gestão por competência	64
Quadro nº 2.11. Evolução histórica do conceito de competência.....	65
Quadro nº 2.12. Formação e desenvolvimento pessoal e organizacional.....	73
Quadro nº 4.1. Organograma do centro infantil 1 de Junho.....	81
Quadro nº 4.2. Distribuição de funções que participaram no inquérito.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CHEFE DE EQUIPA

Gráfico nº 1. Distribuição dos chefes de equipa por sexo.....	83
Gráfico nº 2. Distribuição dos chefes de equipa por idade.....	83
Gráfico nº 3. Distribuição dos chefes de equipa por nível académico.....	84
Gráfico nº 4. Distribuição dos chefes de equipa por função	84
Gráfico nº 5. Distribuição dos chefes de equipa por tempo de serviço.....	85
Gráfico nº 6. Distribuição dos chefes de equipa por tempo de serviço em gestão.....	85
Gráfico nº 7. Distribuição dos chefes de equipa por experiencia de gestão adquiridas em outras empresas onde trabalhou.....	86
Gráfico nº 8. Conhecimento das competências para o exercício da função.....	87
Gráfico nº 9. Capacitação para gestão de desempenho dos colaboradores.....	87
Gráfico nº 10. Definição do plano de acção.....	88
Gráfico nº 11. Acordo e compromisso dos objectivos.....	89
Gráfico nº 12. Esclarecimentos sobre os objectivos de cada função.....	89
Gráfico nº 13. Trabalho em equipa.....	90
Gráfico nº 14. Oportunidade de desenvolvimento profissional.....	91
Gráfico nº 15. Plano de formação e desenvolvimento de pessoas.....	91
Gráfico nº 16. Oportunidade de debates	92
Gráfico nº 17. Responsabilidade pelo cumprimento dos objectivos dos seus avaliados.....	93
Gráfico nº 18. Compromisso com a organização.....	93
Gráfico nº 19. Existência na organização de um processo de avaliação de desempenho.....	94
Gráfico nº 20. Avaliação com base nos objectivos e competências.....	95
Gráfico nº 21. Capacidade do avaliador para avaliar o desempenho do colaborado.....	95
Gráfico nº 22. Orientação, apoio e acompanhamento do avaliado.....	96
Gráfico nº 23. Disponibilidade de condições de trabalho.....	97
Gráfico nº 24. Comunicação dos resultados do processo de avaliação de desempenho.....	98
Gráfico nº 25. Prémios de desempenho.....	98
Gráfico nº 26: Melhoria do desempenho individual e colectivo.....	99

COLABORADOR

Gráfico nº 1. Distribuição dos colaboradores por sexo	100
Gráfico nº 2. Distribuição dos colaboradores por idade.....	100
Gráfico nº.3 Distribuição dos colaboradores por nível académico.....	101
Gráfico nº 4. Distribuição dos colaboradores por função.....	101
Gráfico nº 5. Distribuição dos colaboradores por Tempo de serviço.....	102
Gráfico nº 6. O colaborador conhece a missão, visão e valores da sua organização.....	102
Gráfico nº 7. Conhecimento dos procedimentos descritos para a função.....	103
Gráfico nº 8. Elaboração de um plano de acção que serve de orientação.....	104
Gráfico nº9. Existência de um plano de formação e desenvolvimento para os colaboradores.....	104
Gráfico nº 10. Compromisso com os objectivos definidos.....	105
Gráfico nº 11 Existência de debates para melhoria do desempenho.....	106
Gráfico nº12. Existência de um processo de A.D na organização.....	106
Gráfico nº13. Esclarecimentos sobre a importância do processo.....	107
Gráfico nº14. Disponibilidade de condições de trabalho.....	108
Gráfico nº 15. Maior interacção com o chefe de equipa.....	108
Gráfico nº16. Auto avaliação	109
Gráfico nº17. Orientação, apoio e acompanhamento pelo avaliador.....	110
Gráfico nº18. O feedback garante mais motivação para a realização as tarefas.....	110
Gráfico nº19. Importância do reconhecimento da organização.....	111
Gráfico nº20. Importância das acções de formação e actualização dos conhecimentos...	112

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL

1.1 INTRODUÇÃO

Os colaboradores dentro de uma organização têm o grande poder de levar a empresa ao sucesso ou ao fracasso, por isso existe todo um processo que deve ser conhecido pelo gestor e pelo colaborador com apoio da Direcção de Recursos Humanos (DRH), para que juntos formem uma equipa de trabalho e lutem pelos mesmos ideais. Desta forma são criadas políticas e estratégias para o alcance dos objectivos pessoais e da organização, assim como são criadas e utilizadas ferramentas para acompanhar e medir o desempenho dos colaboradores, detectando possíveis erros que se não forem corrigidos ou eliminados podem comprometer os resultados esperados, e a Sonangol Empresa Pública e suas subsidiárias não fogem a todo este processo.

O objectivo principal da presente investigação é fazer com que a organização, o gestor e o colaborador percebam que uma gestão e uma avaliação de desempenho bem realizadas, seguindo todos os procedimentos com rigor, trazem variados benefícios e vantagens à organização, ao gestor e ao colaborador.

Em muitas empresas o trabalho desenvolvido pelo colaborador do centro infantil, cuidando dos filhos dos seus colegas para que tranquilamente os seus pais possam contribuir com o seu desempenho no crescimento e desenvolvimento da empresa, não é visto como parte integrante de todo o grande processo de evolução da organização.

Uma instituição de infância alberga um grupo de colaboradores distribuídos nas diferentes funções para que em cadeia possam desempenhar actividades em prol do desenvolvimento global e harmonioso das crianças que em função do número de horas que aí passam receberão um leque de conhecimentos, hábitos e atitudes que lhes servirão de base para que, no futuro, sejam cidadãos íntegros e com a possibilidade de servir esta mesma empresa, como já acontece na Sonangol que tem muitos colaboradores que foram utentes dos centros infantis da empresa para orgulho das educadoras e vigilantes de infância que deles cuidaram. Daí a importância de se formar, informar, orientar e avaliar o desempenho destes colaboradores.

1.2 TEMA: Avaliação de Desempenho

1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA

Tendo em conta que se vive num mundo globalizado dominado por tecnologia e constantes inovações, onde cada organização procura criar métodos cada vez mais eficazes para vencer e se manter no topo, a sua maior preocupação é com as pessoas que são o centro de todo este processo, criando, inovando e fazendo acontecer. Neste panorama a avaliação de desempenho passa a ter o valioso papel de ajudar as pessoas e as organizações a desenvolverem-se, pois uma organização só cresce com pessoas inseridas num processo de contínuo desenvolvimento e *up grade*¹ de seu portfólio de competências.

De acordo com Betencourt (2010), o desempenho de uma organização surge como resultado do somatório do desempenho de cada colaborador. O mesmo autor refere ainda que na realização de um processo de avaliação de desempenho o que mais deve ser levado em consideração é saber como acontece o processo de gestão de desempenho dentro da organização e não que tipo de instrumento vai ser utilizado para medir o desempenho dos colaboradores. Os técnicos de recursos humanos das empresas devem deixar de preocupar-se com o desenvolvimento do melhor instrumento de avaliação. Neste processo é muito importante que o gestor esteja bem preparado para orientar e acompanhar todo o desempenho dos seus colaboradores, apoiando-os e corrigindo-os sempre que necessário.

O interesse pelo tema surgiu a partir do momento que se foi compreendendo a preocupação da empresa petrolífera Sonangol em instalar um processo de avaliação de desempenho, o que ela pretendia com todo este processo e ao mesmo tempo como a empresa se debatia para a sua efectiva implementação e a reacção negativa que causava no seio dos colaboradores. Portanto, a combinação entre determinadas motivações pessoais e profissionais alavancou a motivação académica.

¹*Up Grade* - actualização

O modelo de avaliação de desempenho realizado pela Sonangol visa avaliar todos os colaboradores do grupo de forma justa e rigorosa, com base em competências, objectivos e nos critérios de efectividade (pontualidade e assiduidade), taxa de participação nas formações obrigatórias (avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento de carreira, compromisso organizacional) e exames de medicina ocupacional. Nos primeiros anos da instalação desse importante processo, sentiu-se as dificuldades da empresa porque as explicações sobre o processo não eram muito claras e só traziam mais incertezas e algum receio aos colaboradores.

Os técnicos de RH foram capacitados continuamente para se sentirem aptos a preparar os gestores e os colaboradores para esta longa resistência a implementação do processo. Várias formações foram dadas, muitos métodos e instrumentos foram tentados até se chegar à avaliação que a empresa tem hoje, baseada em objectivos e competências por função e completamente viável de se fazer pelo sistema informático, o que não era possível nos primeiros anos, mais com a possibilidade de no caso de o colaborador não dominar a ferramenta poder fazer no papel e também se, por acaso, o colaborador estiver de férias no país ou no exterior, poder aceder à hiperligação criada para o efeito e realizar a sua avaliação.

Anualmente várias alterações são feitas decorrentes da auscultação que se faz aos colaboradores, tentando tornar o processo mais simples e eficaz. O sistema de recompensa também tem procurado ser a cada ano mais justo e adaptado às necessidades dos colaboradores. Neste momento os resultados da avaliação dos colaboradores que se encontram nos níveis “cumpre com a expectativa, acima da expectativa e muito acima da expectativa” são divulgados para todas as empresas do grupo, exactamente para motivar os avaliados e incentivar os avaliadores a fazer uma avaliação justa. Os com resultados “Abaixo da expectativa e muito abaixo da expectativa” são convocados pelos recursos humanos para uma conversa, tentando auscultar as razões e ajudando o colaborador a perceber o que se espera dele. Mais, apesar das formações e esclarecimentos constantes, ainda observa-se uma certa resistência dos colaboradores (avaliados e avaliadores) em relação ao processo de avaliação de desempenho.

Com este processo a Sonangol pretende ajudar a melhorar o desempenho dos colaboradores, fomentando o *Feedback*² entre avaliador e o avaliado, definir um plano de desenvolvimento e crescimento individual permitindo a melhoria de suas competências e promover a meritocracia com movimentações de carreira justas. Os resultados da avaliação de desempenho na Sonangol e a distribuição de bônus, ainda causam um certo desconforto a alguns colaboradores da empresa principalmente aos que não reconhecem os seus resultados vendo todo o processo como um entrave para a sua vida profissional (chegando a confrontarem os seus avaliadores) e aos que apesar de desempenharem correctamente as suas tarefas são relegados para uma posição inferior.

O grande desafio da organização é focar o grupo no que é essencial, ou seja, o bom desempenho de cada colaborador que consequentemente trará o bom desempenho da organização.

1.4 PROBLEMA

Como gerir o desempenho dos colaboradores de forma a detectar possíveis necessidades de capacitação e motivação, gerando crescimento profissional e desenvolvimento da organização.

1.5 OBJECTIVOS

Objectivo Geral

Identificar os factores que impedem o gestor de gerir convenientemente o desempenho dos colaboradores.

Objectivos Específicos

1. Verificar o nível de conhecimento do gestor em relação à estão de desempenho;

²*Feedback* – É uma palavra de origem inglesa que significa realimentação e tem o objectivo de corrigir o próprio desempenho se for necessário.

Franco, J. (2008). *Recursos humanos: Fundamentos e processos*

2. Analisar o conhecimento dos colaboradores em relação às competências indicadas para o desempenho das suas funções;
3. Identificar os motivos que levam os colaboradores à desmotivação laboral.

1.6 MÉTODO

A pesquisa que serviu de base para a realização deste trabalho tem a finalidade de conhecer e diagnosticar uma realidade e recomendar intervenções futuras que contribuam para a melhoria do processo de avaliação de desempenho na empresa. De acordo com os objectivos apresentados, é uma pesquisa exploratória e explicativa, usando como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, a análise documental e o estudo de caso. A forma de abordagem do problema foi qualitativa e quantitativa, o local das fontes de informação foi o estudo de campo fazendo a recolha de dados reais e a pesquisa bibliográfica baseada em livros, documentos, revistas e artigos científicos.

O campo de observação é uma das três Instituições de Infância da empresa pública Sonangol em Luanda, que alberga 90 colaboradores distribuídos em diferentes funções como: coordenadora administrativa, coordenadoras pedagógicas, educadoras, vigilantes de infância, ecónomos, cozinheiros, copeiros, costureiras e lavadeiras prestando serviços em cadeia para o desenvolvimento global de crianças dos 0 aos 6 anos filhos de colaboradores das empresas do grupo.

As técnicas de pesquisa utilizadas foram a entrevista em alguns casos, o questionário aos colaboradores disponíveis e a observação das actividades desenvolvidas pelos colaboradores.

1.7 LIMITAÇÕES

Surgiram algumas limitações no entendimento que os colaboradores da instituição de infância tiveram em relação à solicitação de inquérito. Alguns mostraram um certo receio em preenchê-lo, tendo como primeira preocupação saber se era uma pesquisa pertencente a Sonangol e se iria prejudicá-los de alguma forma. Observou-se em alguns

casos que mesmo sem terem conhecimento do que a questão pedia apenas davam respostas positivas, talvez evitando mostrar que sabiam pouco sobre o assunto ou com medo de se prejudicarem. Também se pretendia estender os inquéritos pelo menos a 80 colaboradores dos 90 existentes na instituição, mas o número elevado de ausências dos mesmos exactamente no momento da aplicação dos inquéritos, por motivos de férias e doenças impediu uma maior abrangência.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo, dedicado à introdução, é demonstrada a importância da gestão de desempenho para o alcance de resultados. Neste capítulo, foram ainda definidas as linhas mestras da dissertação: o problema, o objectivo geral, justificação da escolha do tema, visão sucinta da metodologia e limitações do trabalho.

O segundo capítulo foi dedicado à revisão da literatura, baseada em pesquisas bibliográficas sobre a gestão de desempenho laboral e da avaliação de desempenho.

Todo o terceiro capítulo foi dedicado ao método de investigação fazendo uma descrição minuciosa e rigorosa do objecto de estudo e das técnicas utilizadas nesta pesquisa. Apresenta-se o tipo de estudo e as opções metodológicas inerentes ao estudo de caso desenvolvido, assim como à apresentação dos instrumentos de recolha de informação para concretização desta pesquisa.

Já no quarto capítulo efectua-se a análise e discussão dos resultados obtidos, resgatando os objectivos da pesquisa e no quinto capítulo apresentam-se as conclusões gerais do trabalho, confirmando ou refutando as hipóteses apresentadas. Neste capítulo demonstra-se também que benefício pode trazer este trabalho para o desenvolvimento da gestão de desempenho e à possibilidade de implementação tendo em conta as suas limitações.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. COMO AS ORGANIZAÇÕES ALCANÇAM RESULTADOS

O desenfreado desenvolvimento tecnológico marca profundamente a passagem do século XX, caracterizado por intensa procura pela criatividade, inovação e com a certeza de mudanças inevitáveis dos padrões de comportamento no domínio pessoal, cultural, profissional e empresarial, provocando grandes discussões sobre o futuro das organizações. Um dos pontos de concordância das referidas discussões é a constatação de que a revolução da informação tecnológica, os rápidos avanços do conhecimento científico, a globalização da economia e a competição estrangeira decorrente da mesma, têm provocado acentuadas mudanças na vida das organizações, passando a exigir cada vez mais excelência nos resultados apresentados, com o objectivo de se manterem competitivos no mercado. Tudo isto requer inovações nos modelos e práticas de gestão de forma a torná-los eficazes para enfrentar o desafio da efectividade organizacional imposto pelas grandes mudanças (Souza, 2006).

Chiavenato (2012) concorda que desde a revolução industrial a tecnologia tornou-se num poderoso agente impulsionador do funcionamento das organizações. O surgimento do telefone nos finais do século XIX, facilitou a expansão e a descentralização das organizações em direcção a um mercado mais abrangente e diversificado do que era habitualmente desenvolvido. A tecnologia foi a base do desenvolvimento das organizações permitindo a globalização.

Para uma empresa alcançar resultados satisfatórios que lhe permitam tornar-se competitiva, precisa de uma produção eficaz com uso de recursos eficientes e oferecendo produtos e serviços que satisfaçam aos seus clientes (Marques, 2010).

O crescimento das organizações implica maior complexidade dos recursos necessários as suas actividades diárias, como o aumento de capital, o uso de tecnologias modernas e actividades de apoio que permitam a realização dos procedimentos. Tudo isto leva a necessidade do aumento de pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis a manutenção e competitividade do negócio. As pessoas passam a ser exactamente o elemento competitivo que faz a diferença nas organizações, mantendo e trazendo com bastante criatividade e inovação o sucesso das organizações.

Com a intenção de recrutar e aproveitar plenamente o desempenho das pessoas nas suas actividades, as organizações estão a mudar a sua forma de pensar e agir, criando novas práticas de gestão que permitam investir directamente nas pessoas que criam, desenvolvem e conhecem bem os produtos e serviços da organização, dando-lhes a possibilidade de prestar um serviço cada vez melhor. Assim sendo as pessoas passam a representar o elemento fundamental do sucesso empresarial (Chiavenato, 2010).

Blanchard (2009) comenta que a criação de equipas de trabalho altamente eficazes e de grandes organizações começa com a visão de onde se pretende chegar. Qual o alvo a atingir? O autor afirma ainda que é fundamental que se perceba o que é uma equipa de alto desempenho e para isso utiliza-se a sigla PERFORM que identifica 7 características essenciais de qualquer equipa de grande desempenho:

Propósito e valor (*Purpose and values*) – que constituem a unidade e os alicerces de uma equipa de alto desempenho. A equipa define um propósito, partilha os objectivos a atingir e os valores comuns ao grupo.

Empoderamento ou Capacitação (*Empowerment*) – é o facto de a organização apoiar a equipa de trabalho para que a mesma tenha acesso a recursos, informações, autonomia e possibilidade de tomada de decisão quando necessário, facilitando a realização das tarefas. Cada um assume as suas responsabilidades com o conhecimento de todos.

Relacionamentos e comunicação (*Relationships and communication*) – os integrantes da equipa devem ter a plena consciência que trabalham para um bem comum e assim respeitar e valorizar as respectivas diferenças.

Flexibilidade (*Flexibility*) – é a capacidade de se adaptarem a diferentes condições e mudanças na realidade de trabalho, dando-se mútuo apoio sempre que necessário.

Óptima produtividade (*Optimal productivity*) – os integrantes da equipa são comprometidos com elevados padrões e metas de concretização dos objectivos traçados, utilizando métodos eficazes de solução de problemas, tomada de decisão e produzindo consistentemente resultados significativos.

Reconhecimento e valorização (*Recognition and appreciation*) – através de dinâmicas permanentes que constroem e reforçam a produtividade e a moral a organização valoriza

e reconhece as contribuições da equipa de trabalho. Esta deve ser uma atitude da responsabilidade de todos os membros envolvidos.

Moral (*Morale*) – é o sentimento de orgulho e satisfação por fazer parte de uma equipa que regularmente apresenta excelentes resultados. Isto gera confiança e entusiasmo nos seus membros.

Associado a todos estes factores é necessário que o departamento de recursos humanos faça a sua parte através de subsistemas desdobrados em processos, relacionados a um determinado grupo de produtos e serviços produzidos especificamente por um subsistema conforme descreve o quadro abaixo.

Quadro nº 2.1 Processos e subsistemas de Recursos Humanos

PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS (RH)	SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS (RH)
Provisão de RH	Recrutamento e selecção
Aplicação de RH	Avaliação de recursos humanos
Manutenção de RH	Compensação de recursos humanos
Desenvolvimento de RH	Formação e desenvolvimento

Fonte: Franco (2008)

Estes processos devem decorrer de forma harmoniosa e com sintonia entre si.

Provisão de RH – Este processo é representado pelo subsistema de recrutamento e selecção de pessoas com o principal objectivo de dotar a empresa de profissionais qualificados que tanto podem ser encontrados no mercado interno como no mercado externo.

Aplicação de RH – A partir deste processo surge a avaliação dos recursos humanos existentes. De acordo com o perfil de cada cargo às pessoas são devidamente posicionadas nos cargos ideais e o seu desempenho é acompanhado e avaliado.

Manutenção de RH – Alberga o subsistema de compensação de RH com a remuneração justa, permitindo a retenção de quadros e consequentemente melhores resultados para a organização.

Desenvolvimento de RH – O desenvolvimento de RH tem merecido actualmente uma atenção especial das organizações porque a formação, o desenvolvimento pessoal e profissional e o desempenho de cada um tem sido o diferencial das empresas modernas que procuram melhores resultados através das pessoas. Para tal as pessoas devem ser preparadas através de formações, desenvolvimento de pessoal e de lideranças (Franco, 2008).

Tachizawa, Victor e Antônio (2001) comentam que a organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando a obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial.

De acordo com Ribeiro (2012) a globalização e os constantes avanços tecnológicos fazem com que o mundo sofra grandes transformações. A força dos trabalhadores nas organizações tornou-se fundamentalmente a responsável directa pelo maior ou menor sucesso das empresas. Assim sendo, a gestão de RH tornou-se indispensável à eficácia da empresa tendo como fonte sustentada de vantagem competitiva, a selecção e a tentativa de manter os funcionários mais qualificados que consigam enfrentar a crescente competição e complexidade do mercado.

2.2. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A palavra estratégia remete-nos logo para a história de guerras vividas um pouco por todo mundo pela conquista do poder, onde vence quem melhor conhece o inimigo e apresenta no campo de batalha a estratégia melhor organizada e executada.

Ribeiro (2008) comenta que quando fazemos uma comparação entre a “estratégia de guerra” e a “estratégia gerencial”, podemos concluir que hoje vivemos uma “guerra empresarial” na qual a empresa precisa de definir a sua técnica de acção com base no auto conhecimento, no estudo e análises constantes dos ambientes competitivos e da sua concorrência. Na realidade, precisamos de compreender que os negócios não são guerras mais sim situações bem distintas. Tudo isto acontece porque na vida existe a

competitividade e o homem como elemento chave de todo este cenário, utilizando os recursos que o meio lhe oferece, consegue criar equipamentos e materiais cada vez mais sofisticados para o alcance dos seus objectivos.

Chiavenato (2009) considera que o primeiro autor conhecido a escrever um livro sobre estratégias de guerra foi o general e filósofo chinês Sun Tzu há 2500 anos. O mesmo autor referenciou que a ordem e a desordem dependem da organização, a coragem e a covardia dependem da circunstância e a força ou fraqueza dependem da disposição. Hoje a base da estratégia empresarial são igualmente estes três pilares: a organização, a circunstância e a disposição.

Camarotto (2009) também se debruça sobre a proveniência do termo estratégia comentando que o mesmo tem origem grega fazendo referência ao comando ou actividades de um general do exército e que posteriormente passou a ser utilizada também na política e na vida empresarial.

(Reis, 2000) também concorda que o termo estratégia é de origem militar e afirma existirem muitas semelhanças entre a estratégia militar e a estratégia empresarial. O líder de uma empresa desenvolve variadas acções contra a sua concorrência para obter vantagem competitiva sustentada. Estas acções têm grande semelhança com as executadas por um líder militar na batalha contra um adversário para alcançar a vitória e estas semelhanças começam por basear-se em dois princípios da guerra militar que são o ataque - que no mundo empresarial representa desenvolver exportações e conquistar novos mercados e a defesa - que representa a protecção do mercado interno.

Para alcançar estes dois princípios precisa de:

Armas – Que são os produtos de qualidade e em quantidade elevada.

Exércitos – São as empresas, pois nelas podemos encontrar as forças financeiras, tecnológicas, produtivas e humanas.

Comando – O gestor. A definição clara de quem é que deve ser obedecido após o consenso em relação ao trabalho a desenvolver.

Dados informativos – Conhecer bem a concorrência.

Mobilização – Envolver todos os colaboradores da empresa e toda a população envolvida.

Estratégia – a conquista sucessiva de variados e diferentes alvos.

A partir de estratégias bem pensadas, estruturadas e implementadas, as empresas criam projectos que visam o seu crescimento e desenvolvimento num determinado espaço de tempo para o alcance ou mesmo superação dos objectivos.

Alguns autores definem a estratégia.

Chiavenato (2009) define estratégia como o modelo que envolve os objectivos globais de uma organização de forma íntegra e com propósito. Quando bem estruturada a estratégia permite alocar e enquadrar todos os recursos materiais, financeiros, humanos e as competências organizacionais necessárias para que a empresa esteja preparada para enfrentar as oscilações do mercado.

Ribeiro (2008) diz que é uma forma de gerir a empresa no sentido de saber aproveitar todos os recursos que a mesma possui orientando-a e preparando-a para saber agir perante diferentes objectivos.

Do ponto de vista de Marques (2011), estratégia empresarial define exactamente a futura postura da empresa quanto aos seus produtos, mercados disponíveis, lucratividade, tamanho, capacidade de criar e inovar e o relacionamento que mantém com os seus *stakeholder*.³

De acordo com Reis (2000), a estratégia consiste num conjunto de decisões que pretendem orientar de maneira sustentável a empresa para o alcance dos objectivos preconizados.

Todas as organizações concorrem entre si pelos recursos, clientes, pessoas qualificadas, imagem e prestígio, agindo num contexto de incertezas causado pelas rápidas mudanças, mercados cada vez mais diversificados e tecnologias modernas tanto no mundo dos negócios como no meio ambiente. Para fazerem frente a tudo isto, precisam

³ Qualquer grupo ou individuo identificável que pode alterar ou ser afectado pela realização dos objectivos de uma organização.

Gossy , G. (2008). *A stakeholder rationale for risk management*. Gabler Edition Wissenschaft.

de gestores capazes de apresentar uma compreensão abrangente das dinâmicas e técnicas vigentes nas suas áreas de actuação e com capacidade de elaborar estratégias criativas e inovadoras que inspirem as pessoas, assegurando desta forma um desempenho excelente que garanta a manutenção da organização (Chiavenato e Sapiro, 2009).

Caxito (2008) comenta que uma estratégia empresarial não deve ser estática. Ao longo do tempo vai sofrendo alterações de acordo com as necessidades que forem surgindo, de forma a adaptar-se às oscilações do mercado, às necessidades e preferências dos consumidores e como não podia deixar de ser, às manobras estratégicas das empresas concorrentes. As estratégias empresariais são acções bem pensadas que ajudam as organizações a traçar e executar planos bem detalhados com muita criatividade, inovação, comprometimento e motivação dos seus colaboradores, com o objectivo de determinar como a empresa devera desenvolver-se e manter-se no topo. Desta forma a base do sucesso de uma empresa de qualquer ramo é a definição de objectivos e a criação de estratégias a longo prazo, firmes e flexíveis de fácil adaptação às constantes mutações do mercado, à rápida tomada de decisões com baixo nível de risco e que satisfaçam os objectivos traçados.

2.2.1. Como elaborar uma estratégia empresarial

Reis (2000) afirma que a estratégia deve estar em sintonia com a missão e objectivos da organização e reflectir o motivo da sua existência, o tipo de negócio a exercer e de que forma ela pretende se manter no mercado. Uma estratégia precisa de um período de 5 a 15 anos para se estabelecer e dar resultado. A sua formulação envolve um estudo antecipado do ambiente externo e interno da empresa.

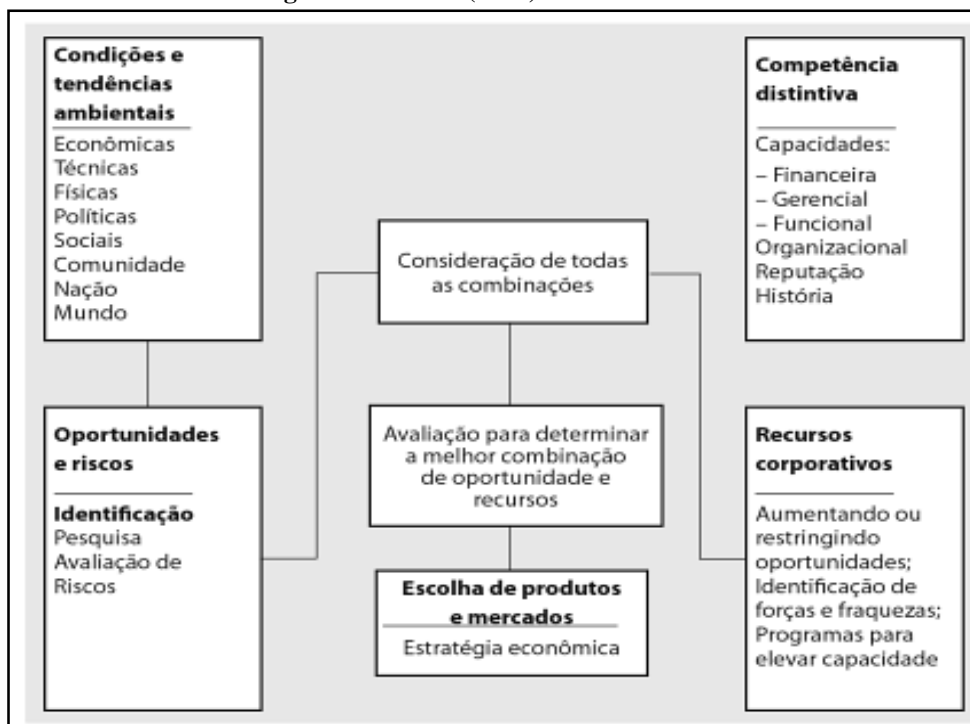
De acordo com Xavier (cit. in Porter 1989) a formulação de uma estratégia deve ser feita por um conjunto de especialistas como consultores ou analistas de ambiente e envolve a definição de alguns aspectos muito importantes que são:

A realização da análise externa da organização para se ter o conhecimento real da sua actuação no mercado, identificando as ameaças e oportunidades que o ambiente externo oferece, tendo sempre em consideração que a ameaça de uma empresa pode ser a

oportunidade de outra e identificando ainda os pontos fortes e fracos da concorrência directa e indirecta.

Análise interna surge logo após a conclusão da análise externa e envolve a auto avaliação da empresa de forma a identificar as suas fraquezas e vantagens. Depois de recolher todos estes dados poderá então identificar quais são os factores críticos de sucesso pois, são estes factores que fazem a diferença frente a concorrência.

2.2. Estrutura da estratégia de Andrews (1971)



Fonte: Ribeiro (2008)

De acordo com a estrutura da estratégia de Andrews (1971) a identificação antecipada das condições e tendências ambientais, das oportunidades e riscos existentes, das competências que distinguem a empresa de outras no mercado e da identificação de forças e fraquezas permite uma tomada de decisão com o menor risco possível e a elaboração de uma estratégia de negócio que satisfaça as expectativas de todos os envolvidos.

A estratégia dentro da organização varia de acordo com os objectivos organizacionais adaptando-se aos diferentes contextos, podendo ser reestruturada atendendo a sua funcionalidade. Para o alcance das metas e objectivos traçados são definidas estratégias, que vão motivar, organizar e orientar os colaboradores a conquistar os resultados esperados. A estratégia empresarial permite a empresa unir esforços em torno de um

mesmo objectivo, permite uma visão sistémica do negócio e ajuda as empresas a estarem preparadas para possíveis mudanças a nível económico, político, tecnológico e social, acompanhando a concorrência e evitando o fracasso.

2.2.2. Como implementar uma estratégia

A implementação de uma estratégia não é um processo fácil, é um desafio com imensos obstáculos ao longo do seu percurso de execução, que se não forem bem contornados acabam por comprometer seriamente os resultados. Do ponto de vista de Ribeiro (2008) os principais aspectos da implementação de uma estratégia são:

- Desenvolver um organismo capaz de executar a estratégia com sucesso.
- Elaborar orçamentos que beneficiem todas as actividades internas que se apresentem como possíveis impedimentos para o sucesso da estratégia.
- Estabelecer políticas de apoio a estratégia
- Criar condições que permitam a motivação de todas as pessoas envolvidas para que se empenhem persistentemente no alcance dos objectivos e se necessário modificar o seu comportamento de trabalho, para melhor adequar as necessidades a execução da estratégia com sucesso.

Reis (2000) considera a implementação da estratégia como uma das fases mais difíceis do processo e descreve-a em três passos que são:

- Preparar a descrição do sistema social que significa exactamente saber quem são as pessoas que vão estar envolvidas no processo, quais as suas motivações e qual a atitude de cada um para o alcance dos resultados esperados.

O gestor deve avaliar a qualidade dos recursos sociais disponíveis para implementação da estratégia e criar condições para evitar os obstáculos a execução da estratégia.

Ele também foca 3 princípios importantes na implementação de uma estratégia que são:

- Princípio da mutabilidade que está relacionado com as transformações e mudanças que a implementação de uma estratégia trás gerando conflitos e resistência a mudança.

– Princípio da separabilidade onde se identifica uma das áreas da empresa menos dependente do seu contexto para se implementar uma estratégia diferente das outras áreas.

– Princípio de crescimento que visa trabalhar as pessoas para a aceitação da estratégia uma vez que a tendência das empresas mais conservadoras é a rejeição às inovações.

Camarotto (2009) resume a implementação da estratégia em duas fases, a primeira trata de questões estruturais envolvendo a função administrativa, os sistemas de controlo e as políticas da empresa. A segunda fala de questões comportamentais como habilidades gerências, capacidade de negociação e atribuição de recursos necessários ao funcionamento da estratégia. A implementação deve definir claramente que actividades serão realizadas, quem serão os executantes, onde e quando vai acontecer.

Todos estes autores focam a necessidade da criação de condições humanas, matérias e organizativas indispensáveis ao sucesso de uma estratégia.

Hrebiniak (2005) comenta sobre alguns dos problemas ou dificuldades que podem afectar a implementação de uma estratégia, começando por dizer que a maior parte das escolas de negócios estão mais voltadas para ensinar como se formula uma estratégia do que para ensinar como implementá-la e isto faz com que muitos administradores estejam melhor preparados para formular do que para executar, preferindo relegar esta parte para as funções subalternas. Desta forma é muito menos provável e mais problemática uma estratégia ser bem-sucedida.

Segundo o mesmo autor, outro problema que pode surgir é pelo facto da implementação da estratégia envolver muito mais pessoas do que a fase de formulação, havendo a necessidade de uma comunicação fluente para que elas estejam bem informadas do que se trata e qual a sua contribuição neste processo. Deve também vigorar um sistema de incentivo aos colaboradores envolvidos como suporte e garantia aos esforços de execução de cada um. A estratégia é implementada dentro da organização através da gestão estratégica que aparece como meio mais apropriado para planificar, executar e controlar, utilizando todos os recursos humanos, materiais, financeiros e sociais disponíveis.

Chiavenato (2010) considera que a estratégia organizacional surge como mecanismo de ligação e troca entre o ambiente interno e externo que prepara a organização para as

diferentes mudanças, dinamismo e competitividade do mundo empresarial. A estratégia depende da missão organizacional e visão de futuro tendo como único elemento inteligente e racional o homem.

Zenone (2007) refere que normalmente as empresas tendem a duvidar sobre que estratégia melhor se adapta as necessidades imediatas da empresa, então recorrem a alguns métodos que apoiam as suas decisões finais. Análise swot é uma das ferramentas muito usadas e tem como objectivo realizar a análise interna através da identificação dos pontos fortes e fracos da empresa e também análise externa por meio da visualização das oportunidades e ameaças do mercado e da concorrência.

Santos (2012) comenta que a estratégia é exactamente o que torna uma empresa diferente, dando-lhe vantagem competitiva por meio da criação de um tipo de valor diferente que lhe dará a possibilidade de prosperar obtendo uma maior lucratividade desta forma, os administradores devem considerar que a sua implementação exige que ocorram dentro da organização determinadas mudanças e para que a mesma seja feita de maneira adequada é necessário que saibam lidar com a cultura organizacional.

2.3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Marras (2010) é de opinião que o surgimento da noção de administração de recursos humanos produziu uma nova imagem em relação ao tratamento dado as pessoas dentro das organizações. As mesmas passaram a reconhecer a importância das pessoas para o alcance de um bom desempenho no mercado, considerando o facto de serem o único recurso vivo e dinâmico presente em todos os níveis e sectores da organização. Este crescente reconhecimento do capital humano deu origem a expressão “gestão de pessoas”. A Gestão de pessoas envolve um conjunto variado de acções pensando na utilidade e desenvolvimento das pessoas em sintonia com os objectivos da organização. Abrange toda técnica e metodologia necessária a implementação dos subsistemas de recursos humanos. A gestão torna-se estratégica quando relaciona o desempenho das pessoas com a estratégia da organização contribuindo juntos para o alcance de resultados satisfatórios.

Chiavenato (2010) acrescenta ainda que para além das pessoas passarem a representar a principal referência competitiva das organizações também ajudam a conquistar e manter o sucesso das mesmas.

Taveira e Coriolano (2015) apresentam uma visão geral sobre o surgimento da gestão estratégica de pessoas considerando que o nascimento da escola de administração ou escola clássica no início de 1900 originou o surgimento do departamento de pessoal, onde o indivíduo era considerado como um ser preguiçoso que precisava de ser fiscalizado e constantemente corrigido. Em 1930 surge a escola de relações humanas apoiada por grandes contribuições da psicologia no campo da gestão de pessoas, incentivando a humanização nas relações de trabalho. A partir de 1970 as acções evoluíram para a gestão de pessoas, passando a ser considerada como elemento fundamental para o alcance dos objectivos e sucesso das empresas. Nos anos de 1990 com a chegada da competitividade e da globalização surge a fase da gestão estratégica de pessoas.

Marras (2010) comenta que a gestão estratégica de pessoas consiste em todas as práticas de gestão de pessoas que vão do recrutamento e selecção de pessoas à capacitação contínua dos colaboradores originando o desempenho organizacional e aumentando a vantagem competitiva da empresa.

As pessoas são o recurso mais importante que as organizações possuem, são elas que elaboram e executam grandes estratégias que tornam as organizações líderes no mercado, tendo como retorno o reconhecimento social e o lucro assim, precisam de ser cuidadas, motivadas e envolvidas, porque delas depende o crescimento e o desenvolvimento das organizações. O sucesso das organizações implica um investimento constante e cada vez maior em recursos materiais, financeiros e humanos, permitindo-lhes crescer e manter-se num patamar bastante competitivo e lucrativo, capacitando os colaboradores que são quem faz crescer as organizações, permitindo que as mesmas se mantenham competitivas no mercado apresentando criatividade, segurança e inovação nos seus produtos e serviços.

2.3.1. Talento Humano

Como terá surgido o conceito de talentos humano? Martins (2007) argumenta que a era da informação trouxe a necessidade de se desenvolver uma estrutura horizontal, valorizando as pessoas dentro da organização e responsabilizando-as tanto pelos bons momentos como pelos momentos em que a empresa demonstra uma certa fragilidade. Então, houve necessidade de capacitar as pessoas para conseguirem reverter situações menos boas ou mesmo de corrigir rapidamente possíveis falhas daqueles que representam o elo mais fraco dentro da organização. Assim, surgiu o conceito de talentos humano que representa o sinónimo de uma pessoa talentosa, com características especiais e um diferencial que a valoriza em relação as demais.

Domingues e Neves (cit. in Lawler 2008) reconhecem que o talento dentro das organizações é o activo fundamental do desenvolvimento e deve ser objectivo da gestão investir neles. Nas organizações centradas no desenvolvimento do capital humano, é o talento que orienta a gestão.

Caxito (2008) diz que através de talentos individuais a empresa terá a possibilidade de desenvolver competências organizacionais mais abrangentes, permitindo que todo o conhecimento organizacional se oriente para uma só direcção que é a de melhorar os produtos e serviços oferecidos pela organização, formando então o capital humano. Assim sendo, a capacitação e selecção de talentos oferece a organização pessoas com necessidade de serem desenvolvidas e transformadas em talentos organizacionais, capazes de dar o contributo necessário. Mas, é muito importante que se identifique e se valorize continuamente os talentos existentes na empresa através da criação de bancos de dados das competências dos colaboradores. Mais para que tudo isto aconteça Chiavenato (2010) sustenta que as organizações devem criar um determinado contexto adequado ao desenvolvimento e crescimento de um talento evitando que o mesmo se desmotive e deixe de ser tão criativo como se espera dele ou procure novos horizontes profissionais sendo muito pouco benéfico para a organização. Nem todas as pessoas dentro de uma organização são consideradas como talentos, para tal é necessário que a mesma possua algum diferencial que a valorize, que é o **Conhecimento** (a busca incansável e continua pela informação ou seja o saber), a **Habilidade** (o saber fazer, criar e inovar) e a **Competência** (ser capaz de realizar e alcançar as metas estabelecidas).

Para o sucesso das organizações e com a forte concorrência existente nos diferentes ramos de negócios, é cada vez mais indispensável a existência de talentos humanos, e que cada organização saiba atrair, aplicar, desenvolver, recompensar e reter esse bem tão precioso.

2.3.2. Capital Humano

As empresas vivem actualmente a era do conhecimento procurando investir continuamente no aumento do capital intelectual dos seus colaboradores porque acreditam que o processo de crescimento e desenvolvimento organizacional está directamente ligado ao desenvolvimento intelectual das pessoas. O potencial humano é considerado como principal agente de transformação das organizações e essa transformação só acontece com o investimento no desenvolvimento humano que consequentemente gera maior eficiência no trabalho, condicionamento estratégico, representação positiva da empresa no mercado, qualidade de vida dos seus colaboradores e bons resultados económicos e financeiros (Sita, 2013).

Correia (2012) faz um breve resumo sobre o surgimento do conceito de capital humano dizendo que o mesmo surgiu em 1961 através de um artigo publicado por Theodore Schultz com o título *Investimento in Human Capital*, onde argumentava que tanto o conhecimento como as habilidades dos colaboradores eram resultado de um determinado investimento e que podia ser considerado como capital da organização, chegando a compará-los com meios de produção adquiridos pelas empresas e então, pertencendo-as por direito. Capital humano, é todo o património que uma organização é capaz de juntar para o alcance da sua competitividade e sucesso sendo composto por talentos dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes, sempre actualizados e bem recompensados, dentro de um determinado contexto que lhe dá suporte para existir e se expandir.

Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) firmam que todo ser humano possui um valor intrínseco e no mundo dos negócios esse valor representa a contribuição que cada colaborador leva para o projecto da qual faz parte, colocando as suas competências ao serviço da organização, e este mesmo valor pode evoluir quando as pessoas aprendem ou desenvolvem novas habilidades e competências aumentando assim a sua

contribuição para o crescimento e desenvolvimento dos negócios da empresa mais, também pode bloquear desmotivando o colaborador, quando as pessoas não têm oportunidade de contribuir para a realização das actividades fazendo uso do seu talento.

Segundo Martins (2007) os principais aspectos que determinam um ambiente interno propício a formação do capital humano são:

Cultura organizacional – voltada para o trabalho em equipa, a satisfação no trabalho, conquistando por meio democrático o comprometimento, a co-autoria e a confiança, tanto nos companheiros de trabalho como na própria empresa e sua alta gerência.

Desenho organizacional – flexível e funcional, coordenando de forma íntegra as pessoas, as actividades e os processos.

Gestão – descentralizada baseada na delegação de tarefas, na liderança renovadora, incentivando um ambiente que propicie o *empowerment*.

A partir do capital humano e da crescente necessidade das organizações em conquistarem um diferencial competitivo perante a sua concorrência surge o capital intelectual que é algo invisível composto pelo capital interno, pelo capital externo e pelo capital humano.

Domingues e Neves (2009) dizem que o conhecimento é o capital intelectual que constitui o activo mais importante das empresas sendo a base das suas competências e competitividade. Gerir o capital humano exige que se meça o conhecimento, as habilidades e a competência de cada pessoa para só assim se conhecer a capacidade de desenvolvimento da organização.

Com base no desenvolvimento do capital humano a Sonangol definiu um novo modelo de funções que serve de base à implementação integrada de outros processos e práticas de recursos humanos, nomeadamente:

Avaliação de desempenho – baseada na função correcta atribuída ao colaborador.

Gestão de carreiras e potencial – que serve de suporte para a definição dos percursos de carreira, com requisitos de progressão específicos por função.

Gestão de sucessão – que serve de referência para a identificação das funções – chaves do grupo.

Gestão de competências – que identifica as competências necessárias ao desempenho da função.

Recrutamento e selecção – os requisitos das funções servem de referência para os perfis de recrutamento.

Formação – definição de necessidades de formação para assegurar o desempenho das funções.

2.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Se reflectirmos um pouco sobre o nosso quotidiano, veremos que várias vezes nos deparamos a analisar, comparar e questionar o valor de determinados artigos, situações ou actividades apresentadas ou desempenhadas por outras pessoas ou por nós mesmos. A preocupação e exigência com o serviço que nos é prestado ou o desempenho do governo em relação às nossas preocupações como cidadãos nacionais, esta análise é exactamente a nossa avaliação.

O mesmo acontece dentro das organizações que precisam de medir até que ponto o desempenho financeiro, técnico, de marketing, de vendas e principalmente humano, porque é esta área que move todas as anteriores, contribui para o alcance de resultados positivos para empresa e a competitividade no mercado de negócios, permitindo a sustentabilidade da mesma com produtos e serviços de qualidade reconhecida (Chiavenato, 2010).

Souza (2006) comenta que a partir do momento em que o mundo de negócios por meio da globalização se tornou mais exigente requerendo um nível cada vez mais crescente de desempenho que lhe permitisse enfrentar as estruturas inovadoras, a tecnologia de ponta e as pessoas inovadoras, surge então o desempenho competitivo.

O desempenho para se manter competitivo precisa de ser mensurado e corrigido sempre que necessário. Então, do ponto de vista das organizações, Dalmau e Benetti (2009) consideram que, sendo o desenvolvimento humano responsável pelo seu sucesso, as mesmas com o tempo e com as exigências do mercado, passaram a preocupar-se cada vez mais com o facto de torná-lo bem mais eficaz no alcance de resultados satisfatórios.

A comunicação entre as pessoas dentro de uma equipa de trabalho fortalece os laços e favorece o sucesso nas realizações. Para Chiavenato (2010) quem trabalha espera sempre um *feedback em* relação a forma como está a desempenhar as suas actividades, orientando-o como realizar devidamente caso haja algum erro. Da mesma forma, as organizações precisam de saber como é que as pessoas desempenham as suas actividades para ter uma ideia de suas potencialidades e alocar-lhes nos cargos certos, que permitam o alcance dos objectivos. Assim sendo, tanto as pessoas como as organizações precisam reciprocamente de saber tudo a respeito do seu desempenho.

Sousa et al. (2012) diz que actualmente é essencial para a gestão das organizações, conceberem, implementarem e desenvolverem um processo de avaliação e gestão de desempenho para os seus colaboradores, mas se o mesmo estiver fora do contexto da estratégia organizacional poderá ser desastroso. O desenvolvimento dos objectivos individuais deverá estar em sintonia com a operacionalização dos objectivos estratégicos.

Caxito (2008) considera que o facto de existir o processo de medição de desempenho dos colaboradores dentro de uma organização é de grande valia para os recursos humanos porque permite desenvolver a maioria de suas responsabilidades como a de recompensar pessoas pelo melhor desempenho, desenvolver capacitações necessárias e substituir funcionários se for necessário.

Mais, segundo Siqueira (2010) os programas de avaliação de desempenho utilizados pela maior parte das organizações têm a sua legitimidade e validade contestadas porque preocupam-se insistentemente com os detalhes técnicos e subestimam o que deveria ser o maior alvo de sua preocupação que são os avaliadores. As organizações devem preocupar-se com todos os seus quadros envolvidos no processo de avaliação de desempenho, capacitando-os tanto no comportamento como na operacionalidade. Também Dalmau e Benetti (2009) realçam que apesar da avaliação de desempenho dos colaboradores tornar-se numa ferramenta essencial permitindo controlar se o trabalho desenvolvido está de acordo com o que foi planificado, é muito importante que se dê especial atenção a forma como os resultados estão a ser alcançados. Saber se existem condições materiais, humanas e financeiras para a realização das actividades de forma a não prejudicar nem o colaborador nem a organização.

Singh (2010) também é de opinião que a avaliação de desempenho pode ajudar os colaboradores a melhorar o seu desempenho no trabalho, identificando os pontos fortes e fracos e determinando como os pontos fortes podem ser melhor aproveitados dentro da organização, mais muitas críticas foram feitas a forma como o sistema de avaliação de desempenho é operado na prática. Singh (cit. in Levison 1976) considerando que algumas das desvantagens mais evidentes eram que os julgamentos feitos aos colaboradores eram geralmente subjectivos e arbitrários. Os atrasos em receber o feedback provocam no colaborador frustrações quando o desempenho não é rapidamente reconhecido e raiva quando o julgamento é processado por situações inadequadas.

Camara (2015) diz que avaliação de desempenho para além de medir os resultados alcançados pelo colaborador desempenha um papel importante na motivação, auto estima e sentimento de pertença ao grupo, podendo ser desacreditada e criar muitos conflitos se for mal conduzida.

2.4.1. Conceitos

Considerando a crescente preocupação das organizações em desenvolverem e oferecerem produtos e serviços de excelente qualidade, tornando-se assim cada vez mais competitivas, surge a grande necessidade de se prestar mais atenção a contribuição de cada colaborador na busca e alcance de melhores resultados. Assim surge a avaliação de desempenho como uma das ferramentas de apoio a gestão contribuindo para a busca da excelência. Desta forma foram surgindo alguns conceitos descrevendo a essência da avaliação de desempenho.

Tachizawa, Victor e Antônio (2001) definem a avaliação de desempenho como um conjunto de técnicas com objectivo de obter e analisar informações úteis que ajudem a identificar a qualidade da contribuição do colaborador para o desenvolvimento da organização.

Para Dalmau e Benetti (2009), avaliação do desempenho é uma análise, acompanhamento e medição do desempenho de cada pessoa em função das actividades

desenvolvidas pela mesma, alinhadas às metas e resultados a serem alcançados pela organização.

Oliveira e Neto (2011) consideram que avaliação de desempenho surge como um dos componentes do controlo e do planeamento, sendo que o planeamento tem a função de determinar que acções deverão ser desenvolvidas para alcançar os objectivos preconizados partindo da situação actual e o controlo é o meio pelo qual procuramos garantir que o que foi planificado seja fielmente executado e produza resultados favoráveis.

Segundo Verri (2009), avaliação de desempenho tem a finalidade de direccionar o processo de educação e treinamento aos pontos fracos dos colaboradores e em último caso a dispensa dos colaboradores que não se adaptam as normas e políticas da empresa criando uma base legal para validação jurídica.

Chiavenato (2010) vê avaliação de desempenho como um excelente meio para se identificar possíveis problemas de supervisão e gerência, de integração de pessoas a organização, de adequação ao cargo, de falta ou carência de formação para os colaboradores permitindo-lhes estarem sempre actualizados e de construção de competências, considerando-a como um poderoso veículo na resolução de problemas de desempenho com capacidade de ajudar a melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. Avaliação de desempenho deve trazer benefícios para ambas as partes. O colaborador empenha-se em trazer melhores resultados para a organização e a mesma retribui com formações, crescimento e desenvolvimento pessoal, salários dignos e justos, tomada de decisões sobre promoções, transferências e em alguns casos demissões.

2.4.2. Gestão de desempenho e sua evolução histórica

Com o surgimento da revolução industrial ao longo do século XX, foram surgindo algumas mudanças e transformações significativas no conceito dado pelas organizações, ao trabalho e ao colaborador. A competitividade entre à organização foi-se sendo cada vez maior e tornou-se extremamente necessário ir buscar as melhores pessoas, com potencial necessário, capazes de contribuir para o sucesso organizacional e trazer

vantagem competitiva para as empresas. Todos estes acontecimentos trouxeram uma evolução na forma de administrar as pessoas como integrantes das organizações. Chiavenato (2010) explica num quadro algumas características da evolução da gestão de desempenho.

Quadro 2.3. Evolução das organizações

Eras	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipas multifuncionais.
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do status quo. Valor a tradição e experiência.	Transição. Foco no presente e no actual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como factores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objectivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proactivos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no compromisso para motivar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais.	Administração de recursos humanos.	Gestão de pessoas.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 40).

Através das características das três eras organizacionais (Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e Informação) podemos visionar a evolução das organizações e o tratamento dados as pessoas dentro destas organizações ao longo dos tempos.

O reconhecimento dado às pessoas foi evoluindo ao longo das épocas de acordo com a necessidade de produção de produtos de maior qualidade de forma a conquistar e manter os seus clientes, do surgimento da competitividade do mercado e de resultados satisfatórios para as empresas. A era da informação trouxe consigo a globalização, a inovação e a criatividade a uma velocidade espantosa, trazendo mais exigência na qualidade dos produtos e serviços e exigindo rápida adaptação a novas situações e mudança de comportamento.

A primeira abordagem sobre gestão do desempenho surgiu com a definição de padrões de avaliação, dentro do contexto da administração científica proposta por Taylor, no início dos anos 1900. Durante a primeira guerra mundial, num período que foi de 1914 à 1918, o foco central da gestão de desempenho passou a ser a capacidade de realização das pessoas. A partir de 1922, foram desenvolvidas escalas para medir aspectos importantes relacionados com as funções desempenhadas pelas pessoas e de 1950 à 1960 registou-se uma evolução acentuada na medição do desempenho, passando a avaliar o resultado do trabalho e o comportamento das pessoas dentro das organizações.

O conceito de Administração por Objectivos (APO) foi apresentado por Peter Druker em 1954 e rapidamente adoptado por várias empresas que passaram a fazer avaliação de desempenho dos seus trabalhadores com base nos objectivos determinados pela empresa. A dificuldade na definição de objectivos que sustentassem a avaliação de desempenho fez com que muitas empresas abandonassem o referido método, surgindo então a tendência de medir o comportamento no trabalho com o desenvolvimento de padrões comportamental pré definidos.

No início de 1960, uma das ferramentas criadas para sustentar essa forma de avaliação foi o *Behaviorally Anchored Rating Scale (Bars)* que é um método quantitativo de avaliação de desempenho que visa combinar benefícios de narrativas, incidentes críticos e classificações quantificadas. Esta ferramenta tinha por objectivo proporcionar avaliações mais precisas do comportamento ou desempenho do avaliado. Depois de todo esse processo, a avaliação de desempenho tornou-se popular dentro das empresas

passando a ser utilizada por gerentes, funcionários e clientes. De 1900 a 2000, as competências passaram a ser o centro das atenções no desenvolvimento do capital humano das empresas e foram criados diversos modelos que serviram de base para as avaliações de desempenho.

Cardy e Leonard (2015) consideram a gestão de desempenho como um componente crítico e necessário para o alcance da eficácia individual e organizacional facilitando a melhoria do desempenho. A gestão de desempenho deve começar com a definição dos objectivos estratégicos e dos valores fundamentais da organização só depois deve surgir avaliação de desempenho e o *feedback* evitando o surgimento de falhas no processo que possam prejudicar o desempenho

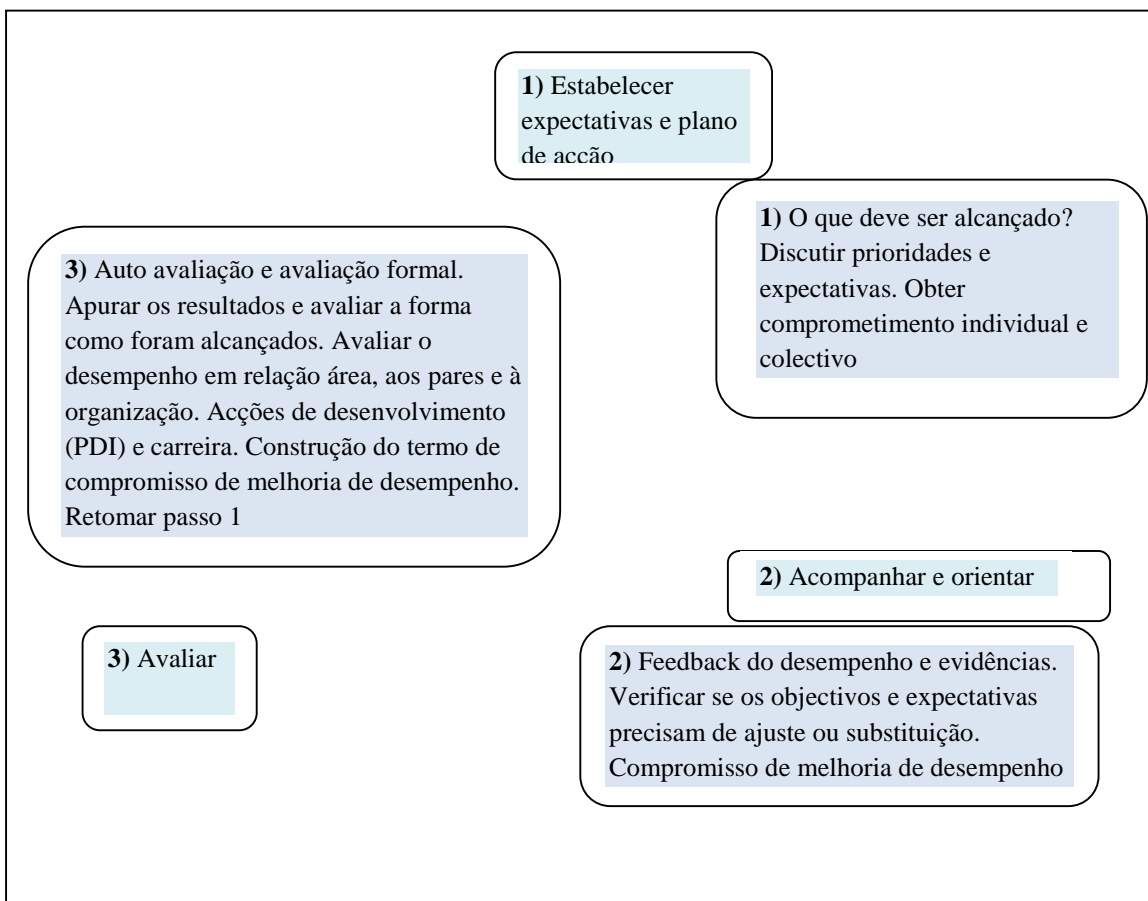
Teixeira, Bassoti, Santos (2014) resumem a gestão de desempenho como o processo de gerir as expectativas sobre a forma de actuação e também sobre os resultados da empresa, seus departamentos e colaboradores, definindo formas para identificar e eliminar lacunas entre o desempenho actual e o desejado, por meio da avaliação, do planeamento das acções previstas para o alcance dos objectivos e do acompanhamento do colaborador na implementação do que foi planificado através do *feedback* constante. Avaliação de desempenho surge como um dos principais passos e como uma forma de formalizar o processo de gestão de desempenho, mais não como o ultimo passo do processo.

Desta forma os mesmos autores apresentam o ciclo de gestão de desempenho fazendo ênfase na planificação das acções a realizar para o alcance de determinado objectivo, realizando actividades e processos que conquistem o comprometimento do colaborador, acompanhar e orientar dos colaboradores nas suas actividades com troca de informação, correcções e reajustes necessários e só depois avaliar dando possibilidade ao colaborador de medir a sua própria contribuição. Depois da avaliação dos colaboradores e da organização firmando o compromisso com os colaboradores dá-se novamente início ao processo. O ciclo é repetido quantas vezes forem necessárias.

Camara (2015) diz que a gestão de desempenho tenta minimizar ou mesmo eliminar a subjectividade existente na avaliação de desempenho, através da adopção de uma gestão por objectivos onde o colaborador tem a possibilidade de discutir e contribuir na definição dos objectivos anuais da sua função. Mas para que as organizações colham

algum benefício de um sistema de gestão de desempenho têm que estar baseadas numa cultura de desempenho.

Quadro nº 2.4. Ciclo de gestão do desempenho



Fonte: Teixeira, Bassoti e Santos (2014)

2.4.3. Relação entre desempenho e resultados

Dalmau e Benetti (cit. in Bispo, 2004) comentam que um dos factos que leva as organizações a preocuparem-se em avaliar o desempenho dos seus colaboradores através da medição sistemática do desempenho dos mesmos nas actividades diárias tendo em conta as metas a atingir, resultados a serem alcançados e o potencial de desenvolvimento é decorrente da constante necessidade que se vive hoje de agregar cada vez mais valor aos negócios.

O mundo de negócios vem passando por frequentes mudanças com o constante surgimento de inovações tecnológicas, tornando-se extremamente ágil e rápido, alterando desta forma a nossa rotina pessoal e profissional.

O desempenho de uma empresa depende de um grande número de variáveis onde uma depende reciprocamente de outra, assim sendo antes de se planificar o desempenho de uma empresa, devemos construir um modelo de avaliação que nos permita analisar o comportamento histórico deste desempenho e assim percebermos qual é a relação entre as variáveis que determinam tal desempenho (Oliveira e Neto, 2011).

Camara (2015) comenta que geralmente o desempenho mede os comportamentos e resultados do executante e raramente mede directamente a situação ou o contexto em que o mesmo actua, porque isto já implicaria a análise de inúmeras variáveis.

Um bom resultado é sempre consequência de um desempenho melhor que o de outros, de um pouco mais de esforço, paciência, dedicação e persistência. Uma pequena diferença no desempenho pode fazer uma enorme diferença no resultado. Sendo o resultado positivo uma palavra de ordem na produção de bens e serviços (lucro) então todo desempenho deve ser planificado, orientado, controlado, executado e avaliado.

Souza (2006) comenta que o desempenho competitivo surge como uma exigência da rápida evolução que vive o mundo dos negócios e da globalização que exige a cada dia um crescente nível de desempenho competitivo. Esta exigência nasce da necessidade de enfrentar estruturas inovadoras, tecnologia de ponta e pessoas extremamente capacitadas e polivalentes.

Para que haja desempenho é necessário ter em conta alguns aspectos como a identificação de funções necessárias ao alcance dos objectivos da organização tendo em conta a cultura e missão da mesma a criação de estratégias de sustentação do desempenho bem definidas e executadas, a descrição das competências e procedimentos de cada função, porque um dos aspectos que levam ao bom desempenho é o facto do colaborador saber o que deve fazer e como deve fazer, assim como a alocação de pessoas nos devidos ambientes de trabalho, capacitando-as actualizando-as para o exercício correcto das suas tarefas.

Dalmau e Benetti (2009) comentam ainda que as habilidades e a percepção do papel que se desempenha são outros dois factores que influenciam directamente no desempenho

das pessoas. Com intuito de habilitar as pessoas para o desenvolvimento de novas actividades, de maneira a que elas desempenhem cada vez melhor o seu papel em benefício das mesmas e da organização, as empresas promovem acções de capacitação, como forma de reconhecimento e manutenção mesmo que indirecta da capacidade de empregabilidade de cada colaborador. Quanto a percepção que a pessoa tem de seu papel na organização, é resultado da imagem transmitida e valorizada pela organização e da visão do próprio individuo sobre o conteúdo de seu cargo.

As pessoas que não se sentem satisfeitas com os cargos ou funções desenvolvidas dentro de suas organizações tendem a não desempenhar as suas tarefas com a mesma vontade e envolvimento de alguém que sabe e gosta do que faz, prejudicando a sua imagem perante a organização. É muito importante também que o empregador ofereça condições de trabalho favoráveis, reconhecendo o seu desempenho e recompensando os colaboradores. Tratar os colaboradores como pessoas, porque o que motiva um colaborador para o desempenho pode não ser o que motiva o colega ao lado.

Domingues e Neves (2009) confirmam que a valorização, o uso das habilidades cognitivas e o domínio dos procedimentos das próprias tarefas para acrescentar mais valor aos produtos e serviços, pode proporcionar vantagens competitivas para a organização no contexto em que as mesmas operam.

Andrade e Amboni (2010) são de opinião que se o colaborador não tiver uma visão comum da sua organização, não terá capacidade de perceber qual é o seu lugar na estrutura global e a sua alocação, pois, terá pouca consciência do que é aceitável ou não em termos de desempenho, resultados e padrões e não será capaz de fazer os ajustes necessários para que aconteça o desempenho desejado.

Dalmau e Benetti (2009) afirmam que o desempenho depende não só do indivíduo mas também da organização que tem a responsabilidade sobre as pessoas que trabalham em seus domínios.

2.4.4. Modelos de sistemas de avaliação

Qualquer sistema de avaliação de desempenho deve ser desenvolvido com base nas necessidades específicas das organizações, devendo para tal as mesmas se organizarem

e estruturarem um sistema de medição, que deve estar alinhado com a estratégia adoptada para que os resultados obtidos expressem a objectividade que se espera do sistema (Filho, 2012).

Quando se fala em avaliação de desempenho dentro das organizações, pensa-se logo na medição de quatro aspectos considerados primordiais que são:

O resultado que se pretende alcançar dentro de um determinado espaço de tempo, tendo em conta a missão, as metas e os objectivos da organização.

O comportamento que se pretende que os colaboradores adoptem e que contribua para o alcance de resultados positivos.

O conhecimento, habilidade e atitude que cada colaborador trás para a organização, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da mesma.

E os aspectos fundamentais que ajudariam a organização a ser bem-sucedida no seu desempenho (missão, visão, valores, pessoas capazes e estratégias bem definidas e executadas).

A participação dos colaboradores na definição de metas e objectivos permite que os mesmos se sintam motivados e comprometidos com os resultados a alcançar. É da responsabilidade da administração, escolher os melhores critérios e métodos que vão constituir a avaliação de desempenho dos seus colaboradores, e isso exige uma grande responsabilidade porque o objectivo da avaliação de desempenho é ajudar o colaborador a desempenhar cada vez melhor a sua actividade e não desmoralizá-lo.

Sousa et al. (2012) comenta que um sistema de avaliação e gestão de desempenho individual serve para pôr em prática uma intenção estratégica, desta forma depois da organização saber para que quer avaliar o desempenho dos seus colaboradores, deve colocar-se na condição dos mesmos e responder a questão: Porque ei de empenhar-me mais activamente para o cumprimento dos objectivos traçados?

Chiavenato (2010) fala de alguns métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados pelas organizações, embora muitas delas prefiram criar os seus próprios métodos.

Escalas gráficas: este método avalia o desempenho dos colaboradores através de factores previamente definidos, utilizando um formulário de dupla entrada, onde as

linhas horizontais representam os factores da avaliação e as colunas verticais representam os graus de variação dos factores de avaliação de desempenho.

Escolhas forçadas: surgiram pela fragilidade apresentada pelo método de escalas gráficas. Este método avalia o desempenho das pessoas através de blocos compostos por duas, quatro ou mais frases, que focam determinados aspectos do comportamento.

Pesquisa de campo: é um dos métodos mais completos. É feito através de entrevistas entre um especialista em avaliação que representa o *staff*⁴ e os gerentes (linha) que em conjunto avaliam o desempenho dos colaboradores.

Incidentes críticos: baseia-se na determinação de incidentes críticos do desempenho, que representem sucesso ou fracasso. Sousa et al. (2012) diz que esta técnica permite ao chefe directo analisar e registar factos positivos e negativos relacionados com o desempenho diário dos seus colaboradores.

A partir de algumas limitações apresentadas pelos métodos tradicionais e também segundo Sousa et al. (2012) as contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional exigem mudanças por parte das organizações para manterem a sua competitividade levando naturalmente a reformulação de modelos e práticas de gestão, que tragam soluções criativas e inovadoras.

Chiavenato (2010) diz que estão a surgir novos métodos de avaliação de desempenho que se caracterizam por uma visão totalmente nova do assunto, como a autoavaliação e a autodirecção da pessoa, maior participação do colaborador em seu próprio plano de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

Caetano (1998), Camara (2015) e Sousa et al. (2012) falam da **Autoavaliação** como um método que permite ao colaborador fazer uma análise sincera das suas características de desempenho, definindo quais os seus pontos fortes, fracos e potencialidade evidenciadas por si, de modo a transformar-se num agente activo do desenvolvimento dentro da organização.

⁴*Staff* é um termo inglês que significa "pessoal", no sentido de equipe ou funcionários. O termo é utilizado para designar as pessoas que pertencem ao grupo de trabalho de uma organização particular.
<http://www.significados.com.br>. 20.04.2016

Os métodos modernos de avaliação de desempenho são:

Avaliação participativa por objectivos (APPO): é um método que permite a participação do avaliado, envolvendo-o na definição dos objectivos individuais, permitindo o acordo e o comprometimento pessoal e trazendo benefício para a organização.

Avaliação de 360°: é uma avaliação feita de modo circular e participam todas pessoas envolvidas na actividade diária do colaborador, entre elas o chefe superior, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores. Este tipo de avaliação permite a recolha de informações mais confiáveis, tornando avaliação mais justa.

Avaliação de competências: trata-se de identificar as competências conceituais (conhecimentos teóricos), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias a obtenção de determinado desempenho.

Avaliação de competências e resultados: é a verificação da existência ou ausência de competências necessárias ao desempenho de determinada função, tendo em conta o desempenho apresentado.

Avaliação potencial: identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão a realização de tarefas e actividades que lhe serão atribuídas futuramente. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando fora do que realmente são capazes, ajudando a recolocação dessas pessoas nas devidas áreas.

Balanced Score Card, (BSC): avalia o desempenho sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São definidos objectivos para cada uma das perspectivas e tarefas para o alcance das metas em cada objectivo estratégico. Para Sousa et al. (2012) permite avaliar o impacto provocado pelas mudanças nas organizações, utilizando um conjunto de objectivos e medidas que podem ser postas em prática por meio de iniciativas estratégicas. O mesmo proporciona uma avaliação genérica e abrangente oferecendo um equilíbrio tanto na avaliação de indicadores financeiros e não financeiros como na definição de objectivos a curto e longo prazo.

Marques e Oda (2008) vêm o *BSC* como uma ferramenta completa que proporciona à empresa um sistema de gestão estratégica baseada em indicadores qualitativos e

quantitativos que apoiam a medição do desempenho dos colaboradores. Estes indicadores estão direccionados para o potencial da geração futura de riquezas, priorizando a exploração do potencial de activos intangíveis tais como marca, clientes fidelizados, processos inovadores, capital intelectual e outros.

Marras (2010) diz que o BSC criado por Alan e Norton em 1992, é uma ferramenta que permite a medição do desempenho das equipas através de indicadores que auxiliam os gestores a terem uma visão da empresa sob diferentes perspectivas (financeira, da empresa ou dos processos internos, dos clientes e do aprendizado, inovação e crescimento) mais de maneira integrada ajudando os gestores a visualizar o desempenho da organização de forma sistémica.

Mas como não podia deixar de ser, cada um destes métodos tem a sua fragilidade, por isso cada avaliador deve ser capaz de eliminar ou minimizar determinadas tendências quando estiver a avaliar o desempenho dos seus avaliados.

Caetano (1998) é de opinião que os factores que deformam a exactidão dos testes pondo em causa a qualidade psicométrica da apreciação existente nas escalas de avaliação, são designados erros de julgamento. A ocorrência dos mesmos no contexto organizacional e mais propriamente na área de avaliação de desempenho originou partir dos anos vinte várias pesquisas com o objectivo de criar técnicas que ajudem a controlar ou evitar os erros de avaliação.

Quadro nº 2.5. Erros mais comuns na avaliação de desempenho

DESIGNAÇÃO DO ERRO	Caetano (1998)	Camara (2015)
Efeito Halo	O avaliador por influência da avaliação global mostra dificuldades em discriminar diferentes dimensões do comportamento do avaliado.	É a tendência do avaliador em classificar bem vários factores com base na impressão que lhe causou um único factor com classificação elevada.
Efeito de Horne		É o inverso do efeito de halo e consiste em dar classificações negativas a todo o desempenho do colaborador com base na ocorrência de um facto negativo.
Erro de leniência	É a tendência do avaliador atribuir	É a tendência em atribuir classificações

/Severidade	aos seus avaliados valores abaixo ou acima da média.	acima ou abaixo da média a todos os colaboradores independentemente do seu desempenho.
Erro de tendência central	É a tendência do avaliador atribuir valores médios evitando os extremos positivos ou negativos com receio de efectuar distinções entre os avaliados.	Traduz-se na classificação sistemática dos avaliados apenas com valores médios evitando as cotações positivas ou negativas.

Estes são erros que facilmente ocorrem por parte dos avaliadores e que para diminuir a sua ocorrência ou mesmo eliminá-los exige conhecimento por parte dos mesmos para que consigam controlar as variáveis.

2.4.5. Ferramentas de avaliação de desempenho

Dalmau e Benetti (2009) comentam que as ferramentas de avaliação de *performance* têm o objectivo de desenvolver, motivar, reforçar os pontos fortes, identificar os aspectos que devem ser melhorados e estimulados. Mais tudo isto deve ser feito com técnica, assertividade, bom senso e principalmente com objectivo de melhorar e aperfeiçoar o que esta sendo avaliado. A ausência de ferramentas de gestão que permitem avaliar o desempenho da organização e do colaborador podem provocar uma grande desordem na gestão de uma organização, tais como: dificuldades de gerir o desempenho dos colaboradores, não conseguir identificar os problemas existentes e a prioridade de resolução dos mesmos, dificuldades de tomada de decisão, os colaboradores não sabem o que a organização espera deles, não existe o *feedback* entre os colaboradores e as chefias directas, originando a desmotivação laboral e baixa produtividade.

Dalmau e Benetti (2009) falam das ferramentas imprescindíveis para a realização com sucesso de um processo de avaliação de desempenho:

Estratégias de execução, definição dos objectivos a serem alcançados, capacitação de todas as pessoas envolvidas, sensibilização da importância do processo de avaliação de desempenho, conscientização das pessoas em relação aos benefícios próprios e da empresa.

O conhecimento e a atitude do gestor em relação ao avaliado, as tarefas que lhe cabem, como devem ser realizadas, a disponibilidade dos recursos e o *feedback*, são de fundamental importância para realização com sucesso deste processo.

De acordo com Marques (1994), o avaliador como gerente e ser humano precisa de estar preparado e consciente das responsabilidades que lhe cabem ao avaliar o seu colaborador evitando comportamentos que o possam prejudicar.

2.4.6. Implementação de um sistema de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um processo lento que implica todo o rigor e que provoca mudanças graduais de hábitos e comportamentos culturais. Esta tem sido a árdua tarefa dos profissionais de RH dentro das organizações.

Além de todo o conhecimento necessário para a criação e planificação de um sistema efectivo de avaliação de desempenho, o seu sucesso depende em grande parte da implementação que é uma fase de possíveis ajustes do que foi anteriormente planificado e que exige um grande envolvimento do factor humano (Dalmau e Benetti, 2009).

Chiavenato (2010) comenta que nas organizações modernas com a velocidade que as mudanças acontecem, já não há tempo para remediar um mau desempenho. O desempenho humano precisa ser permanentemente excelente para que a organização tenha competitividade para agir e ter sucesso no mundo globalizado de hoje.

Dalmau e Benetti (2009) comentam que as empresas e os gestores preocupados com a execução do processo de avaliação de desempenho apresentam como atributos característicos a autenticidade, a capacidade de assumir as próprias vantagens, fraquezas e o domínio de si mesmo, que os motiva a se reinventarem. Isto gera uma cultura favorável ao surgimento e a aceitação de novas ideias favorecendo a rápida solução de problemas. Antes de se escolher o método mais objectivo e que melhor se adapta aos colaboradores de determinada organização, deve-se fazer uma profunda pesquisa sobre a cultura organizacional, a missão, os objectivos, os cargos existentes e as correspondentes competências.

2.4.6.1. Requisitos da implementação de um sistema de avaliação de desempenho

Dalmau e Benetti (cit. in Martins 2007) referem que a empresa que decidir implementar um processo de avaliação de desempenho deve antes de mais compreender que é um processo longo que requer tempo, atenção e dedicação evitando criar falsas expectativas aos colaboradores que só iriam causar falta de credibilidade no processo e um clima de desconfiança entre gestores e colaboradores. Também consideram como requisitos principais a informação através de *workshops* de forma a criar nas pessoas a cultura de avaliação de desempenho, a capacitação dos gestores e colaboradores e a existências de competências devidamente mapeadas alinhadas a missão, visão e valores da organização.

Os objectivos devem ser mensuráveis, justos, imparciais, entendidos e compartilhados por todos; As metas não devem ser impossíveis de atingir, nem muito fáceis de alcançar, devem antes representar um desafio profissional, os instrumentos de avaliação não devem ser construídos unicamente com base em traços de personalidade, pois são mais susceptíveis de erro, devem sempre ser tidos em conta aspectos como a produtividade, a qualidade do produto ou a capacidade de atendimento ao cliente e os indicadores de desempenho e referenciais para atribuição de *status* de avaliação devem ter como base aspectos observáveis que façam parte das competências do avaliado.

2.4.6.2. Fases do processo de implementação da avaliação de desempenho

Segundo Dalmau e Benetti (2009, é muito importante que todos os envolvidos saibam qual é o objectivo de cada etapa e quem deve liderar a execução de cada etapa porque são aspectos que levam os colaboradores ao comprometimento. Para que a avaliação de desempenho seja aceite pelas pessoas e faça sentido na sua vida profissional, não deve ser imposta pela gerência da empresa. As pessoas vão perceber o sentido da avaliação quando derem oportunidade as mudanças.

Dalmau e Benetti (2009) apresentam também um exemplo de implementação de um processo de avaliação de desempenho.

Quadro nº2.6. Modelo de plano de acção para implementação

Plano de acção					
O que fazer	Por quê	Quem fará	Como fará	Recursos	Prazo
Levantar as descrições de cargos.	Levantar critérios de avaliação.	RH	Por meio de plano de cargo e de salários.	Processos e dados do RH.	1 Mês
Definir o modelo de avaliação a ser utilizado.	Modelar a implementação.	Gestor de RH	Discussão com os demais gestores com base no planeamento estratégico.	-	2 Meses
Informar os colaboradores	Gerar comprometimento	Gestor de sector	Cada gestor ficará responsável por informar a sua equipe	Informações repassadas pelo RH Material explicativo sobre avaliação de desempenho.	2 Semanas
Construir o instrumento de avaliação	Realizar avaliação de maneira efectiva e de acordo com a realidade encontrada	Gestor de RH	Coordenará uma equipa multidisciplinar de gestores que estabelecerá os critérios	Levantamento feito pelo RH	1 Mês
Treinar avaliadores e avaliados.	Possibilitar avaliação e a utilização adequada do instrumento e metodologia e como dar o <i>feedback</i> .	Equipe multidisciplinar De avaliação de desempenho.	Treinar multiplicadores em cada sector para a utilização adequada do instrumento e objectivos da avaliação.	Instrumento de avaliação; Salas de reuniões.	2 Meses
Definição de quem avalia.	Estabelecer quem avalia quem.	Gestores de sector e equipa multidisciplinar da avaliação de desempenho.	Seleccionará os avaliadores com base na metodologia a ser aplicada.	-	2 Semanas
Avaliação	Aplicar a metodologia.	Avaliadores e avaliados.	Utilização do instrumento de avaliação.	Instrumento de avaliação.	2 Meses
Reuniões de <i>feedback</i> .	Promover o desenvolvimento.	Avaliadores e avaliados.	Construir os planos de acção individuais.	Salas de reuniões	3 Meses
Acompanhamento	Promover o desenvolvimento.	Avaliadores e avaliados.	Acompanhar o cumprimento dos planos de acção individuais.	-	Bimestral

Fonte: Dalmau e Benetti (2009)

A OHL Braga (2008) também apresenta as etapas que compõem o processo de avaliação de desempenho.

Quadro nº 2.7. Etapas do processo de avaliação de desempenho



Fonte: OHL Braga Treinamento e Desenvolvimento (2008)

Após a divulgação do resultado deve-se elaborar um plano de acção para ajudar a ultrapassar todas as dificuldades encontradas, tanto de formação e treinamento como de reajuste da estratégia e dos objectivos a alcançar. Os responsáveis pelo mau desempenho devem ser chamados a responsabilidade e os com melhor desempenho devem ser recompensados para não criar descontentamento entre as pessoas. O colaborador para ser avaliado deve estar a desempenhar determinada função a pelo menos seis meses e também a ser acompanhado pelo chefe directo pelo mesmo tempo. Para que os resultados da avaliação de desempenho sejam úteis, para todos, devem possibilitar a identificação de habilidades específicas a serem aprimoradas ou adquiridas pelo avaliado.

Cardy e Leonard (2015) fazem referência a avaliação de desempenho como o coração do processo de gestão de desempenho mas não mais importante que as outras fases do processo. Se avaliação de desempenho não for bem-feita ou se for percebida de forma injusta pode causar desconfiança entre os colaboradores e passar a ser o motivo de queixa e de outras reacções como lentidão no trabalho, sabotagem e violência por isso, é

necessário ter sempre em consideração a fase de diagnóstico que vai permitir analisar se por acaso houve factores que facilitaram ou inibiram o desempenho do colaborador.

Franco (2008) fala da importância do *feedback* no processo de comunicação e da avaliação de desempenho, realçando que as organizações o consideram como um dos principais componentes na relação com os colaboradores, permitindo entender as suas reais necessidades através de comentários sobre os benefícios que a empresa oferece e também sobre o que os clientes e fornecedores pensam a respeito do desempenho da própria empresa. Define ainda o feedback como um processo de realimentação que tem por objectivo corrigir o próprio desempenho se for necessário. Não há avaliação de desempenho eficaz se não houver um feedback adequado.

Como já foi mencionado anteriormente nas páginas 49, 50 e 51 deste trabalho existem vários métodos criados especialmente para medir e orientar o desempenho dos colaboradores dentro das organizações. Ao longo do tempo, estes métodos têm sido inovados e adaptados a realidade do contexto, de forma a darem um melhor contributo ao crescimento e desenvolvimento das pessoas e das empresas.

Segundo Chiavenato (2010) o facto de se avaliar um grande número de pessoas dentro das organizações preocupando-se em ser justo e ao mesmo tempo em estimular as pessoas para o desempenho de suas tarefas, não é uma tarefa fácil. Assim sendo, hoje várias organizações criam os seus próprios métodos de avaliação, baseados no contexto em que se desenvolvem, facilitando assim a identificação de erros de desempenho e a sua posterior correcção através de planos internos de treinamento.

2.4.7. Vantagens e benefícios da avaliação de desempenho

Para que surta o efeito desejado, deve ser implementada obedecendo às normas e regras estabelecidas para a sua aplicação e o seu resultado deve ser utilizado para melhorar o desempenho do colaborador e da organização.

Quadro nº 2.8. Vantagens e benefícios da avaliação de desempenho

Para o avaliado	Para o avaliador	Para a organização
Compreensão dos procedimentos de desempenho e como melhorá-los.	Visão de planeamento a longo prazo das necessidades de sua área em termos de competências e habilidades humanas.	Serve de base de informações para o recrutamento e selecção, ao indicar as características e atitudes que os novos funcionários deverão ter.
Oportunidade de auto conhecimento e autoavaliação do desempenho.	Discernimento para tomada de decisão em relação a salários, promoções, treinamento, desenvolvimento, contratações e outros.	Fornece informações sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com seus cargos, tarefas e competências.
Oportunidade de crescimento pessoal e profissional.	Melhoria do nível de comunicação e de relacionamento com a equipe.	Identificação das necessidades de treinamento e quais os resultados dos programas de treinamento.
	Melhoria de desempenho da equipe.	Agilidade nas acções de recrutamento interno, permitindo ir buscar as pessoas certas, prepará-las para uma nova função dentro da empresa e dessa forma desenvolver carreiras e talentos.
	Facilita a relação de aconselhamento entre colaborador e superior e encorajar os gerentes a observar o comportamento dos subordinados para ajudar a melhora-los.	Ajuda a organização a decidir sobre quem deve receber aumentos salariais e promoções ou quem deve ser desligado.
	Ajuda a medir o nível de motivação dos colaboradores.	Serve de ferramenta para avaliar o desempenho do próprio RH.
		Encoraja a iniciativa, desenvolve senso de responsabilidade e estimula o esforço de fazer melhor as coisas.

Fonte: Chiavenato (2010)

2.4.8. Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão

Ferramentas de gestão de pessoas são conjuntos de conhecimentos e práticas que nas organizações facilitam a gestão de pessoas e equipas de trabalho. À medida que evoluem e se aprofundam os estudos sobre as organizações as ferramentas gerenciais têm sido cada vez mais e melhor exploradas com objectivo de criar maior eficiência e resultados satisfatórios nas relações de trabalho (Tonet, Bittencourt e Costa, 2012).

Dalmau e Benetti (2009) (cit. in Bispo, 2004) comentam que quando o processo é conduzido de maneira correcta e ética, avaliação de desempenho torna-se numa importante ferramenta da gestão de pessoas e que independentemente dos vários nomes que recebe como, avaliação de mérito, avaliação de pessoal, relatório de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, o mais importante é a forma como é conduzida e como os resultados obtidos podem ser usados pela organização. Aos poucos já se vai percebendo dentro das organizações um movimento que reconhece a importância das pessoas conhecerem o seu próprio desempenho e da necessidade de serem pagas em função da melhoria do mesmo. Esta prática evoluiu para o que se chama hoje de gestão por competência, sendo um dos modelos em desenvolvimento na gestão de pessoas.

O sucesso de uma organização está no desempenho dos seus colaboradores, assim sendo é normal a utilização por parte dos gestores de ferramentas que lhes permitam mensurar o desempenho de cada um em determinado período e áreas específicas por meio de seus recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes), permitindo a tomada de decisão em busca do aumento da conectividade e estabilidade no mercado.

Cascão (cit. in Caetano, 2008) diz que avaliação de desempenho é apenas um momento do ciclo de gestão do desempenho, o momento em que se observa o desempenho e nos confrontamos com as expectativas e objectivos requeridos. Este ciclo deve repetir-se o número de vezes adequado. Este processo é bastante mais exigente para a hierarquia, requerendo uma actuação de acompanhamento, *coaching*⁵ e negociação, orientados para a criação de valor para a organização.

⁵*Coaching* é um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito da sua visão do mundo, dos seus valores e crenças, aprofundem a sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam a sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz. Krausz, R. (2007). *Coaching executivo. A conquista da liderança*. São Paulo, Nobel.

A avaliação de desempenho, auxilia os gestores a recolher informações sobre os seus colaboradores e controlar o desempenho dos mesmos de acordo com o que foi planificado, conhecendo e discutindo seus pontos fortes e pontos a melhorar, facilitando a correcção de erros laborais através de planos de treinamento, a criação de estratégias que melhor se adaptem aos objectivos a alcançar e também estimula e orienta o desenvolvimento do colaborador. Desta forma, deve ser aplicada de maneira responsável, com envolvimento de todos os actores e os resultados obtidos devem ser utilizados pela organização para melhorar o nível de desempenho dos seus colaboradores e não para punir os colaboradores, procurando culpados pela falta de resultados.

Siqueira (2010) comenta que da mesma forma que existem defensores incontestáveis da implementação de um processo de avaliação de desempenho, considerando-a indispensável para identificação das capacidades técnicas dos colaboradores e consequentemente da empresa, também existem críticas de que os sistemas de avaliação de desempenho constituem verdadeiros fracassos no alcance de seus objectivos, sendo mais bem-sucedidos na desmoralização e na desmotivação dos funcionários. Mais reconhece que sob condições adequadas a avaliação de desempenho pode contribuir muito para a busca da excelência organizacional.

Para Alves (2016) avaliação de desempenho é um processo organizacional que não deve ser vista como um castigo ou como um instrumento de controlo pois, quando devidamente implementado contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores produzindo efeitos positivos na motivação.

Hofmeister (2009) diz que avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que corresponde à apreciação sistemática do desempenho de cada funcionário, em função das actividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo dinâmico que deve contar com a colaboração, apoio e envolvimento de todos os membros da organização e está direccionado para identificar problemas de gerência, de supervisão, de execução, de integração de pessoas a organização e a novos cargos, adequação de cargos e principalmente para resolução de problemas, ajudando assim a melhorar a qualidade de trabalho.

Segundo Siqueira (2010), a avaliação de desempenho é útil ao exercício de diferentes funções administrativas, motivacionais e comunicativas sendo elas:

- A identificação de pontos fortes e fracos do colaborador e da organização;
- A identificação das diferenças individuais entre os colaboradores e estímulo a comunicação interpessoal;
- Desenvolvimento do conceito de equipa de dois, formada pelo chefe e pelo subordinado;
- Informação ao colaborador de como o seu desempenho é percebido e importante para a organização;
- Estimulo ao desenvolvimento individual do avaliador e avaliado levando a indicações de promoções e de aumentos salariais por mérito;
- Gestão de crises nas equipas de trabalho;
- Apoio na verificação de aprendizagens;
- Apoio a pesquisas de clima organizacional.

A avaliação de desempenho é bem-sucedida quando os seus resultados são bem utilizados, produzindo um número reduzido de reclamações, ajustamento dos colaboradores aos cargos, funções e responsabilidades que desempenham, sabendo exactamente o que se espera deles no trabalho que realizam.

2.5. COMPETÊNCIAS

De acordo com Moraes (2008), as competências humanas individuais são capacidades natas ou desenvolvidas pelas pessoas durante a sua vida profissional e quando combinadas com os valores humanos formam a essência da pessoa tornando-se parte da sua personalidade. Este processo é dinâmico, tendo em conta que ao longo da vida são desenvolvidas diferentes competências, acumuladas várias experiências fazendo com que os valores e objectivos de cada pessoa se alterem e ocorra o processo de amadurecimento.

No modelo de gestão de Taylor todos os colaboradores eram considerados iguais porque as qualificações eram definidas pelo posto de trabalho e construídas com ajuda da escola, sem levar em consideração a criatividade, a iniciativa e a subjectividade, elementos que hoje são reconhecidos por agregar valor a produção.

Cascão (2014) comenta que depois de analisar vários autores faz uma abordagem ao conceito de competência destacando três abordagens que mais se têm debruçado sobre as competências: Comportamental, funcional e construtiva.

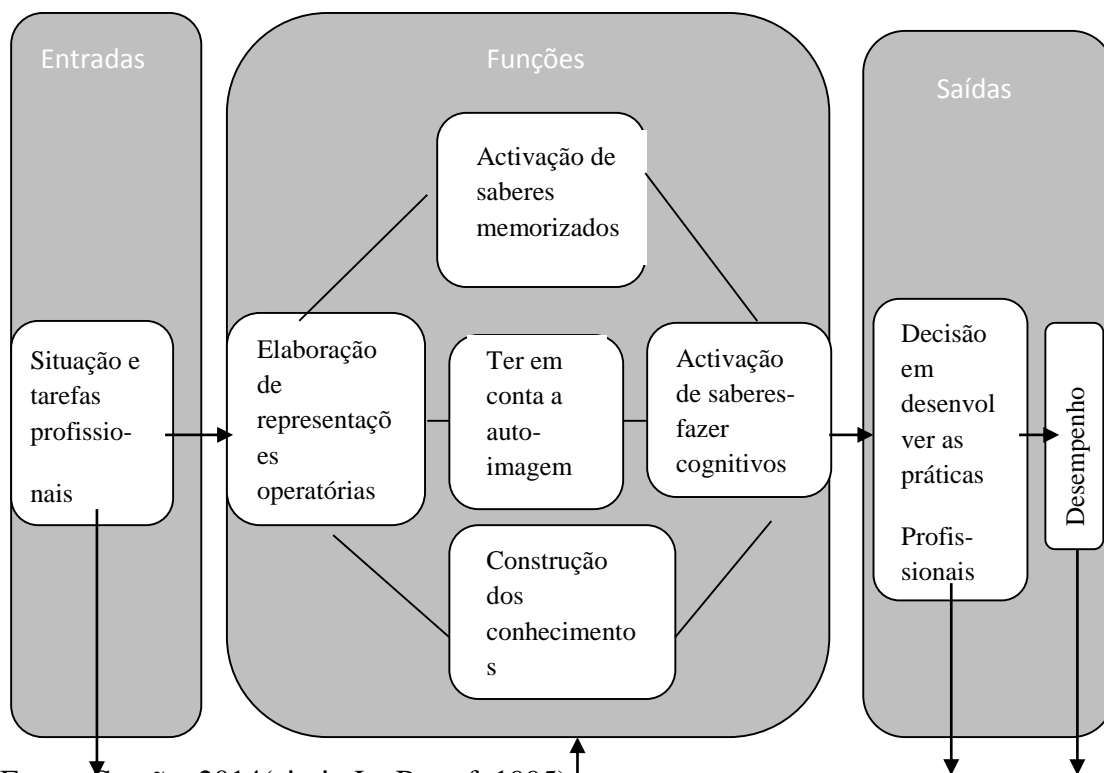
Seguindo a linha de pensamento do mesmo autor a abordagem comportamental debruça-se sobre análise do desempenho do colaborador nas suas actividades diárias perante incidentes críticos e não olhando para as características necessárias ao desenvolvimento de determinada função. Esta abordagem propõe como instrumento de selecção o uso da entrevista de acontecimentos comportamentais (*Behavior event interview*) que permite avaliar se o que as pessoas dizem de si vai de acordo com o que realmente fazem.

Quanto a abordagem funcional é orientada fundamentalmente para as funções que servem os objectivos estratégicos da organização. Nesta perspectiva, a competência pode ser definida como a combinação de requisitos funcionais necessários a um desempenho bem-sucedido na resolução de problemas procurando-se juntar os requisitos da função com o desempenho demonstrados numa situação real de trabalho através da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa.

O que leva a definição das competências necessárias ao desenvolvimento de uma organização é análise rigorosa do trabalho desenvolvido e dos requisitos de cada função. Quanto à perspectiva construtiva como o próprio nome diz ela constrói a competência num processo dinâmico de crescimento profissional. Aqui a competência não é igual ao conhecimento, habilidade e atitude da pessoa perante o trabalho, mas sim é a partir destes requisitos, com as experiências diárias que a competência é formada.

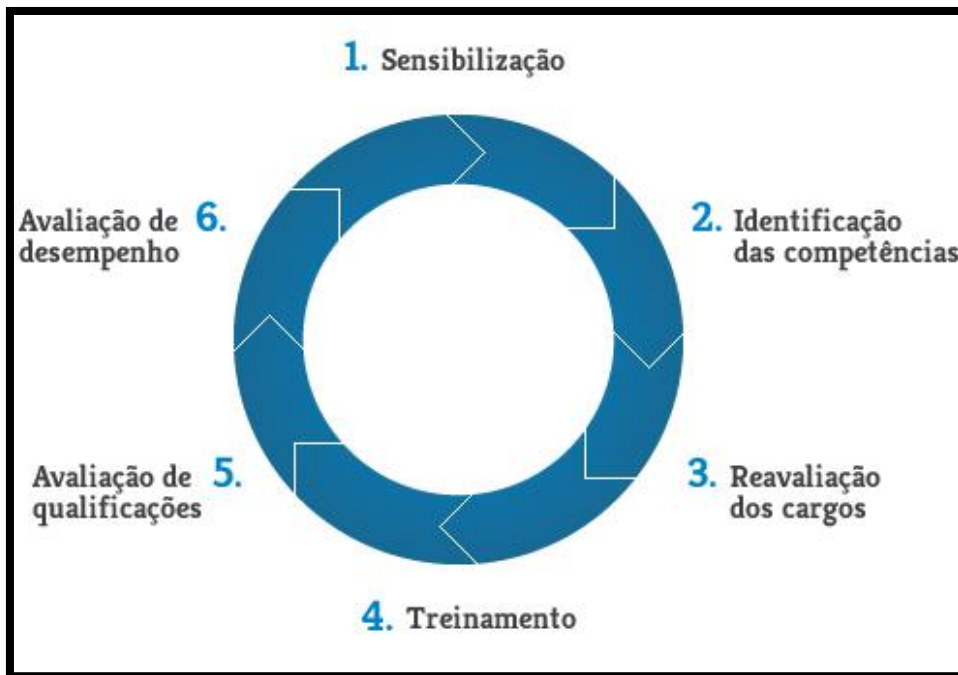
Cascão 2014 (cit.in Le Boterf, 1995) mostrando num modelo dinâmico como se processa a competência de um indivíduo numa situação real de trabalho, confrontado com uma situação ocasional crítica e tendo a obrigação de ser capaz de resolve-la sendo conhecedor das suas potencialidades, estando motivado, confiando nos seus saberes e assimilando novos conhecimentos. Isto leva a construção do desempenho.

Quadro nº 2.9. Modelo dinâmico da competência



Londero (cit. in Barnard, 2008) debruça-se sobre a importância da cooperação na realização das actividades dentro das organizações quando o foco é a execução dos objectivos a serem alcançados. Mais para tal deve existir uma comunicação fluida entre as partes envolvidas, garantindo a transmissão dos objectivos e a organização das actividades passando estes objectivos a serem considerados como colectivos, capazes de fazer os colaboradores abdicarem de interesses pessoais para atingirem os objectivos da organização.

Quadro nº 2.10. Fases do processo de gestão por competências



Fonte: RH 1000 (2014).

Antes da implementação de qualquer processo que envolve pessoas, deve acontecer a fase de sensibilização e motivação das mesmas para a importância e realização das diferentes fases e alcance de resultados esperados. O processo de gestão por competências permite a organização e ao colaborador perceber qual o seu potencial competitivo, permitindo-se em caso de necessidade ao recrutamento de novas competências ou ao aprimoramento das já existentes. E como podemos ver a avaliação de desempenho também é uma das fases do processo de gestão por competências.

2.5.1. Sobre o conceito

Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) apresentam um breve resumo sobre a evolução histórica do conceito de competência.

Quadro nº 2.11. Evolução histórica do conceito de competência

Anos 60	O conceito de competência surge como uma nova forma de remuneração (<i>Pay for skills</i>).
A partir dos anos 70	Várias empresas passaram a utilizar este novo conceito com o objectivo de alinhar as suas estratégias organizacionais às suas políticas de recompensa pelo desempenho de cada profissional.
A partir dos anos 80	O conceito é difundido para diversos sectores como manufactura, serviços e comércio, aumentando assim não só o interesse de novas empresas por esse sistema de remuneração, como também começa a proliferação de muitos trabalhos abordando a gestão por competência. A partir daqui foi surgindo cada vez mais o interesse pela competência.

Assim competências representam possíveis características verificadas nas pessoas incluindo o conhecimento, as habilidades e as atitudes que permitem desempenhar melhor determinada tarefa.

Representam a capacidade de desempenhar determinada actividade com propriedade, confiança, segurança, dedicação e entrega alinhada a estratégia da organização, trabalho em equipa, busca permanente do conhecimento para o alcance de resultados, ou seja as competências técnicas e comportamentais necessárias a ocupação de um determinado cargo.

Zarifian e Heneault (2003) resumem tudo isso numa definição de competência baseada em três aspectos: iniciativa e responsabilidade, capacidade de resolução de situações e trabalho em equipa.

Competência é a iniciativa e responsabilidade do indivíduo frente a situações profissionais.

Competência é a inteligência prática das situações, que tem como suporte os conhecimentos adquiridos transformando-os a medida que adversidade das situações aumenta.

Competência é a faculdade de mobilizar redes de autores em volta das mesmas situações, de partilhar desafios e de assumir áreas de responsabilidade.

Moraes (2008) defende que as competências são capacidades desenvolvidas pelas pessoas e pelas organizações para gerar valor para empresa através dos conhecimentos (saber fazer), habilidades (poder fazer) e atitudes (querer fazer) disponíveis num determinado contexto, concretizados com o alcance dos resultados que tornam a empresa diferente no mercado de trabalho e sejam valorizados pelos clientes conquistando a fidelidade dos mesmos.

De acordo com Fleury e Fleury (cit. in Zarifian 1999) a competência do indivíduo é a inteligência prática que em situações de necessidade se apoia nos conhecimentos adquiridos ao longo da vida transformando-os em acções para dar solução a estas situações críticas. Os mesmos autores fazem referência ao aparecimento de debates sobre competência nos E.U.A. em 1973 em que se definia a competência como uma característica subjacente a uma pessoa e relacionada com a realização de determinada tarefa em um dado momento.

2.5.2. Conceito de cargo

O desenho de uma organização deve começar sempre com o projecto de cargos que é o processo onde são definidos que cargos são necessários para permitir que a organização cumpra com os objectivos para o qual foi criada, definindo que tarefas cabem a cada cargo e perspectivando o aumento da eficiência e eficácia.

Chiavenato (2010) diz que o cargo é uma composição de todas as actividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante, que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organigrama da empresa. Também Antonello e Godoy (2011) definem o cargo como um conjunto de atribuições e responsabilidades dadas as pessoas, dentro de determinado espaço dinâmico, estabelecidas por um lado pelas necessidades da empresa, do negócio ou do meio ambiente e por outro, pela capacidade da pessoa de atender essas necessidades.

Para Franco (2000) cargo é o conjunto de funções aparentemente idênticas quanto a natureza das tarefas executadas e as competências exigidas aos ocupantes.

Dalmau e Benetti (2009) consideram cargo como o conjunto de actividades substancialmente idênticas quanto a natureza das tarefas executadas e às especificações

exigidas aos ocupantes. Este conjunto de actividades e a descrição de requisitos exigidos ao ocupante de um determinado cargo, independentemente de quem seja ele, são detalhados no desenho de cargos. Um cargo é desenhado com base naquilo que se espera de quem ocupara tal cargo, seja ele quem for, facilitando os casos de substituição por despedimento, reforma ou promoção de outra pessoa.

Dalmau e Benetti (2009) afirmam que o desenho de cargos descreve também as necessidades de cada cargo relacionadas com o seu ocupante tendo em conta a natureza das actividades, suas exigências e complexidade. Desta forma, o ocupante de cada cargo deve saber exactamente as razões da existência de seu cargo e o que se espera dele, tendo em conta o crescimento e desenvolvimento individual no que desempenha e da organização.

Para alcançar os seus objectivos e conquistar resultados satisfatórios tornando a empresa mais competitiva, são criados os cargos compostos por um conjunto de tarefas e responsabilidades que ajudam o colaborador na contribuição para o crescimento e desenvolvimento da organização. O Desenho de cargos define especificamente quais são as responsabilidades de cada cargo, que métodos são utilizados para realização de tais atribuições e a relação que pode existir entre um e outro cargo de uma organização.

Mas acontece que estes cargos nem sempre se adaptam as pessoas a quem foram atribuídos e ao contexto em que estão inseridos, assim surge o processo de ampliação e enriquecimento de cargos, que permite reorganizar, ampliar e adaptar o cargo ao desenvolvimento pessoal do seu ocupante, ajudando o mesmo a ser autónomo, a se identificar com as tarefas atribuídas e a se sentir motivado para realização das mesmas.

Segundo Jones e Georg (2012), ampliar cargos é aumentar o número de tarefas definidas em um dado cargo por meio de modificações da divisão de trabalho que implica, dar autonomia aos colaboradores no que diz respeito a encontrar novas e melhores maneiras de exercer o trabalho, encorajá-los a desenvolver novas habilidades, permitir que os mesmos decidam como realizar o trabalho, atribuindo-lhes a responsabilidade de decidir como reagir a situações inesperadas e permitindo que controlem e meçam o seu próprio desempenho. O enriquecimento do cargo ajuda a aumentar a responsabilidade e comprometimento do colaborador com o seu trabalho, tornando-o mais motivado e comprometido com o alcance dos objectivos organizacionais.

A descrição e análise de cargos feita a partir de cargos já existentes na organização servem de base para importantes e diferentes actividades desenvolvidas pela DRH e que são cruciais para o sucesso organizacional, tais como recrutamento e selecção, identificação de necessidades de treinamento, elaboração de programas de treinamento, avaliação de cargos, avaliação de desempenho, definição de critérios salariais, entre outras. Enquanto a descrição de cargos se responsabiliza pelo conteúdo do cargo, a análise de cargos aborda tudo aquilo que o cargo exige do seu ocupante para a realização correcta das actividades, como conhecimentos, habilidades e capacidades de desempenho.

Franco (2000) diz que uma empresa que não possua uma ferramenta para definir qual será o próximo passo de um determinado colaborador no que diz respeito ao seu cargo, salário e carreira dentro da organização esta fadada ao fracasso porque, todo ser humano precisa de uma perspectiva do que se espera dele de como e o que ele pode fazer para alcançar os objectivos preconizados.

2.5.3. Conceito de função

Feijó, Fajardo e Coelho (2010) comentam que todas as organizações independentemente de terem fins lucrativos possuem uma estrutura bem delineada de funcionamento com regras de actuação e divisão do trabalho com tarefas distribuídas por profissionais ou departamentos especializados que definem a função como uma tarefa que deve ser realizada. As funções são compostas de grupos de responsabilidades e uma vez que tenham sido determinadas é preciso dizer como e onde serão executadas. Desta forma, fazer uma divisão de trabalho implica sempre determinar responsabilidades.

Franco (2000) considera a função como um complemento da tarefa atribuída a cada indivíduo dentro da organização, sendo a tarefa a actividade executada por um indivíduo dentro da organização. Pode-se então dizer que a função está relacionada com o serviço a ser executado enquanto o cargo é o conjunto das funções desde que elas sejam próximas no que diz respeito as exigências.

2.5.4. Relação entre cargo, função e desempenho

De acordo com Costa (2012), Frederick Wislow Taylor acreditava que a única forma de melhorar a realização de uma tarefa, era recompensando ou punindo os seus executantes de acordo com o seu desempenho, tendo os gestores a função de planificar e controlar todas as actividades. Taylor também era de opinião que uma pessoa que beneficiasse de formações sistemáticas e adequadas as tarefas que realizasse, de certeza que produziria em maior quantidade e melhor qualidade.

Marques (1994) defende que o desempenho num determinado cargo, varia de pessoa para pessoa e depende de inúmeros factores condicionantes que influenciam poderosamente o alcance do desempenho idealizado. O esforço despendido na realização de determinada tarefa também depende muito das habilidades, capacidades e percepção do executante em relação ao papel a ser desempenhado. Desta forma surge a avaliação de desempenho como a análise e observação do desempenho de cada pessoa no cargo que ocupa e do seu potencial de desempenho.

As organizações ao traçarem as suas estratégias para o alcance de objectivos e busca de resultados determinam um conjunto de cargos compostos de tarefas ou funções que são atribuídas a pessoas que possuam as competências requisitadas para o exercício de tais cargos. Estes cargos atribuídos aos colaboradores da empresa são compostos por diferentes funções que de acordo com as competências, a motivação, a criatividade, entrega dos mesmos e condições de trabalho existentes vão levar ao desempenho ou seja a realização.

2.5.5. Relação entre competência e desempenho

Moraes (2008) considera que as competências humanas de cada pessoa são capacidades inatas ou desenvolvidas durante a sua vida profissional e que a combinação das mesmas com os valores humanos forma a essência das pessoas, o horizonte que as conduz ao longo da vida. Este processo é dinâmico porque a trajectória da vida oferece o desempenho de diferentes funções, acumulação de experiências e o auto conhecimento alterando os valores e objectivos de cada pessoa, processando assim o amadurecimento individual.

Actualmente as empresas preocupam-se em ter em seus quadros de pessoal, talentos ou seja pessoas que realmente possam contribuir para o crescimento e desenvolvimento das mesmas e ao mesmo tempo existe a preocupação de criar estratégias para reter estes talentos na empresa.

O desempenho profissional surge da capacidade e da aptidão do indivíduo de executar determinada actividade que produza um resultado satisfatório e deve estar sempre associado ao alcance de um objectivo. Portanto dentro de uma organização o desempenho de determinada função deve estar alinhado à estratégia da organização, mais para que isso aconteça deve existir uma comunicação fluida entre o topo e a base. Estudos mostram que o desempenho está associado a factores como a capacidade do individuo (conhecimento e habilidades), o esforço, a motivação, o meio onde esta inserido e aos recursos disponíveis.

Na concepção de alguns autores citados por Pantoja, Camões e Bergue (2010), as competências são desenvolvidas tendo em conta alguns aspectos como:

Conexão existente entre competência e acção: existindo alguma actividade ou problema que precise de ser resolvido, a competência precisa de associar-se acção para poder gerar um resultado.

Contextualidade: a competência precisa de estar associada a determinada situação e contexto profissional, onde exista a necessidade de execução de determinada tarefa para alcance de objectivos previamente definidos alinhados a cultura da organização.

Categorias que constituem as competências: ela é constituída por recursos como o conhecimento adquirido pelo indivíduo, habilidade ou seja a sua capacidade de realizar e a atitude, que representa o comportamento da pessoa diante de determinada situação profissional.

A competência adiciona valor às actividades da organização: em forma de desempenho e também ao indivíduo sobre forma de auto realização, sentimento de satisfação de ser competente para o exercício de determinada profissão incentivando o aprimoramento e consolidação das competências possuídas.

Interacção e rede de trabalho: as competências se desenvolvem por interacção entre as pessoas no ambiente de trabalho, formal ou informal. Ela vai se firmando através das

trocas profissionais e sociais do indivíduo e do acesso a bancos de dados, livros, manuais, pesquisas de internet entre outros.

Práticas de trabalho: a competência e posteriormente o mapeamento de competências é o ponto de partida para a criação do desempenho que gere resultado dentro de uma organização e é enriquecida e fortificada pelas experiências e vivências diárias. O conhecimento é construído e simultaneamente incorporado às atitudes e demonstrado através do desempenho no trabalho.

Helal, Garcia e Honório (2008) garantem que são as pessoas com as suas habilidades as principais responsáveis pela criação e desenvolvimento das inesgotáveis vantagens que garantem a firmeza, evolução e estabilização de uma empresa.

2.6. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Helal, Garcia e Honório (2008) consideram que o facto de actualmente as organizações encontrarem-se delimitadas por ambientes de trabalho bastante dinâmicos, mutáveis, complexos e desafiadores, tem provocado grandes impactos nos modelos de gestão nas estruturas de carreira e especialmente nos colaboradores, exigindo dos mesmos o compromisso efectivo, a aprendizagem constante, o desenvolvimento de um portfólio de competências e o crescimento de competências.

De acordo com Tachizawa, Victor e Antônio (2001) o desenvolvimento de pessoas no seio da organização envolve um conjunto de actividades e processos cujo objectivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva de cada um e visam aquisição de novas habilidades, de novos conhecimentos e a modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir exactamente métodos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho.

Tem sido uma das grandes preocupações de muitas empresas no mundo a formação, o crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores, tendo em consideração que trazem retorno para a organização com mais competências e desempenho por parte dos colaboradores. Tendo em conta a velocidade dos acontecimentos este acto deve ser uma constante mantendo assim os profissionais actualizados, prontos para desafios e prováveis adversidades.

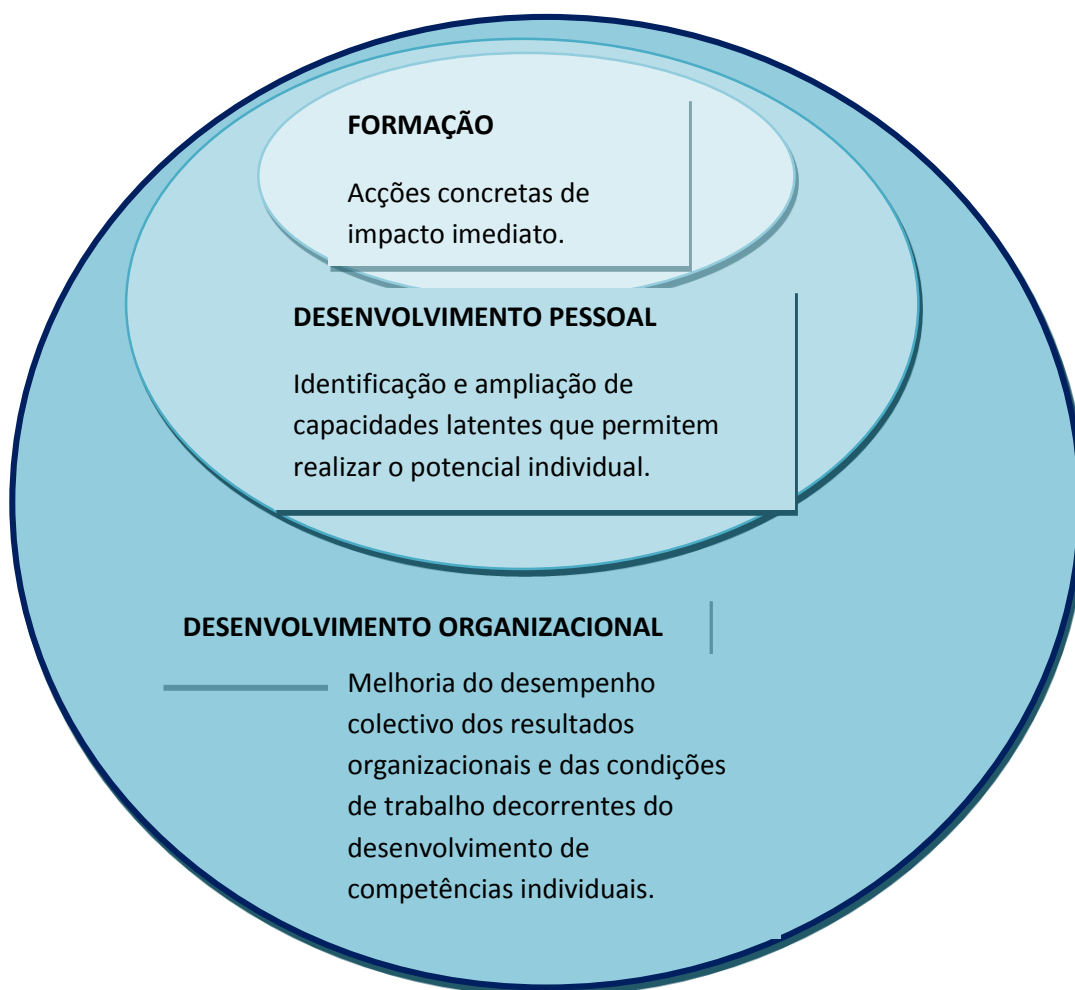
A formação de pessoas dentro das organizações, é mais um dos processos da responsabilidade do Departamento de RH que o operacionaliza em conjunto com os diversos gestores das demais áreas da empresa e tem servido para dar prestígios e competência às empresas tornando-as cada vez mais competitivas no mercado de negócios mas, também ajuda a valorizar o colaborador, tornando-o mais competente, preparado para ascender dentro da empresa, motivado para o desempenho e comprometido com a sua empresa.

Lisboa et al. (2011) consideram que a formação de recursos humanos num sentido lato pode ser considerada como todo esforço organizado de transformação de competências individuais com o objectivo de melhorar o desempenho colectivo e atingir fins organizacionais. Num sentido restrito, a formação é habitualmente considerada como um processo educacional de curto prazo, que através de procedimentos organizados dota as pessoas de novos conhecimentos ou competências que proporcionem uma mudança de comportamentos tendo em conta os objectivos da organização.

Enquanto o desenvolvimento de pessoas é um processo de aprendizagem de longo prazo com objectivo de desenvolver competências que muitas vezes nada têm a ver com a função que se desenvolve, a formação aparece com o objectivo de influenciar a mudança de comportamentos e atitudes em relação ao trabalho permitindo ao indivíduo cumprir com o que a organização espera dele e produzindo o desenvolvimento organizacional.

Tachizawa, Victor e Antônio (2001) concordam que o desenvolvimento pessoal é considerado por muitas organizações como factor decisivo para o seu futuro, por esta razão elaboram o seu plano estratégico com acções de investimento em programas que lhes propiciem um bom clima organizacional e garantam o retorno financeiro desejado.

Quadro nº 2.12. Formação, desenvolvimento pessoal e organizacional



Fonte: Lisboa et al. (2011, p. 312).

Desta forma, sendo o comportamento do colaborador perante o trabalho um dos reflexos das competências individuais, então a formação deve centrar-se na modificação ou no reforço de tais competências, através de planos de necessidades de formação bem definidos de forma a adaptá-las a função que exerce. São os processos de formação e de desenvolvimento de pessoas que movem e impulsionam uma organização para o sucesso ou seja, que levam a mudança e ao desenvolvimento organizacional.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

3.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo é dedicado à explicitação do método de investigação no desenvolvimento do presente estudo. Assim serão apresentados neste capítulo o problema a investigar, as questões de investigação, o desenho da pesquisa, a amostra seleccionada, os instrumentos aplicados e os procedimentos seguidos na investigação.

A metodologia científica envolve um conjunto de métodos baseados na investigação e confirmação, numa estrutura lógica que permite a elaboração de um trabalho de pesquisa. Orienta o estudante e ajuda a criar hábitos de pesquisa para a realização de qualquer trabalho científico. O seu conhecimento antes da realização de qualquer pesquisa é muito importante e mesmo sem resolver tudo, facilita a obtenção de resultados positivos.

Ciribelli (2003) considera a metodologia científica como uma das condições necessárias para o êxito da pesquisa, não descurando outros elementos igualmente importantes tais como o conhecimento do conteúdo em análise e do método específico da disciplina a desenvolver.

O envolvimento e acompanhamento do tema escolhido para a realização de uma pesquisa científica, facilita muito o seu desenvolvimento, mas só quando bem alinhados aos conhecimentos de metodologia científica.

Ciribelli 2003, (cit. in Asti-Vera) concorda então que metodologia é o estudo de normas gerais que facilitam a pesquisa de qualquer ramo do conhecimento. Metodologia é a operacionalização e racionalização do método por processos e técnicas que se valem do ajuste da pesquisa para realizar uma intervenção na realidade. Assim sendo, metodologia é a orientação para a realização de um trabalho de pesquisa e a indicação da trajectória a seguir.

3.2. MÉTODO DE PESQUISA E PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

A pesquisa terá a finalidade de conhecer, diagnosticar uma realidade e recomendar formas de intervenção. De acordo com os objectivos, será uma pesquisa exploratória e explicativa, usando como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, a análise documental e o estudo de caso.

A forma e abordagem do problema será qualitativa e quantitativa, o local das fontes de informação será o estudo de campo e a pesquisa bibliográfica. Para que se consiga alcançar o fim da pesquisa é necessário que se trabalhe com um método científico que é escolhido tendo em conta o problema que se quer estudar e as características específicas do objecto de estudo da presente investigação.

O presente estudo é explicativo na medida em que se procura não só descrever o fenómeno em análise, mas também compreender o mesmo e tem, em certa medida, um cariz exploratório, pois trata-se tanto quanto sabemos, de uma primeira investigação sobre avaliação de desempenho nas Instituições de infância que é o objecto empírico da tese.

A pesquisa explicativa ajuda a identificar que aspectos são determinantes para que certa situação ou fenómeno aconteça. Estes métodos foram escolhidos para servir de base e orientação à realização do presente trabalho porque, de acordo com o tema e objectivos traçados, permitem-nos ter mais familiaridade com o problema e a partir daí poder construir as hipóteses. São os que mais ferramentas forneciam para a busca de informação, organização do trabalho, recolha de dados, leitura, análise interpretação de dados, procurando-se chegar a conclusões sólidas que também possam dar respostas às indagações apresentadas.

Quanto às técnicas de recolha de dados, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a análise documental por meio da recolha de informações através das mais diferentes fontes como documentos escritos, elementos iconográficos, documentos fotográficos, vídeos, entre muitas outras resultando daí a compreensão dos factos.

3.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O acompanhamento e identificação de algumas situações vividas pelos trabalhadores e chefes de equipa da instituição de infância, principalmente em relação à avaliação de desempenho, levaram ao pensamento de realização de um estudo que permitisse dar alguma contribuição ao processo de avaliação de desempenho desenvolvido na instituição, ajudando a perceber qual a importância da avaliação de desempenho para todas as partes envolvidas no desenvolvimento e crescimento da instituição e o papel de cada um neste grande processo.

O ponto de partida da elaboração de uma pesquisa científica é a existência de um problema que necessita de ser aprofundado e solucionado. Este mesmo problema surge de uma análise mais profunda do tema escolhido. Para que alguém seja capaz de dar solução a um determinado problema, deve estar bem informado sobre o assunto em causa. Um problema torna-se mais relevante quando a sua solução trás benefícios para o meio onde ele está inserido e evita erros futuros.

Prodanov e Freitas (2013) consideram o problema de pesquisa como uma questão que desperta interesse e curiosidade mais com informações que parecem ser insuficientes para a sua resolução. Neste caso o problema apresentado para estudo é: Como avaliar o desempenho dos colaboradores de forma a detectar possíveis necessidades de formação, actualização e motivação, gerando crescimento profissional e desenvolvimento da organização?

3.4. QUESTÕES DE PESQUISA

Com base na revisão da literatura referente ao problema em estudo, surge a definição de objectivos e também as questões da pesquisa que nos vão orientar no rumo a seguir para a conclusão da pesquisa. Assim sendo, foram apresentadas algumas questões tendo em conta a definição dos objectivos geral e específicos, com a função de nos ajudarem a dar uma solução ao problema apresentado.

As questões são as seguintes:

Na linha das investigações dos autores Chiavenato (2010 e 2012) e Damau e Benetti (2009), decidimos formular estas questões para verificar se o que a teoria mencionada pelos referidos autores é visível na empresa em estudo.

O Gestor tem conhecimentos, habilidades e atitudes que lhe permitam orientar, acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores sob sua responsabilidade dando o devido *feedback*?

Os colaboradores conhecem qual a missão, visão e valores da organização?

Os colaboradores conhecem o que significa e qual a importância da avaliação de desempenho para a organização e para o seu próprio desenvolvimento?

Segundo Prodanove Freitas (2013) a hipótese de um trabalho científico é a suposição que fazemos ao tentar explicar o que desconhecemos e pretendemos demonstrar, para isto são testadas variáveis que poderão nos ajudar a legitimar ou não o que queremos explicar ou descobrir.

3.5. FASES DO PROCESSO DE PESQUISA

O processo de pesquisa passou por diferentes fases de implementação e realização, começando pelo amadurecimento de ideias em relação à escolha do tema, seu grau de interesse público, escolha definitiva do tema e análise de disponibilidade de material para a realização da pesquisa. Logo em seguida, teve início a fase de elaboração do projecto de pesquisa com a definição do problema, objectivos e método de investigação.

Surgiu a fase da recolha de informações bibliográficas através da procura e análise de livros, artigos e outras informações. De seguida, foram elaborados especificamente questionários que permitiram a recolha de informações em dois subgrupos amostrais (um para os colaboradores e outro para os chefes de equipa).

Antes da implementação dos questionários foram feitos os pré-testes com trabalhadores de outra instituição de infância pertencente à mesma empresa. Em seguida, foram feitas as devidas correções e posteriormente a aplicação definitiva, sua análise e interpretação dos resultados. Seguiram-se as conclusões e generalizações do trabalho.

3.6. DESENHO DA PESQUISA

Foi feita uma previsão de realização de 90 questionários, mas apenas tivemos a possibilidade de concretizar 60, correspondente a 67% da população. Os colaboradores foram escolhidos aleatoriamente pelas diferentes funções desenvolvidas na Instituição de Infância.

Também, foram elaborados de base dois inquéritos por questionário. Um para os chefes de equipa e está composto por duas secções. Na primeira fala-se do conhecimento do gestor em relação à gestão de desempenho, tendo em conta que avaliação de desempenho é uma das suas fases e está composta por 11 questões e a segunda sessão que fala sobre avaliação de desempenho tem 7 questões. Para os colaboradores, elaboramos 15 questões relacionadas com o seu conhecimento sobre a avaliação de desempenho, todas elas na forma afirmativa, respondidas através de uma escala de Likert com opções de 1 a 5. As opções contempladas foram: “discordo totalmente”, “discordo” “não concordo nem discordo”, “concordo” e “concordo totalmente”.

A sua aplicação teve em consideração a devida autorização da Direcção de Responsabilidade Social Corporativa, responsável pelas instituições de infância. Seguiu-se uma breve explicação sobre o porquê da realização daquele questionário, a sua importância sendo ainda feita menção à total confidencialidade e anonimato das respostas. Os respondentes foram assim, devidamente esclarecidos sobre as condições da sua participação voluntária na pesquisa e que os seus dados serviam, portanto apenas para fins de investigação científica.

Após aplicação dos pré-testes a um grupo de 8 pessoas pertencentes a uma das instituições do grupo, diferente daquela onde seriam aplicados os testes definitivos, foram feitas as devidas correções e posteriormente passou-se à aplicação definitiva dos questionários. Foram formados grupos de seis a oito pessoas devidamente acomodadas numa sala preparada para o efeito e assim realizados os questionários após uma breve

explicação. A maior parte dos colaboradores conseguiu responder ao questionário entre vinte a vinte e cinco minutos e foram surgindo algumas dúvidas apenas relacionadas com a interpretação das questões e a forma como poderiam responder às mesmas, principalmente por parte de colaboradores com baixo nível de escolaridade.

3.7. AMOSTRA

A população dessa pesquisa é composta por colaboradores de uma instituição de infância pertencente a empresa petrolífera Sonangol, que presta serviço aos filhos dos colaboradores das empresas do grupo, que funcionam na cidade de Luanda. A mesma possui um universo de 90 trabalhadores distribuídos pelas diferentes funções, como educadoras e vigilantes de infância, orientadas por duas coordenadoras pedagógicas e cozinheiros, copeiros, lavadeiras e jardineiros, também orientados por dois chefes de equipa que são os ecónomos, estando todos sob orientação de uma coordenadora administrativa que coordena todas as actividades inerentes ao funcionamento da instituição. A pesquisa teve como propósito recolher e conhecer as opiniões e percepções de pessoas pertencentes a diferentes áreas de actividade e com diferentes níveis académicos.

Falando da importância da amostragem, Ciribelli 2003 (cit. in Lakatos) que diz que nem sempre é possível fazer uma pesquisa da forma que pretendemos devido a insuficiência de tempo e de fontes de informação. Nestes casos temos que recorrer ao método da amostragem que permite obter um total do universo pretendido através da análise de parte da população. Nesse sentido, na investigação que aqui se apresenta foi utilizada uma amostra aleatória por conveniência.

CAPITULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo vamos apresentar e analisar todos os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados aos chefes de equipa e aos seus colaboradores, no Centro Infantil 1 de Junho pertencente a empresa Sonangol E.P, localizado na cidade de Luanda, Município de Luanda e que anualmente atende cerca de 220 crianças dos 3 meses aos 6 anos de idade.

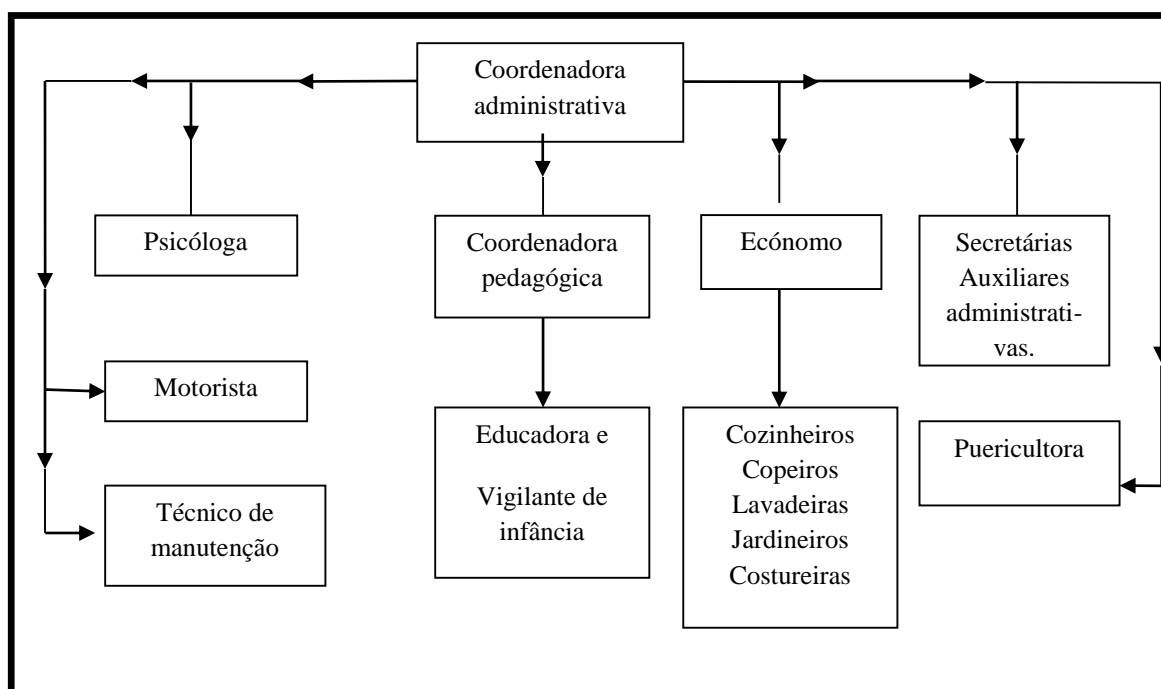
4.2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO MEIO

O meio escolhido para realização da pesquisa é uma instituição de infância pertencente a uma empresa do estado angolano, Sonangol - Sociedade Nacional de combustíveis de Angola criada a 25 de Fevereiro de 1976, logo após a independência de Angola, sendo a concessionária exclusiva para a exploração de hidrocarbonetos líquidos e gasosos no subsolo e na plataforma continental de Angola e com uma força de trabalho de aproximadamente 9.000 colaboradores.

Naquela altura em que o país ainda se debatia com a existência de instituições que se dedicassem ao trabalho com crianças e que apresentassem um nível aceitável de instalações e qualidade nos serviços prestados, a empresa querendo que os seus colaboradores contribuíssem de forma tranquila para o desenvolvimento da mesma criou 3 instituições de infância. Antes mesmo da abertura da primeira Instituição em 1986, o pessoal seleccionado apesar de já trabalhar com crianças em outros centros públicos, foi submetido a um período de formação no exterior do país. A instituição escolhida para a realização da presente pesquisa é o Centro Infantil 1 de Junho, que começou a funcionar exactamente no dia 1 de Junho de 1992, atendendo particularmente os filhos de colaboradores das empresas do grupo Sonangol.

A instituição está vocacionada a cuidar de crianças dos 3 meses aos 6 anos e possui nos seus quadros técnicos de várias especialidades que todos os dias dão o seu contributo em prol do desenvolvimento global das crianças sob sua responsabilidade.

Quadro nº4.1. Organigrama do Centro Infantil 1 de Junho



4.3. PERFIL DA AMOSTRA

A amostra seleccionada é de carácter não probabilístico, tendo em conta a disponibilidade dos colaboradores visto que os mesmos na sua maioria trabalham por turnos e também pelo facto de alguns encontrarem-se ausentes por doença, férias e outros motivos. Na sua maioria são trabalhadores que pertencem ao ramo a mais de quinze anos e conhecem como funcionam as actividades diárias. De um universo de 90 colaboradores pertencentes à instituição de infância nas mais diversas funções, foram realizados 60 questionários como demonstra o quadro abaixo.

Quadro nº4.2. Distribuição de funções que participaram do inquérito

FUNÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTAGEM	OBSERVAÇÃO
Coordenadora administrativa	01	2%	Chefe de equipa
Secretária	01	2%	Técnico
Auxiliar administrativa	02	3%	Técnico
Coordenadora pedagógica	02	3%	Chefe de equipa
Educadora de infância	14	23%	Técnico
Vigilante de infância	20	33%	Técnico
Ecónomo	03	3%	Chefe de equipa
Cozinheiro	06	10%	Técnico
Copeiro	07	11%	Técnico
Lavadeira	05	10%	Técnico
Total	60	100%	

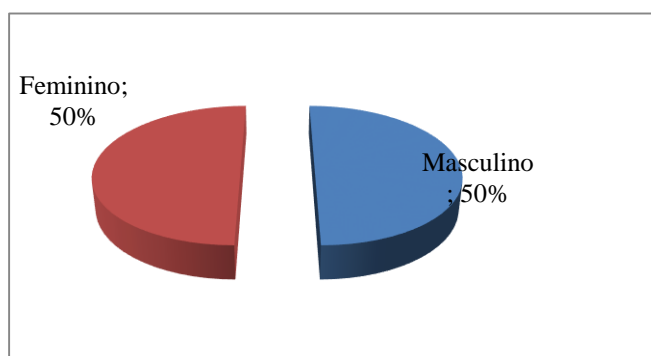
4.4. ANALISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Os questionários aplicados para realização do presente trabalho foram elaborados de acordo com os objectivos específicos apresentados e foram aplicados para colecta de informações sobre o fenómeno em estudo.

Tal como referido anteriormente foram concebidos especificamente dois inquéritos por questionário, sendo um dirigido aos chefes de equipa e outro aos colaboradores. Com base nos questionários aplicados a 6 chefes de equipa e 54 colaboradores de um universo de 90 colaboradores foi possível o levantamento das seguintes questões para o chefe de equipa:

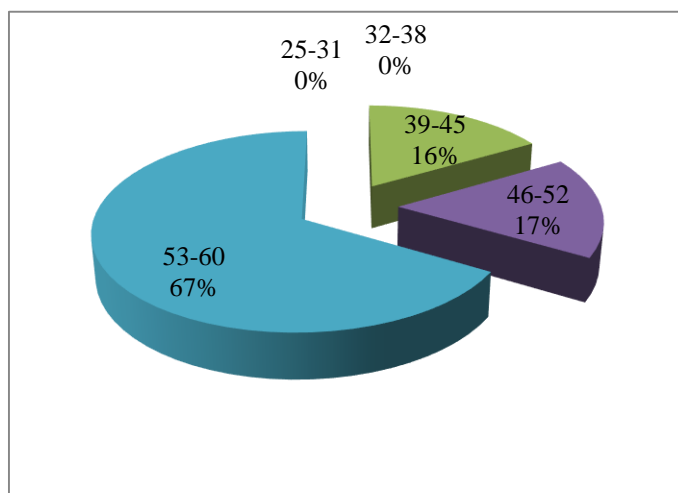
Os resultados que seguidamente se apresentam dizem respeito, em primeiro lugar, a caracterização sócio demográfica da amostra, designadamente dos chefes de equipa.

Gráfico n° 1: Distribuição dos chefes de equipa por sexo



Assim, atendendo à variável sexo, constata-se que há uma igualdade de elementos masculinos e femininos neste subgrupo amostral.

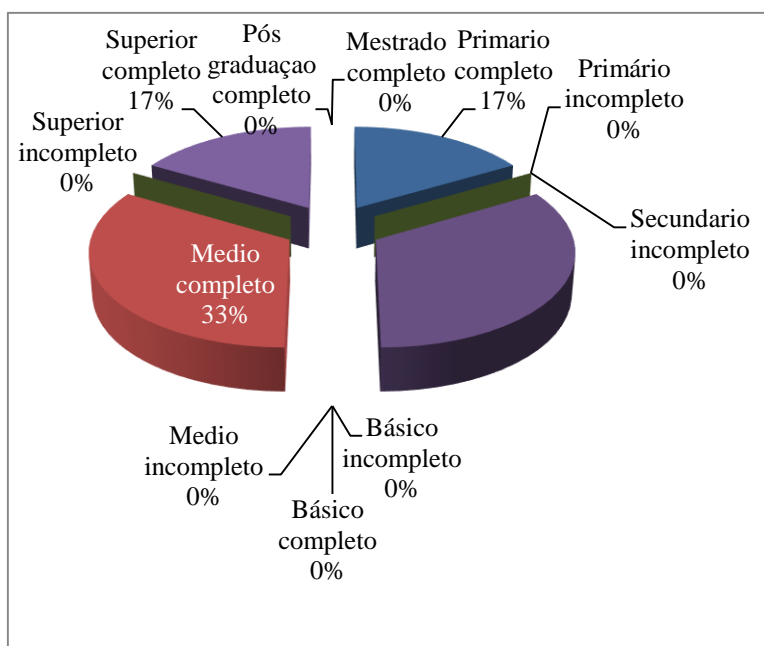
Gráfico n°2: Distribuição dos chefes de equipa por idade



No que se refere a distribuição por faixa etária, não existem na instituição chefes de equipa com idades compreendidas entre os 25 e 31 nem entre 32 e 38 anos, mais dos 39 aos 45 anos existem 16%, dos 46 aos 52 anos existem 17% e o maior grupo com idades entre os 53 e 60 anos representa 67% dos chefes de equipa. Estes

últimos são colaboradores que há vários anos desempenham as suas funções nas Instituições de Infância da Sonangol, exercendo até ao momento diferentes cargos (o que lhes confere alguma segurança e experiência no desempenho das suas funções).

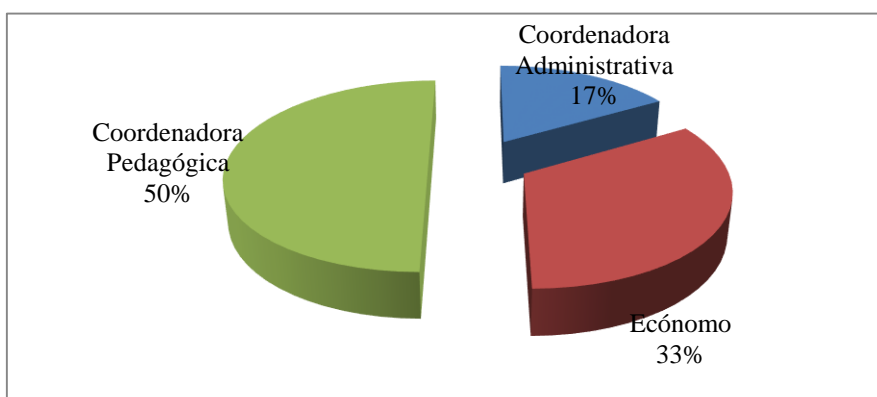
Gráfico n° 3: Distribuição dos chefes de equipa por nível académico



Em relação ao nível académico dos chefes de equipa, os níveis básico completo e incompleto, primário incompleto, secundário incompleto, médio incompleto, superior incompleto, pós graduação completo e mestrado completo estão representados com 0% enquanto o nível primário

completo e o superior completo possuem 17%, o secundário completo e o médio completo com 33%, sendo os níveis com maior número de colaboradores. Os dados mostram que o cargo exercido não teve como base exactamente o nível académico de cada um. O chefe de equipa deve ser alguém preocupado com a actualização dos seus conhecimentos, desta forma estará em condições de orientar a sua equipa para enfrentar novos desafios.

Gráfico n° 4: Distribuição dos chefes de equipa por função



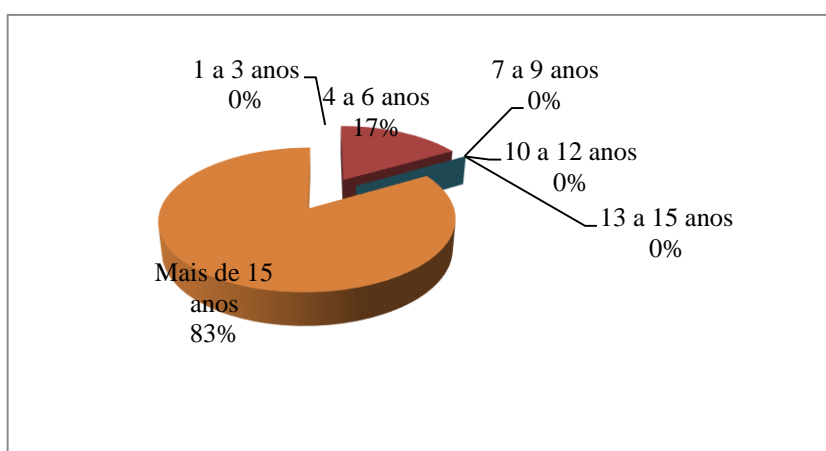
Em relação às funções dos colaboradores com a responsabilidade de chefes de equipa, temos 17% como coordenador

administrativo na pessoa de quem orienta e coordena todas as actividades responsáveis pelo funcionamento e desenvolvimento da instituição de infância, com 33% aparecem os ecónomos que são responsáveis pela recepção, armazenamento e distribuição de

produtos, materiais e equipamentos necessários a realização das actividades dentro da instituição e 50% com a função de coordenadora pedagógica responsável por orientar as educadoras e as vigilantes de infância e coordenar todas as actividades relacionadas com o crescimento e desenvolvimento pedagógico das crianças pertencentes à instituição.

Gráfico nº 5: Distribuição dos chefes de equipa por tempo de serviço

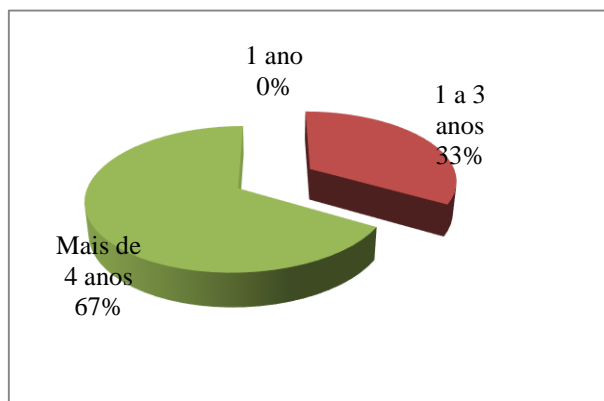
Quanto ao tempo de serviço temos com 0% colaboradores com 1 a 3, 7 a 9, 10 a 12 e 13 a 15 anos de serviço. Com 17% temos os colaboradores com 4 a 6 anos de serviço e



com 83% correspondendo a maior parte dos chefes de equipa temos os colaboradores com mais de 15 anos de serviço. Como já foi comentado por

Morais (2008), a trajetória de vida profissional oferece a oportunidade do desempenho de diferentes funções, dando possibilidade ao profissional de acumular experiências e o conhecimento de si mesmo processando desta forma o amadurecimento individual.

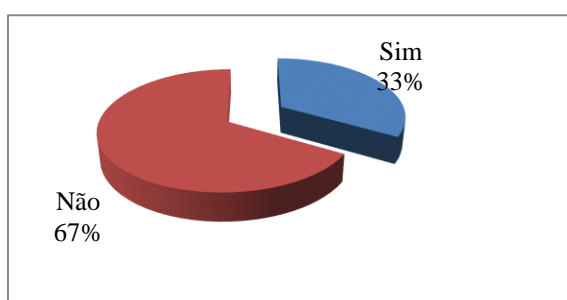
Gráfico nº 6: Distribuição dos chefes de equipa por tempo de experiência em gestão



Procurou-se saber quanto tempo de experiência como gestores tinham estes colaboradores porque a experiência resultado de vários anos no desempenho da função, vivências e resolução de diferentes situações

críticas conferem ao gestor maior segurança na tomada de decisões em relação ao desempenho dos seus colaboradores em benefício do mesmo e da empresa. Desta forma, constatou-se que 0% representava os colaboradores com 1 ano de experiência, 33% tinham apenas 1 a 3 anos de experiência e com 67% estavam os colaboradores com mais de 4 anos na função.

Gráfico nº 7: Distribuição dos chefes de equipa por experiência em gestão adquirida em outras empresas onde já trabalhou



Cascão (cit. in Caetano 2008) referiu-se que avaliação de desempenho é apenas um dos momentos do ciclo de gestão de desempenho então, interessa-nos saber se os chefes de equipa já haviam vivido a experiência de avaliar o desempenho em

outros contextos. Na sua maioria, correspondente a 67% afirma que nunca exerceu o cargo de gestor em outra empresa e apenas 33% diz ter trazido de outras empresas onde trabalhou uma certa experiência em gestão, mais não em avaliar o desempenho dos colaboradores nos moldes em que hoje é feita na instituição onde trabalha. Portanto é uma experiência nova para todos que continua a merecer alguma resistência e compreensão.

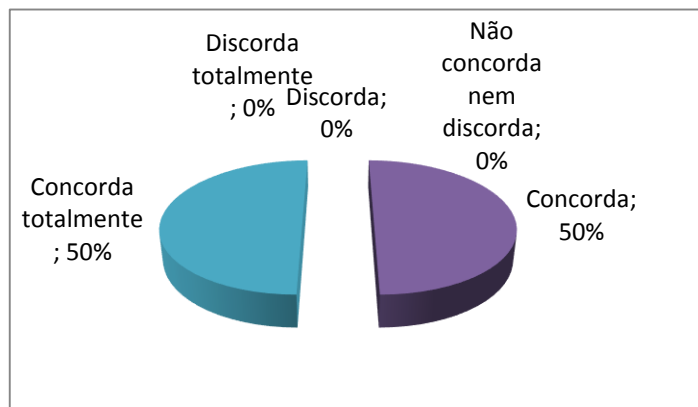
Em Angola Existe um Decreto 25/94, de 1 de Junho que confere a obrigatoriedade da realização do processo de avaliação de desempenho na função pública. Este decreto cria mecanismos indispensáveis à aplicação da avaliação de desempenho, estabelecendo regras e procedimentos a observar na classificação dos funcionários públicos.

Podemos constatar que o processo de avaliação de desempenho da função pública baseia-se em medir o desempenho dos colaboradores nas diferentes competências ao contrário do implementado na Sonangol que se debruça também sobre a medição dos objectivos de estrutura e individuais.

Foram elaboradas algumas questões para entender o nível de conhecimento dos gestores em relação à avaliação de desempenho.

1. Quando fui indicado para exercer o cargo, tomei conhecimento das competências necessárias para o exercício da minha função.

Gráfico n.º 8: Conhecimento das competências para o exercício da função

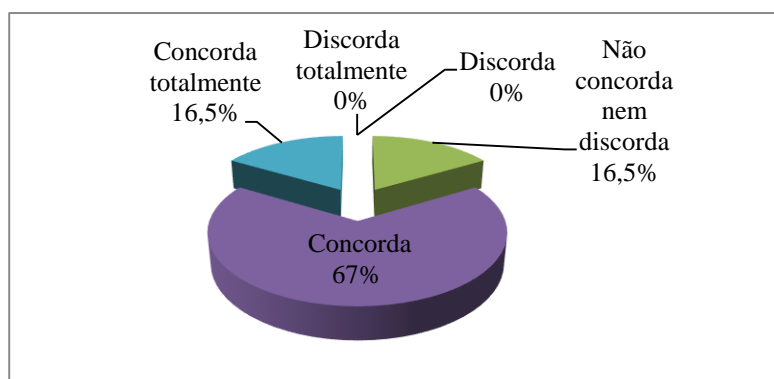


Em relação ao facto de ter conhecimento das competências para o exercício do seu cargo, 0% discorda totalmente, discorda e não concorda nem discorda, 50% concorda e os outros 50%

também concorda totalmente. Feijó, Fajardo e Coelho (2010) comentam que as funções são compostas por grupos de responsabilidades e a partir do momento em que são determinadas é preciso que quem as vai executar saiba como e onde executar.

2. Fui capacitado pela organização de forma saber gerir o desempenho dos meus colaboradores.

Gráfico n.º 9: Capacitação para à gestão de desempenho dos colaboradores



Como já foi referido por Cardy e Leonard (2015) a gestão de desempenho é um componente crítico e necessário para o alcance da eficácia individual e organizacional facilitando a

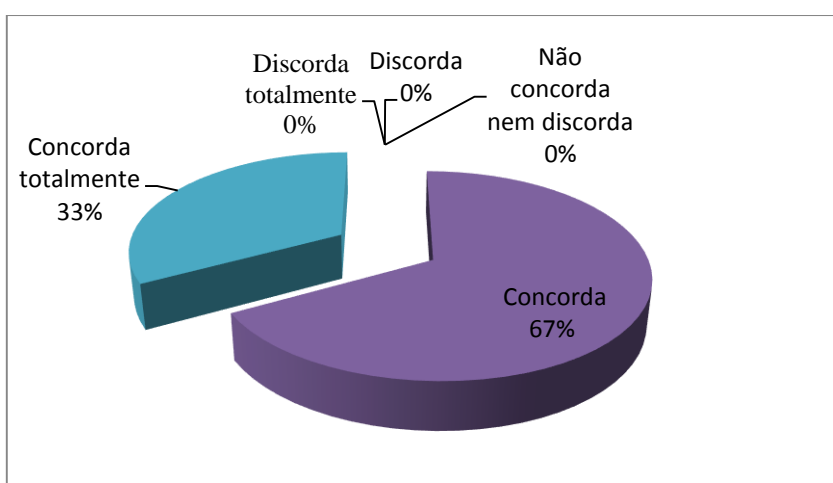
melhoria do desempenho. Desta forma a avaliação de desempenho é uma das fases da gestão de desempenho dos colaboradores.

Pretende-se saber se a Sonangol preocupa-se com a capacitação dos chefes de equipa para melhor desempenharem a sua função. 0% Discorda e discorda totalmente, 16,5 % concorda totalmente, 16,5% não concorda nem discorda e 67% concorda. Anualmente a

Sonangol de acordo com o seu plano de formação capacita um grande número dos seus colaboradores dentro e fora do país, nas diferentes áreas de actividades de forma a facilitar o alcance dos objectivos.

3. A partir dos objectivos de estrutura, são definidos os objectivos individuais e elaborado um plano de acção individual que me permite orientar, acompanhar e avaliar o desempenho dos meus colaboradores.

Gráfico n° 10: Definição do plano de acção

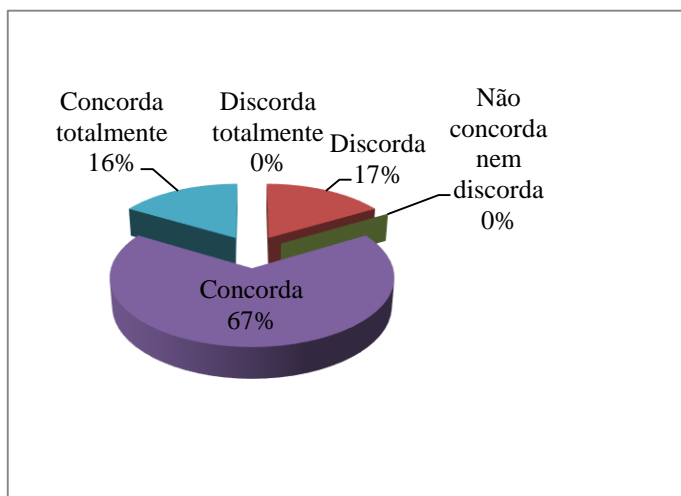


Ao planificar as actividades identifica-se que tarefas realizar, como realizar, com que meio realizar, quem vai fazer parte desta actividade, em quanto tempo e que resultados esperar. Assim, 0% discorda totalmente, discorda e não concorda nem discorda, enquanto 33% concorda totalmente e 67% concorda.

No final de cada ano antes de terminar o processo de avaliação anual a Direcção de Recursos Humanos da Sonangol E.P orienta a todas as direcções para a definição dos objectivos do ano seguinte e consequentemente a elaboração dos planos de acção que vão permitir saber como, quando, onde serão realizadas as tarefas e quem são os colaboradores responsáveis pela realização das mesmas.

3. Os objectivos traçados são assumidos por todos os colaboradores.

Gráfico nº 11: Acordo e compromisso dos objectivos

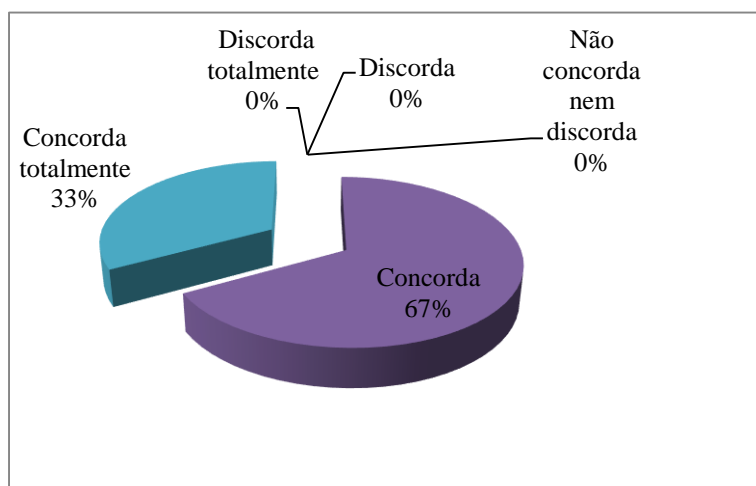


A participação de cada um na definição das metas e objectivos de cada função permite que os colaboradores se sintam motivados e comprometidos com os resultados a alcançar. 16% Concorda totalmente, 0% não concorda nem discorda, 17% discorda, 16% concorda totalmente e 67% dos

colaboradores concorda que os objectivos traçados são assumidos por todos. A discordância de 17% dos chefes de equipa demonstra que nem todos os colaboradores assumem os seus objectivos reflectido a necessidade de maior comunicação e engajamento de todos.

5. São feitas sessões de esclarecimentos sobre os objectivos de cada função para evitar dúvidas em relação ao processo.

Gráfico nº 12: Esclarecimentos sobre os objectivos de cada função



Como forma de buscar o comprometimento dos colaboradores, são realizadas sessões de esclarecimento sobre os objectivos de cada função evitando possíveis dúvidas e alinhando-os aos objectivos da organização.

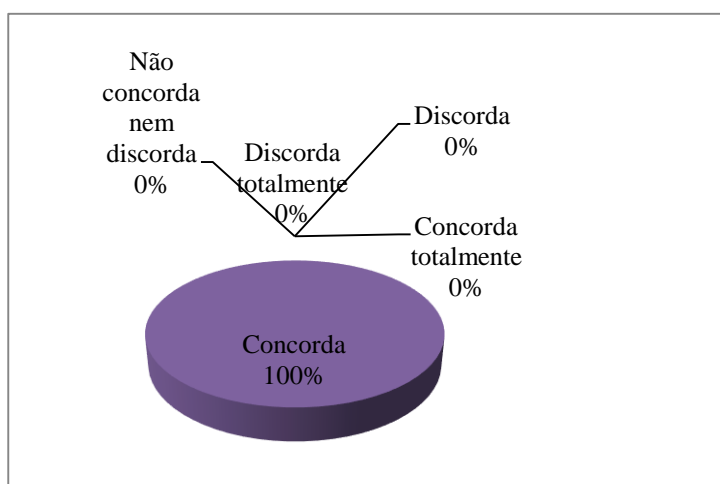
No Centro Infantil estas sessões são realizadas pelos avaliadores e pela Direcção de

Recursos Humanos. Desta forma 0% Discorda totalmente, discorda e não concorda nem discorda enquanto 67% dos colaboradores concordam e 33% concorda totalmente que têm beneficiado de sessões de esclarecimento sobre os objectivos a alcançar, como parte do processo de avaliação de desempenho.

6. Tenho permitido a participação dos colaboradores na definição de metas desafiadoras e de indicadores de desempenho.

Gráfico n° 13: Trabalho em equipa

100% Dos chefes de equipa concorda que tem permitido que os seus colaboradores participem na definição de metas desafiadoras e de indicadores de desempenho que



levem ao sucesso das tarefas realizadas e ao alcance dos objectivos. Esta é uma atitude bastante positiva porque valoriza o colaborador, faz com que ele se sinta como parte de todo o processo agilizando a realização das tarefas. Os colaboradores tendem a desempenhar melhor

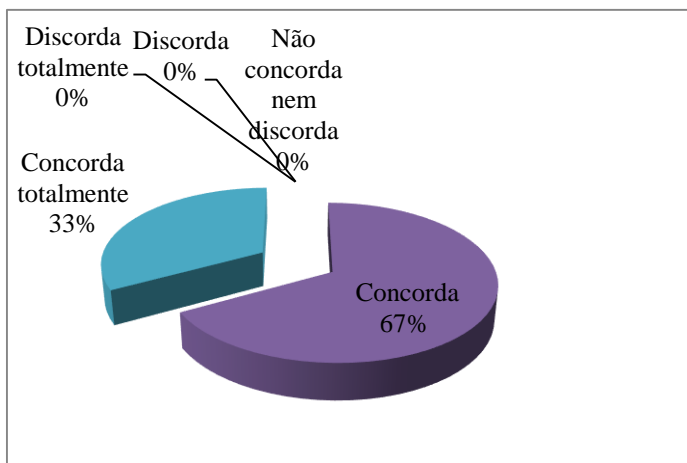
as suas funções e a expressar respostas afectivas mais favoráveis quando lhes é dada a possibilidade de criar e contribuir sem restrições.

O ponto 6.3.1.2 do código de conduta e ética da Sonangol E.P e suas subsidiárias faz referência ao trabalho em equipa dizendo que todo os colaboradores deverão estar motivados e deter as competências adequadas para o trabalho em equipa, como forma de busca colectiva de soluções mais produtivas e vantajosas para a organização.

7. Tenho criado oportunidades de desenvolvimento profissional e estimulado os colaboradores na busca do conhecimento.

Gráfico n° 14: Oportunidade de desenvolvimento profissional

O incentivo ao desenvolvimento profissional através da busca incessante do conhecimento pelos colaboradores permite simultaneamente o crescimento e desenvolvimento pessoal e das organizações, tornando-as cada vez mais competitivas.

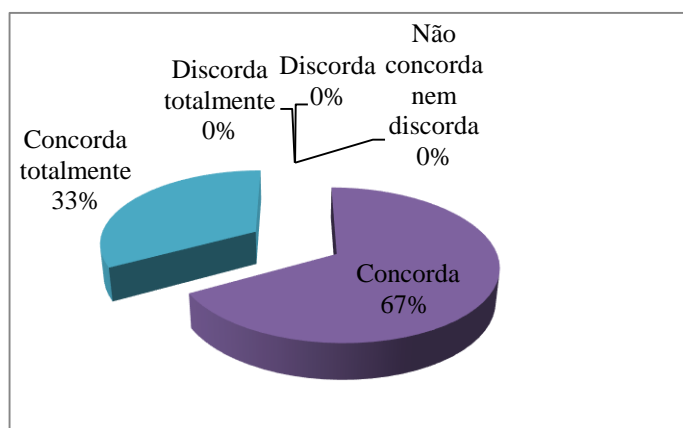


Desta forma 0% discorda totalmente, discorda e não concorda nem discorda enquanto 67% concorda e 33% concorda totalmente que tem criado oportunidades de desenvolvimento profissional e incentivo a busca do conhecimento. Como já foi referido anteriormente, Ruzzarim,

Amaral e Simionovschi (2006) dizem que todo ser humano tem um valor próprio e dentro da empresa este valor transforma-se na contribuição de cada um para o alcance dos objectivos. A partir do momento em que os colaboradores aprendem ou desenvolvem novas habilidades e competências por conta própria ou por incentivo da organização, têm a oportunidade de aumentar a sua contribuição para o desenvolvimento do negócio.

8. Existe um plano de formação e desenvolvimento de pessoas elaborado pela organização.

Gráfico n° 15: Plano de formação e desenvolvimento de pessoas

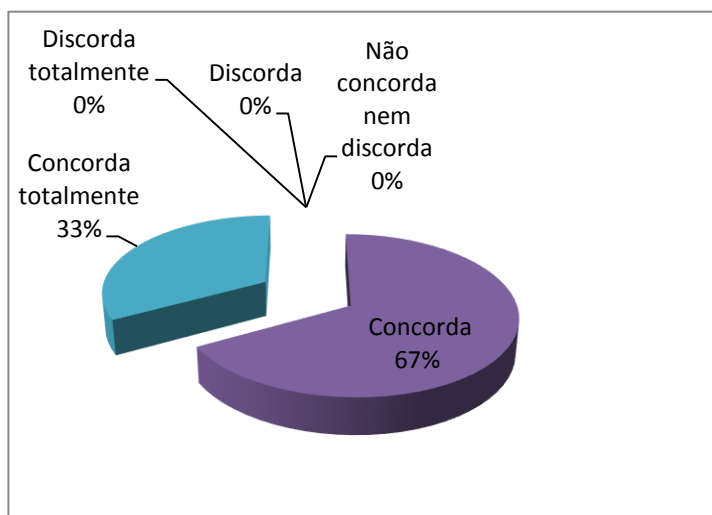


Quanto ao plano de formação e desenvolvimento 0% discorda totalmente, discorda, não concorda nem discorda enquanto 67% concorda e 33% concorda totalmente que a organização possui um plano de

formação e desenvolvimento de pessoas. Como já foi referido anteriormente, Tachizawa, Victor e Antônio (2001) concordam que o desenvolvimento pessoal é considerado por muitas organizações como factor decisivo para o seu futuro por isso elaboram o seu plano estratégico com acções de investimento em programas que lhes propiciem um bom clima organizacional e garantam o retorno financeiro desejado. No código de conduta e ética da Sonangol E.P e suas subsidiárias no ponto 6.3.2.1 menciona que é dever da organização garantir ao colaborador o acesso ao conhecimento e a informação considerada relevante para o exercício da sua função e também disponibilizar tempo para o diálogo com os colaboradores, esclarecendo possíveis dúvidas. Os resultados demonstram que a organização preocupa-se em manter os seus colaboradores actualizados de forma a poderem desempenhar melhor as suas actividades e estarem sempre preparados para novos desafios tendo em conta a rápida evolução do mundo de negócios.

9. Tenho criado oportunidade de debates sobre pontos de melhoria no trabalho.

Gráfico n° 16: Oportunidade de debates

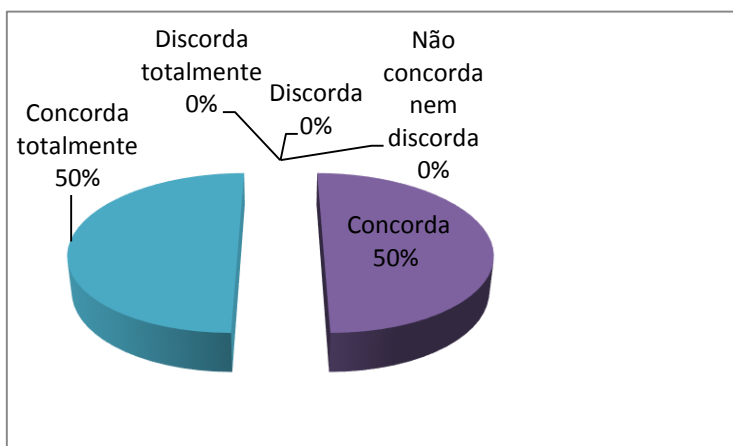


0% Discorda totalmente, discorda e não concorda nem discorda enquanto 67% concorda totalmente que tem criado oportunidades de debates sobre pontos de melhoria no trabalho e 33% diz que concorda. São criados encontros onde os colaboradores têm

oportunidade de dar a sua opinião sobre a melhor forma de realização de determinada tarefa facilitando o desenvolvimento eficiente da mesma. Segundo Dalmau e Benetti (2009) as empresas viram a importância de utilizar sistemas abertos de comunicação que permitissem o retorno de percepções, opiniões e contribuições das partes envolvidas em relação às acções da organização.

10. Sinto-me responsável pelo cumprimento dos objectivos de cada função.

Gráfico nº 17: Responsabilidade pelo cumprimento dos objectivos individuais de seus avaliados.

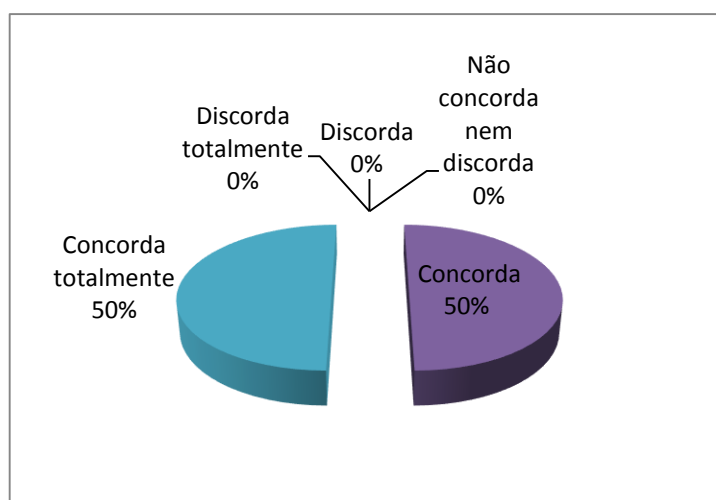


0% Concorda totalmente, discorda e não concorda nem discorda enquanto 50% dos chefes de equipa concorda que se sentem responsáveis pelo cumprimento dos objectivos de cada função e os outros

50% concorda totalmente. O gestor deve ter a capacidade de orientar e criar situações de motivação que levem ao cumprimento dos objectivos. O incumprimento do objectivo individual do colaborador pode se reflectir negativamente no cumprimento dos objectivos da secção, do departamento e da direcção. Estes resultados espelham a preocupação dos chefes de equipa em envolverem ao máximo os colaboradores na realização das suas actividades

11. Sinto-me comprometido com a minha organização e partilho dos seus valores.

Gráfico nº 18: Compromisso com a organização



Em relação ao compromisso organizacional, 0% discorda totalmente, discorda e não concorda nem discorda enquanto 50% dos chefes de equipa concordam que se sentem comprometidos com organização e se identificam com os seus valores e 50%

concorda totalmente com o mesmo ponto. Isto demonstra a dedicação e entrega dos

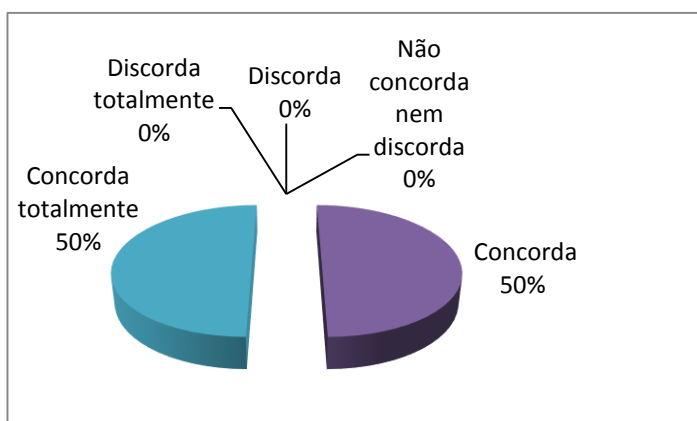
colaboradores em prol do desenvolvimento da empresa. A Sonangol é uma das poucas empresas públicas em Angola que oferece várias regalias aos colaboradores sem distinção de função, de forma a valorizá-lo fazendo perceber a sua importância para o desenvolvimento e crescimento da organização e também como as suas atitudes interferem nos resultados obtidos pela organização. Para tal são desenvolvidas muitas acções envolvendo não só o colaborador como todo o seu agregado.

Como já foi comentado por Chiavenato (2010) as organizações precisam de medir até que ponto o desempenho financeiro, técnico, de marketing, de vendas e principalmente o desempenho humano que move todos os anteriores, contribui para o alcance de resultados positivos para a empresa e a competitividade no mercado de negócio, permitindo desta forma a sustentabilidade da mesma com produtos e serviços de qualidade reconhecida. Assim, preocupamo-nos em saber qual é o grau de conhecimento dos chefes de equipa em relação ao processo de avaliação de desempenho.

12. Existe na nossa organização um processo de avaliação de desempenho.

Gráfico nº 19: Existência na organização de um processo de avaliação de desempenho.

0% Concorde totalmente, discorda e não concorda nem discorda, enquanto 50% dos



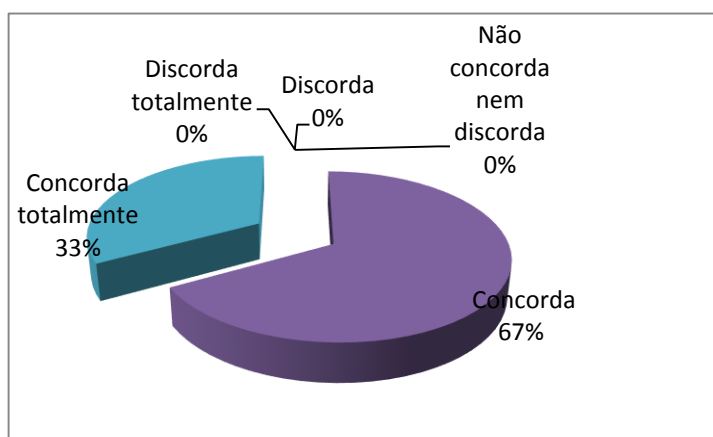
chefes de equipa concorda que existe na Sonangol um processo de avaliação de desempenho e os outros 50% concorda totalmente. Dalmau e Benetti (2009) comentam que as empresas e os gestores preocupados com a execução

do processo de avaliação de desempenho, apresentam como atributos característicos a autenticidade, a capacidade de assumir as próprias vantagens, fraquezas e o domínio de si mesmos, que os motiva a inovar e criar gerando uma cultura que favorece o

surgimento e aceitação de novas ideias favorecendo a rápida solução de possíveis problemas.

13. Os colaboradores são avaliados pelos objectivos traçados e pelas competências exigidas pela da função que exercem.

Gráfico n° 20: Avaliação feita com base nos objectivos e competências

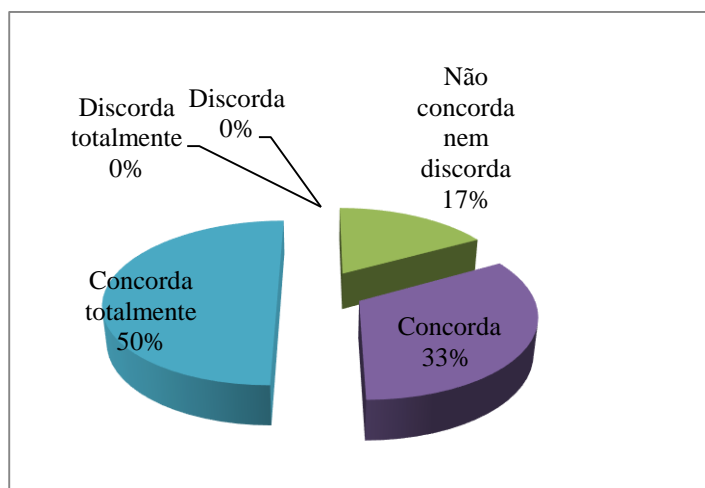


Os colaboradores são avaliados pelos objectivos pré definidos e pelas competências exigidas pela função que exercem. Isto permite que a avaliação seja feita com base nas tarefas desempenhadas, na potencialidade do colaborador

e na sua postura perante o trabalho. 0% Concorda totalmente, discorda e não concorda nem discorda, enquanto 67% concorda e 33% concorda totalmente.

14. Sinto-me capacitado para avaliar o desempenho do colaborador

Gráfico n° 21: Capacidade do avaliador para avaliar o desempenho do colaborador



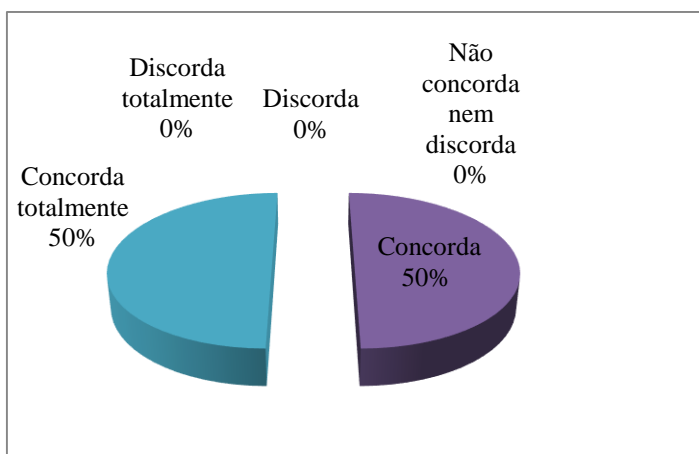
Todo o avaliador deve ser preparado para poder perceber e avaliar os seus colaboradores evitando cair em tendências que prejudiquem o mesmo. De acordo com Sims (2002) todo o gestor precisa de entender e apreciar a importância da

avaliação de desempenho eficaz assim como os vários objectivos associados a ela, sendo a intensão final de todo este processo de melhorar o desempenho no trabalho. Desta forma 0% discorda totalmente e discorda enquanto 17% não concorda nem discorda, 33% concorda e 50% concorda totalmente estar capacitado para avaliar o desempenho dos seus colaboradores. O facto de existirem 17% dos chefes de equipa que se abstêm de comentar sobre o assunto demonstra a existência ainda de uma certa resistência, insegurança e desconforto em relação a posição de avaliador.

Constatou-se que a Sonangol possui um plano de informação e formação que anualmente se estende a todos os envolvidos no processo de avaliação de desempenho.

15. Ao longo do processo de avaliação de desempenho, o colaborador do meu sector tem-se beneficiado da minha orientação, apoio e acompanhamento, mantendo sempre uma comunicação fluida.

Gráfico n° 22: Orientação, apoio e acompanhamento ao avaliado

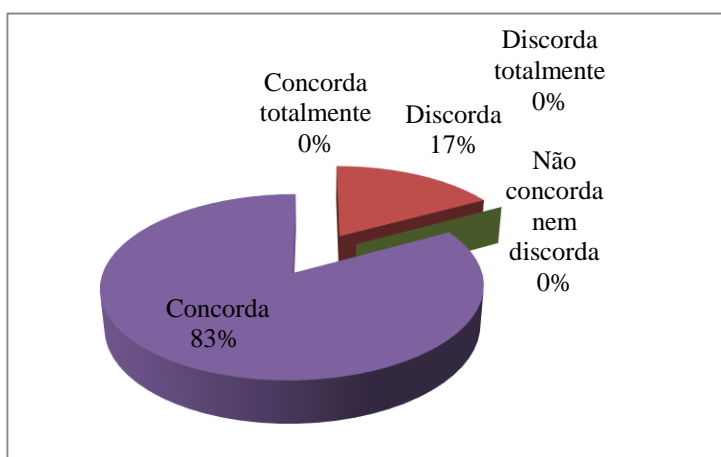


O acompanhamento das actividades dos colaboradores pelo avaliador ao longo do processo permite a troca de ideias e a correcção de algumas acções menos correctas. Assim 0% discorda totalmente, discorda e não concorda nem

discorda que tem acompanhado o desempenho dos seus avaliados enquanto 50% dos chefes de equipa concorda totalmente e concorda que os seus avaliados têm-se beneficiado da sua orientação, apoio e acompanhamento.

15. A organização preocupa-se em disponibilizar materiais e equipamentos necessários ao alcance das metas estabelecidas.

Gráfico 23: Disponibilidade de condições de trabalho



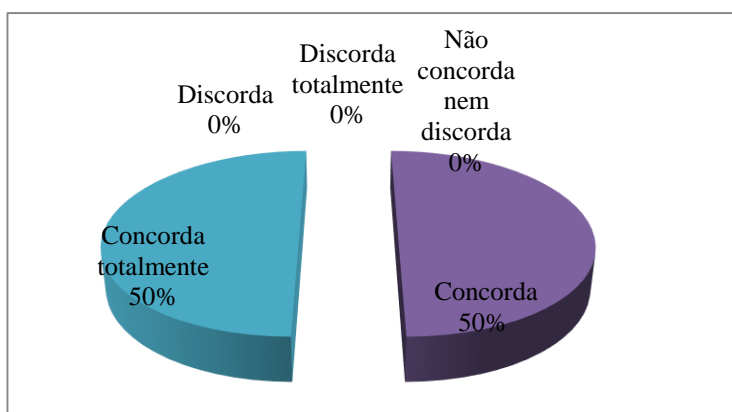
Quanto a disponibilidade de condições de trabalho 0% concorda totalmente, discorda totalmente e nem concorda nem discorda. 17% discorda e 83% concorda que a organização preocupa-se em disponibilizar materiais e equipamentos necessários ao

alcançe das metas estabelecidas. Como foi constatado apesar de se fazer um plano de necessidades para cada área anualmente, alguns materiais e recursos humanos solicitados não são disponibilizados a tempo dificultando a realização das tarefas. Isto em alguns casos pode comprometer a avaliação do colaborador. Dalmau e Benetti (2009) fazem referência a necessidade de se prestar atenção a forma como os resultados da empresa estão a ser alcançados, confirmando a existência das condições humanas, materiais e financeiras para a realização das actividades de forma a não prejudicar nem o colaborador nem a empresa.

No artigo nº 6.3.2.1 do código de conduta e ética da Sonangol a organização assume que é seu dever promover condições de trabalho que propiciem o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar de todos os colaboradores.

16. A comunicação dos resultados da avaliação do desempenho de cada colaborador é feita individualmente, incentivando-os a reforçar os pontos fortes e a melhorar os pontos fracos.

Gráfico nº 24: Comunicação dos resultados do processo de avaliação de desempenho



0% Dos colaboradores discorda, discorda totalmente e não concorda nem discorda que a comunicação dos resultados do processo de avaliação de desempenho é feita de forma individual enquanto 50% concorda e os

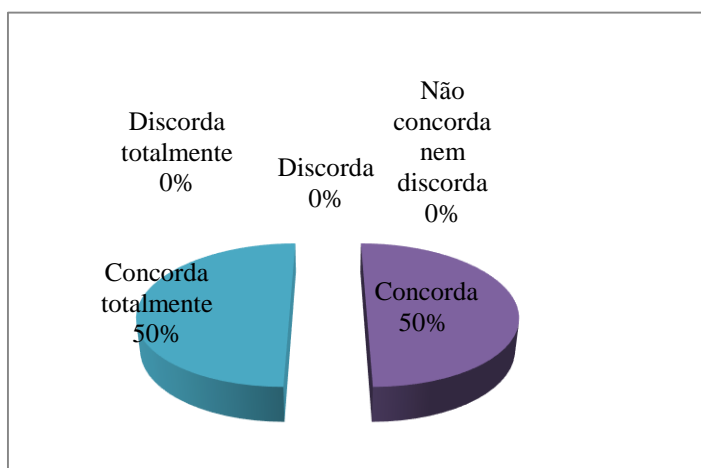
outros 50% concordam totalmente. Os dados nos mostram que esta fase do processo tem sido cumprida evitando possíveis constrangimentos e facilitando a aceitação dos resultados e a possibilidade de mudança.

De acordo com os chefes de equipa a DRH tem orientando cada fase do processo incentivando o cumprimento dos prazos e despertando a responsabilidade do avaliador com os seus avaliados e com a empresa.

17. Os melhores desempenhos são premiados pela organização.

Gráfico nº 25: Prémios de desempenho

Os prémios de desempenho incentivam o colaborador a desenvolver cada vez melhor a sua actividade desta forma, 0% discorda totalmente, discorda e não concorda nem



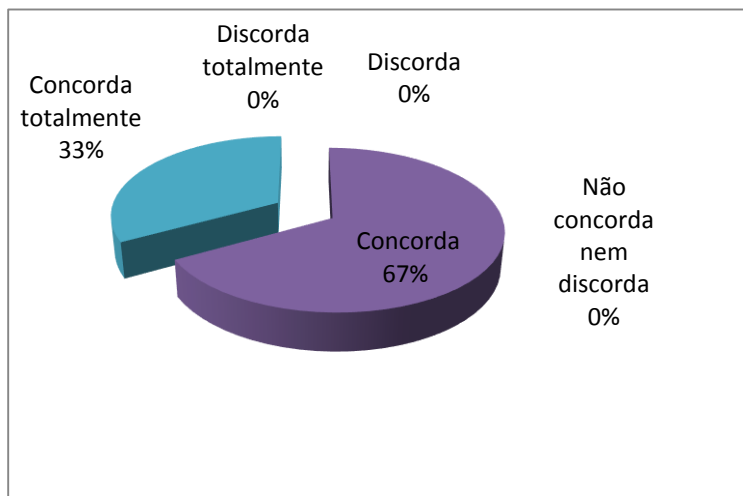
discorda que os melhores desempenhos são premiados pela organização, enquanto 50% concordam e os outros 50% concordam totalmente com a existência de tal prática. Blanchard (2012) comentou que o reconhecimento e valorização dos colaboradores

através de dinâmicas permanentes criadas pela organização constroem e reforçam a produtividade e a moral dos mesmos.

18. Avaliação de desempenho permite melhorar o desempenho do colaborador e os resultados da organização.

Gráfico n° 26: Melhoria do desempenho individual e colectivo

0% Discorda totalmente, discorda e não concorda nem discorda que avaliação de desempenho ajuda a melhorar o desempenho enquanto 67% concordam e os outros 33%

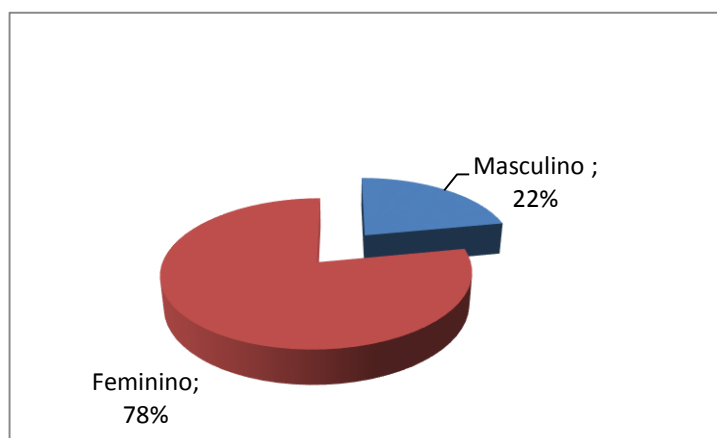


concorda totalmente. O processo de avaliação permite aos avaliador estar mais atento a realização do seu avaliado corrigindo sempre que for necessário e também permite que o avaliado se preocupe em realizar melhor as suas

actividades.

Os colaboradores, elementos indispensáveis ao crescimento e desenvolvimento das organizações, foram igualmente indagados quanto à importância da avaliação de desempenho para ambas as partes. Antes da realização dos questionários também foi feita a caracterização sócio demográfica dos mesmos. Desta forma começamos por apresentar os resultados obtidos.

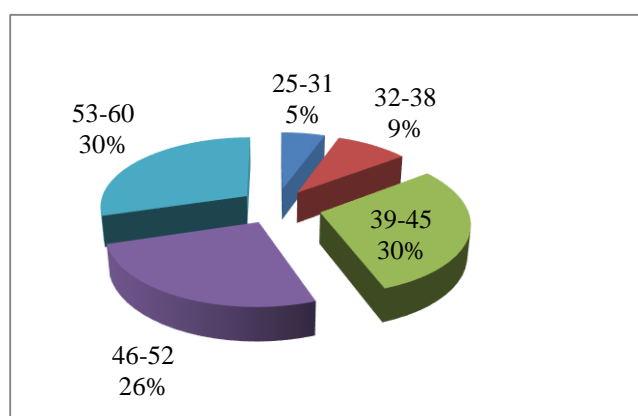
Gráfico nº 1: Distribuição dos colaboradores por sexo



Atendendo a variável sexo dos colaboradores do centro infantil temos uma maior incidência do sexo feminino com 78% e 22 % do sexo masculino.

Em Angola o quadro de pessoal que trabalha em instituições de infância directamente com crianças é composto na sua maioria por mulheres, estando os homens apenas em funções como jardineiro, responsável pelo economato, cozinheiro e copeiro. Um dos factores é o instinto maternal que a mulher possui naturalmente, conferindo-lhe mais paciência, carinho e atenção nos cuidados com as crianças. Outro aspecto está relacionado com a cultura, muitas mulheres na nossa sociedade foram educadas no sentido de que quem deve cuidar da casa e das crianças é a mulher e também, até hoje, para exercer a função de vigilante de infância só é necessário ter um curso básico que normalmente tem a duração de três meses.

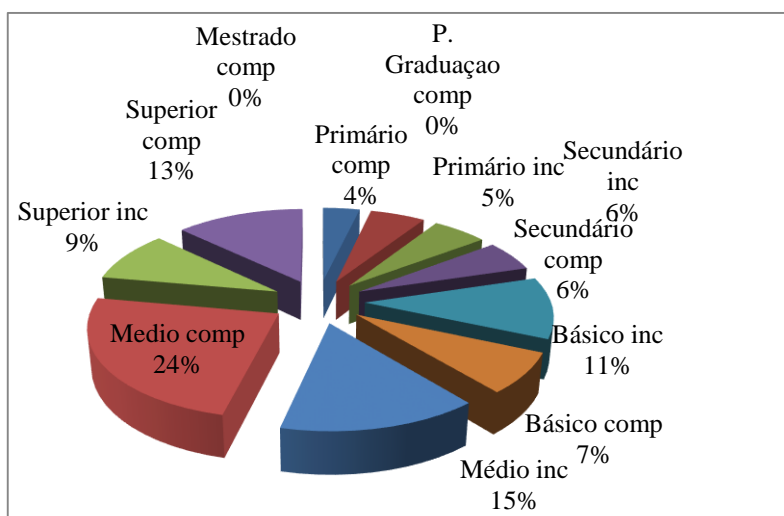
Gráfico nº 2: Distribuição dos colaboradores por idade



Constatamos que 5% dos colaboradores possuem 25 a 31 anos de idade, 9% tem 32 a 38 anos, 30% tem 32 a 45 anos 26% tem 46 a 52 e 30% possui 53 a 60 anos. Na sua maioria, são mulheres que com o avançar da idade vão apresentando muitos problemas de

saúde relacionados com o exercício da profissão com maior predominância para as dores na coluna vertebral decorrentes do movimento repetido durante muitos anos para levar a criança ao colo, dar de comer, cuidar da higiene e também para ajudá-las a realizar as actividades pedagógicas.

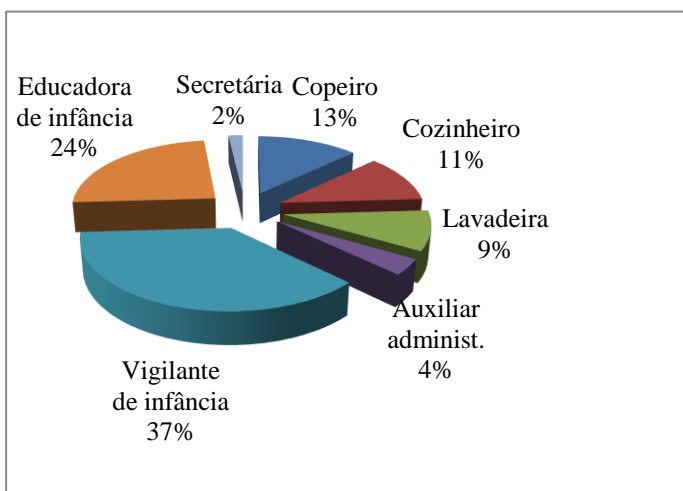
Gráfico n° 3: Distribuição dos colaboradores por nível acadêmico



Em relação ao nível acadêmico dos colaboradores, 0% possui os níveis pós graduação completo e mestrado completo, 7% o nível básico completo, 15% o básico incompleto, 4% o nível

primário completo, 5% o primário incompleto, 6% o secundário incompleto e secundário completo, 24% o nível médio completo e 15% o médio incompleto enquanto 13% possui o nível superior completo (estas pessoas na sua maioria fizeram o curso superior já no exercício das suas funções, na tentativa de ascenderem profissionalmente) e 9% o superior incompleto. Como já foi referido anteriormente até a poucos anos atrás para cuidar de crianças em Angola não eram exigidas muitas competências a quem quisesse trabalhar na área. Hoje com o surgimento de um número muito elevado de instituições de infância na sua maioria privadas, a exigência da qualidade dos serviços é muito maior e o Ministério da Educação assim como o Ministério da Reinserção Social também começaram a preocupar-se um pouco mais com a qualidade de ensino nesta área, desta forma a oito anos atrás surgiram os primeiros cursos superiores de educação de infância e assistentes sociais.

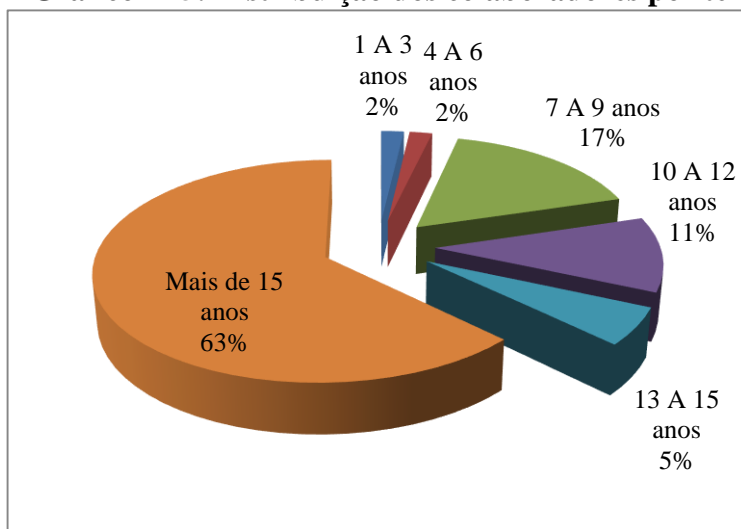
Gráfico n° 4: Distribuição dos colaboradores por função



Quanto as funções dos colaboradores que responderam ao questionário, 2% são secretárias, 4% auxiliares administrativas, 9% lavadeiras, 11% os cozinheiros, 13% os copeiros, 24% educadoras de infância e com maior

percentagem 37% as vigilantes de infância.

Gráfico nº 5: Distribuição dos colaboradores por tempo de serviço



Quanto aos anos de serviço prestados a instituição de infância, 2% funciona de 1 a 3 anos e de 4 a 6 anos, 17% funciona de 7 a 9 anos, 11% de 10 a 12 anos, 15% de 13 a 15 anos e 63% representando a maioria dos inquiridos funciona a mais de 15 anos.

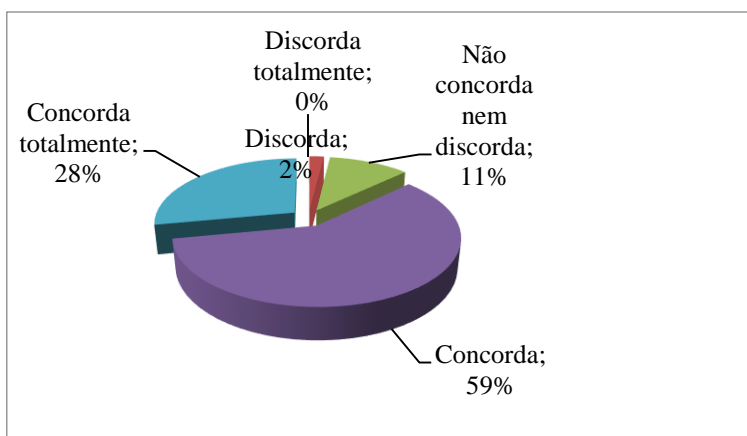
São na sua maioria mulheres que funcionam nas instituições de infância da Sonangol desde a sua abertura e por isso acompanharam todas as mudanças que foram acontecendo, mostrando uma certa resistência ao novo.

O questionário elaborado para os colaboradores apresenta as seguintes questões e a correspondente distribuição:

1. Conheço a missão, a visão e os valores da minha organização.

Gráfico nº6: O colaborador conhece a missão, visão e valor da sua organização

0% Discorda totalmente ter algum conhecimento, 2% discorda, 11% não concorda nem discorda, 59% concorda e 28% concorda totalmente. Apesar de ser uma percentagem



mínima de colaboradores que confessam não conhecer a missão, visão e valores da organização já demonstra uma certa desorientação por parte de alguns colaboradores em relação a cultura

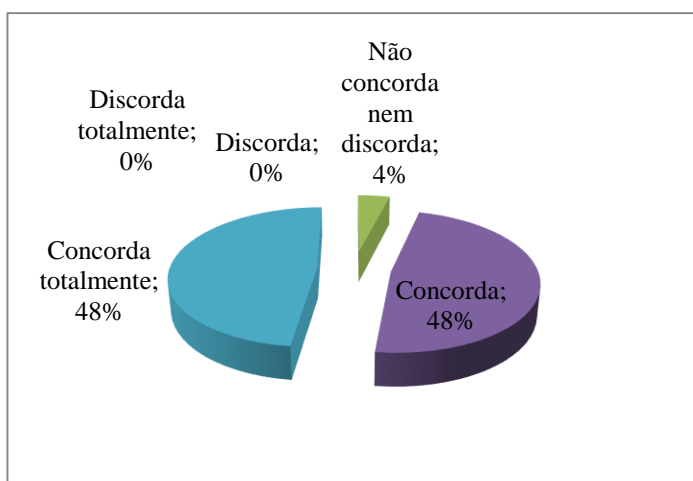
organizacional. São princípios que devem ser conhecidos e postos em prática por todos os colaboradores, pois permitem maior orientação e preparação para as constantes oscilações do mercado. Sonangol apresenta como missão promover a sustentabilidade e o crescimento da indústria petrolífera nacional de forma a garantir maior retorno para o estado angolano. A sua visão é de ser uma empresa de hidrocarbonetos íntegra, competitiva e de projecção internacional, estar a altura dos seus compromissos com o estado, a sociedade, os parceiros e os colaboradores assegurando a criação de valor para o accionista. Os seus valores são a orientação ao cliente, o desempenho, o trabalho em equipa, qualidade, saúde, segurança e ambiente no trabalho, conduta ética e comunicação efectiva.

2. Tenho conhecimento dos procedimentos descritos para realização das minhas tarefas.

Gráfico nº 7: Conhecimento dos procedimentos descritos por função

0% Discorda totalmente e discorda que conhece a existência de procedimentos descritos, 4% não concorda nem discorda, 48% concorda totalmente e outros 48% concordam ter conhecimento.

A Sonangol é uma organização que já possui um modelo de funções actualizado

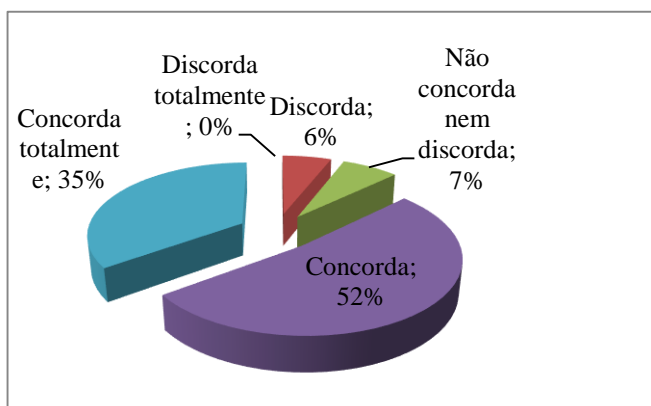


representando todas as funções do grupo, servindo de base a implementação integrada de outros processos e práticas de recursos humanos, estando entre eles a avaliação de desempenho, a formação, a gestão de carreiras e potencial e a gestão de competências.

3. É traçado um plano de acção anual que me orienta no que fazer e quais as metas a atingir.

Gráfico nº 8: Elaboração de um plano de acção que serve de orientação

0% Discorda totalmente, 6% discorda, 7% não concorda nem discorda, 35% concorda



totalmente e 52% concorda que os planos de acção servem de orientação para o alcance dos objectivos e metas atingir.

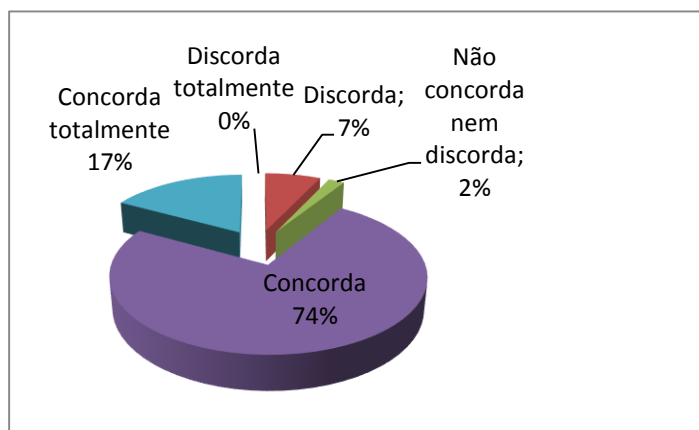
O plano de acção anual, orienta o colaborador em relação a todas actividades a serem desenvolvidas ao longo do ano tendo em conta

aos objectivos organizacionais e individuais a cumprir e permite ao avaliador acompanhar as actividades desenvolvidas pelo seu avaliado.

4. Tenho conhecimento da existência de um plano de formação e desenvolvimento pessoal na organização.

Gráfico nº 9: Existência de um plano de formação e desenvolvimento para os colaboradores

0% Discorda totalmente, 7% discorda, 2% não concorda nem discorda, 17% concorda



totalmente e 74% concorda

A atenção prestada ao crescimento e desenvolvimento dos colaboradores acaba por se reflectir no desenvolvimento e crescimento da organização.

Como já foi comentado por Tachizawa, Victor e Antônio

(2001) numa organização, o desenvolvimento de pessoas envolve um conjunto de actividades e processos cujo objectivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva dos colaboradores proporcionando-lhes a aquisição de novas habilidades, novos conhecimentos e a modificação de comportamentos e atitudes pessoais e profissionais.

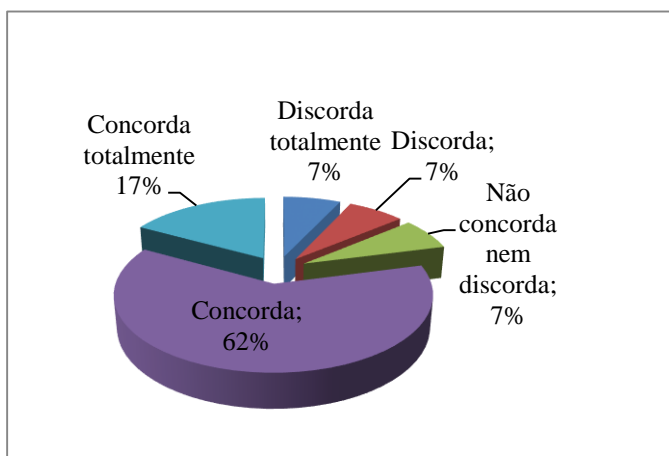
No seu regulamento interno artigo nº 51 a Sonangol obriga-se a oferecer aos seus colaboradores formações de 3 tipos: de adaptação que visa melhorar as competências dos mesmos de forma a responderem as exigências da função, formação de desenvolvimento com objectivo de contribuir para a melhoria das competências individuais no desempenho de funções de maior responsabilidade e a formação geral atribuída a técnicos e gestores através de bolsa de estudo internas.

Logo após a conclusão do processo de avaliação de desempenho a equipe que cuida deste processo solicita as áreas dos avaliados os planos de formação para serem entregues ao Departamento de Formação de Quadros que dentro das possibilidades da empresa, cria condições para que as mesmas aconteçam, mas, nas Instituições de Infância este tem-se tornado um processo cada vez mais distante porque a dois anos que não acontecem sessões de formação ligadas a melhoria do desempenho nas funções. Isto tem servido de factor de desmotivação para os colaboradores, considerando que quem trabalha com educação precisa de estar actualizado em relação a técnicas e métodos de ensino e aprendizagem.

6. Os objectivos traçados são assumidos por todos.

Gráfico nº10: Compromisso de todos com os objectivos definidos

7% Discorda totalmente, 7% discorda, 7% não concorda nem discorda, 17% concorda totalmente e 62% concorda

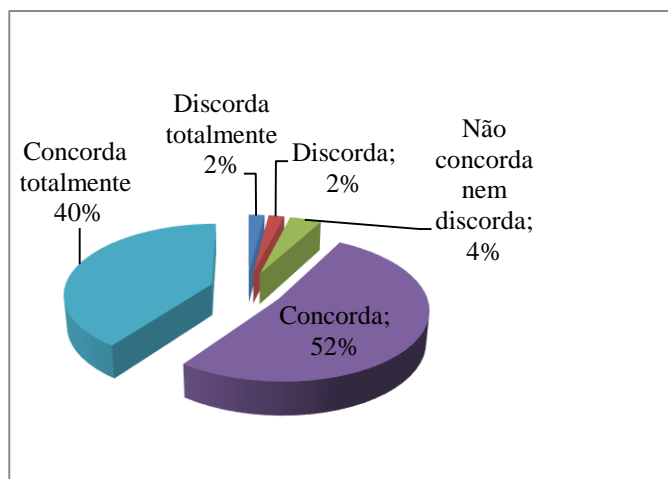


A participação dos colaboradores na definição das metas e objectivos permite que os mesmos se sintam motivados e comprometidos com os resultados a alcançar. A presença de 14% de colaboradores da instituição de infância que discorda e 7% que se abstêm demonstra que ainda existe uma certa resistência na aceitação dos

objectivos pelo qual são avaliados. Os objectivos devem estar relacionados com actividades desempenhadas pelos colaboradores e os mesmos devem fazer parte da sua definição conquistando desta forma o seu comprometimento no alcance dos resultados.

7.Tenho a oportunidade de debater com o meu chefe de equipa, aspectos que podem melhorar o desempenho da minha actividade.

Gráfico nº 11: Existência de debates para melhoria do desempenho

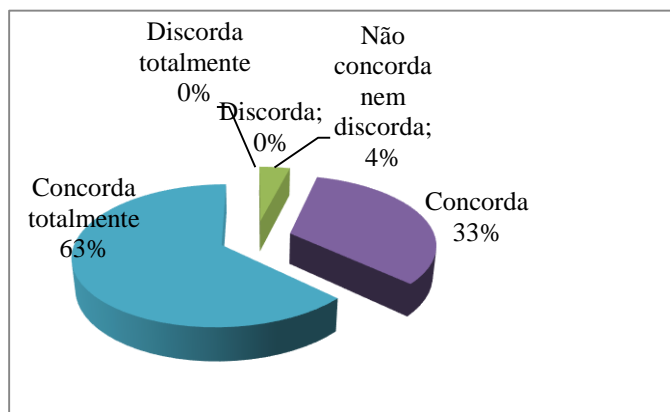


2% Discorda totalmente, 2% discorda, 4% não concorda nem discorda, 40% concorda totalmente e 52% concorda que tem a oportunidade de discutir com o seu chefe assuntos relacionados com o desenvolvimento do trabalho. Como já foi referido por Andrade (2006)

a existência de conflitos no ambiente de trabalho e a comunicação distorcida, omitida ou mal interpretada por não serem usados os canais convencionais, são factores que podem levar ao mau desempenho dos colaboradores e a consequente falta de resultados. Desta forma a possibilidade de se discutir e se chegar a consenso fortifica a equipa e permite o alcance de resultados satisfatórios.

8. Existe na nossa organização um processo de avaliação de desempenho.

Gráfico nº 12: Existência de um processo de avaliação de desempenho na organização

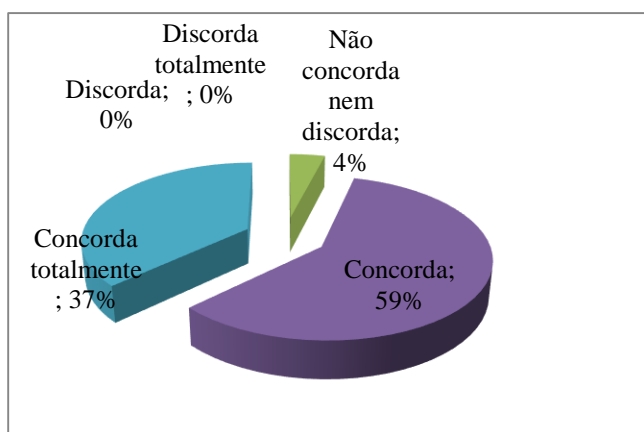


0% Discorda totalmente, 0% discorda, 4% não concorda nem discorda, 63% concorda totalmente e 33% concorda. Chama-nos atenção que ainda existe dentro da instituição 4% de

colaboradores que não concorda nem discorda sobre a existência de um processo de avaliação de desempenho. Acreditamos que neste caso deve haver maior trabalho do avaliador informando e sensibilizando para aceitação e mudança. Como já foi referido por Dalmau e Benetti (2006) é muito importante que todos os envolvidos saibam qual é o objectivo de cada etapa e quem deve liderar a execução, são aspectos que levam os colaboradores ao comprometimento. As pessoas vão perceber o sentido da avaliação de desempenho quando derem oportunidade as mudanças.

9. Somos esclarecidos sobre a importância deste processo para o colaborador e para a organização.

Gráfico n° 13: São prestados esclarecimentos sobre a importância do processo



0% Discorda totalmente, 0% discorda, 4% não concorda nem discorda, 37% concorda totalmente e 59% concorda. Dalmau e Benetti (2006) mencionam como principais requisitos para implementação de um processo de avaliação de desempenho, a informação

através de *workshops* de forma a criar nos colaboradores a cultura do próprio processo, a capacitação dos gestores e colaboradores, e a existência de competências devidamente mapeadas alinhadas a missão, visão e valores da organização.

Anualmente a Sonangol tem um plano de formação e divulgação do processo para todos os gestores e colaboradores, dando a conhecer os reajustes feitos de forma a melhorar o processo.

10. A organização disponibiliza materiais e equipamentos necessários ao alcance das metas estabelecidas.

Gráfico nº 14: Disponibilidade de condições de trabalho para o alcance das metas

Para que as metas estabelecidas sejam cumpridas, para além do conhecimento,



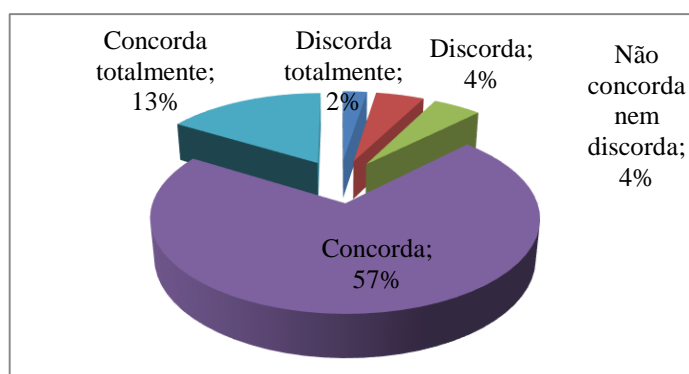
habilidade e atitude do colaborador é necessário também que a organização disponibilize materiais e equipamentos necessários a realização das actividades dentro dos prazos e padrões estabelecidos. Os técnicos ao desenvolverem as suas

actividades vão sentindo mais de perto as dificuldades de realização por falta de materiais e equipamentos necessários.

0% Discorda totalmente, 7% discorda, 19% não concorda nem discorda, 13% concorda totalmente e 61% concorda.

11. O resultado da avaliação de desempenho permite-me conhecer o que o meu chefe pensa do meu desempenho.

Gráfico nº 15: Maior interacção com o chefe de equipa



2% Discorda totalmente, 4% discorda, 4% não concorda nem discorda, 13% concorda totalmente e 57% concorda. Os 10% de colaboradores que não concordam nem discordam e que discordam avaliação de desempenho aproxima o

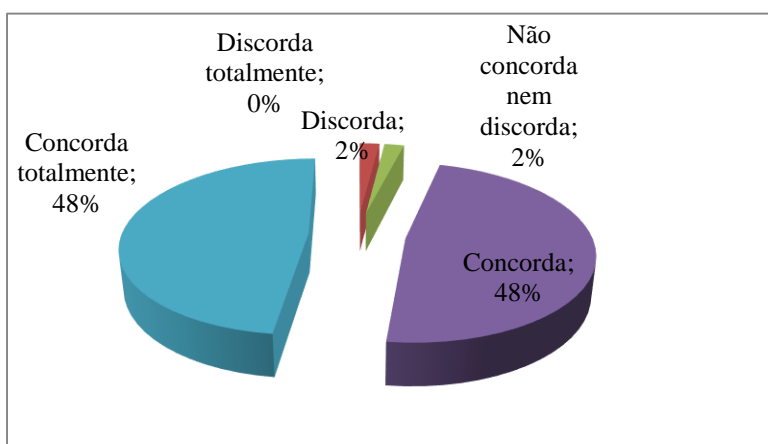
avaliador do avaliado demonstra mais uma vez a necessidade de corrigir alguns erros de comunicação. Avaliação de desempenho serve para ajudar a melhorar o desempenho do colaborador e da organização e não para punir o colaborador. Siqueira (2010) diz que

para além de informar ao colaborador como o seu desempenho é percebido e importante para a organização, identificando os pontos fortes e fracos do colaborador e da organização, também ajuda a desenvolver o conceito de equipa formado pelo chefe e o seu subordinado.

12. Avaliação de desempenho permite-me saber o que devo melhorar para o meu crescimento pessoal e profissional.

Gráfico n° 16: Autoavaliação

0% Discorda totalmente, 2% discorda, 2% não concorda nem discorda, 48% concorda totalmente e 48% concorda.

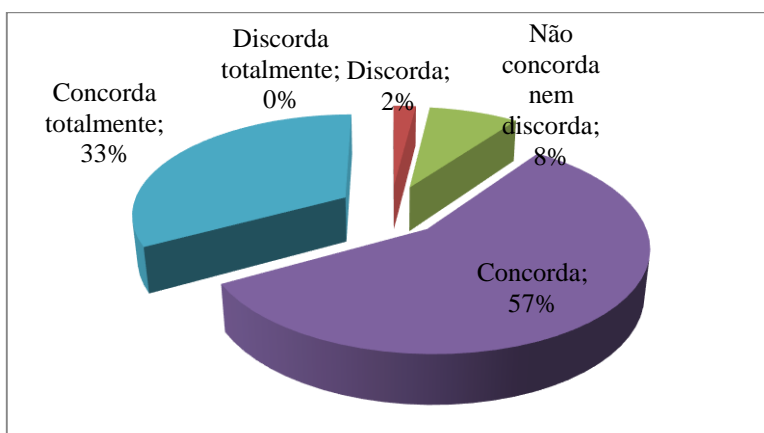


A autoavaliação obriga o colaborador a avaliar o seu próprio desempenho, medindo o seu grau de satisfação e projectando o seu futuro na organização.

Como já foi comentado por Caetano (1998), Camara (2015) e Sousa et al. (2012) a **Autoavaliação** é um método que permite ao colaborador fazer uma análise sincera das suas características de desempenho, definindo quais os seus pontos fortes, fracos e potencialidade evidenciadas por si, de modo a transformar-se num agente activo do desenvolvimento dentro da organização.

13. Ao longo do processo tenho-me beneficiando da orientação, apoio e acompanhamento do meu chefe de equipa.

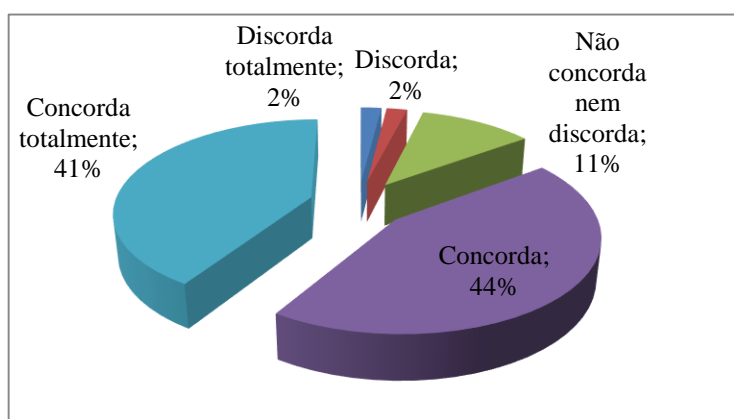
Gráfico n° 17: Orientação apoio e acompanhamento do avaliado pelo avaliador



0% Discorda totalmente, 2% discorda, 8% não concorda nem discorda, 33% concorda totalmente e 57% dos colaboradores concorda que têm beneficiado do apoio e acompanhamento do seu chefe de equipa, ajudando a corrigir ou eliminar o que está mal melhorando assim os resultados e o desempenho do colaborador. Os 10% representando os colaboradores que discordam e que não concordam nem discordam demonstram que a relação entre os avaliados e os avaliadores precisa de melhorar, o avaliado deve beneficiar do apoio e acompanhamento do avaliado evitando desta forma a realização de procedimentos errados que possam prejudicar o alcance dos objectivos da organização.

14. O *feedback* do meu chefe de equipa motiva-me a cumprir com as minhas tarefas.

Gráfico n° 18: O *Feedback* garante mais motivação para realização das tarefas



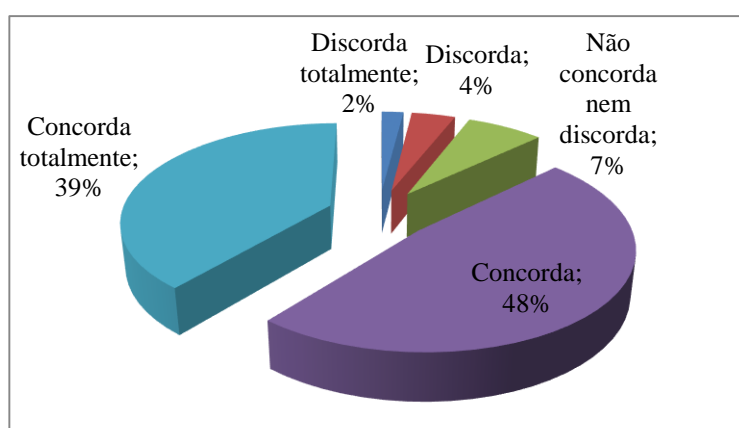
2% Discorda totalmente, 2% discorda, 11% não concorda nem discorda, 41% concorda totalmente e 44% dos colaboradores concorda que o *feedback* gera motivação. O *feedback* é muito

importante porque desperta e orienta o colaborador, permite-lhe ouvir e ser ouvido motivando-o para a realização correcta. Como já foi referenciado, Chiavenato (2010) comenta que quem trabalha sempre espera um retorno em relação a forma como está a

desempenhar as suas actividades, orientando para a realização correcta caso haja algum erro. Sims (2002) é de opinião que sem o feedback construtivo os colaboradores tendem a acreditar que o seu desempenho é o esperado e desta forma os problemas tendem a continuar. E concordando com Chiavenato o mesmo autor diz que os colaboradores precisam e esperam uma comunicação frequente e um retorno sobre o seu desempenho e não apenas durante o processo de avaliação de desempenho.

15. Sinto o reconhecimento da organização pelo meu desempenho.

Gráfico n° 19: Importância do reconhecimento da organização



O reconhecimento da organização pelo trabalho realizado é outro momento que predispõem o colaborador para a realização e para o compromisso com a missão, visão e valores da

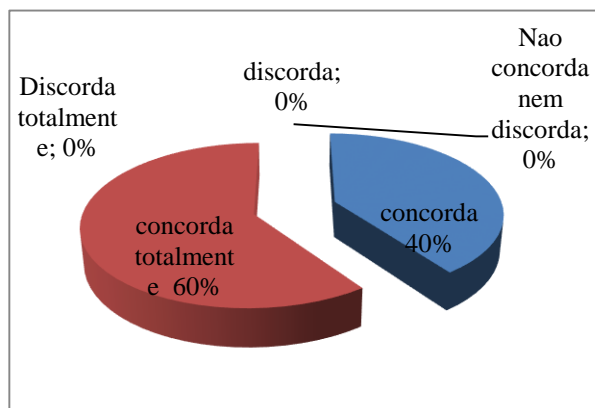
empresa. 2% Discorda totalmente, 4% discorda, 7% não concorda nem discorda, 39% concorda totalmente e 48% dos colaboradores concorda com o reconhecimento da organização. Blanchard (2012) refere-se a algumas características essenciais indispensáveis a uma equipa de grande desempenho sendo uma delas o reconhecimento e valorização das contribuições da equipa de trabalho demonstrado pelas empresas através de dinâmicas permanentes que visam construir e reforçar a produtividade e a moral dos colaboradores. Sims (2002) diz que quando o gestor habitua-se a ir de encontro aos colaboradores com frequência eles sentem-se valorizados.

Na Sonangol os colaboradores foram recompensados pelo resultado obtido no processo de avaliação de desempenho com valores monetários até ao ano de 2014. Desde então o estímulo tem sido a entrega de diplomas de mérito que expressam o reconhecimento da organização pelo importante contributo no alcance dos objectivos da organização.

O momento de restrições e reorganização que a empresa vive implica contenção de gastos penalizando áreas como a formação de quadros.

16. As acções de formação e actualização de conhecimentos motivam o colaborador no desempenho de suas tarefas.

Gráfico nº 20: Importância das acções de formação e actualização de conhecimentos



0% Discorda totalmente, 0% discorda, 0% não concorda nem discorda, 40% concorda totalmente e 60% dos colaboradores concorda que a realização de acções de formação nas áreas identificadas como criticas durante o processo de avaliação de desempenho,

demonstram o interesse da organização em apoiar o colaborador a desempenhar melhor as suas tarefas e o motivam para o alcance dos objectivos traçados. Desta forma concordamos ser um dos pontos de desmotivação no seio dos colaboradores.

Como já foi mencionado Tachizawa, Victor e Antônio (2001) afirmam que o desenvolvimento de pessoas dentro da organização envolve varias actividades e processos com objectivo de explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva de cada um, para que ocorra a aquisição de novas habilidades, de novos conhecimentos e a modificação de comportamentos e atitudes, definindo métodos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho.

CAPITULO V: CONCLUSÕES

Analisando os resultados obtidos, podemos concluir que apesar do processo de avaliação de desempenho na Sonangol ter tido o seu início no ano de 2004 aos poucos vai ganhando o formato desejado conquistando a confiança e a compreensão dos seus colaboradores. Para os colaboradores das instituições de infância o processo de compreensão é um pouco mais lento tendo em conta a existência de 39,5 % dos colaboradores apenas com o ensino de base e 15% com o curso médio incompleto. São pessoas com alguma dificuldade de interpretação, sem noções de informática, com dificuldades para definir um objectivo e demonstrando uma certa resistência as inovações implementadas. Mas os inquiridos demonstraram que tanto os chefes de equipa como os avaliados estão conscientes do que é um processo de avaliação de desempenho bem como a sua importância tanto para os colaboradores como para a organização.

Existe ainda a necessidade da realização de um longo e árduo trabalho por parte do RH, analisando anualmente as dificuldades de realização dos colaboradores, fazendo os devidos ajustes ao modelo utilizado, actualizando as informações correspondentes, formando e informando os chefes superiores, os avaliados e os avaliadores de forma a tornar o processo mais acessível a todos os escalões.

O trabalho realizado apesar das limitações apresentadas foi uma conquista para o autor conseguindo incentivar alguns colaboradores a dar a sua contribuição e fazendo-os perceber que avaliação de desempenho era algo que ia muito mais além do que eles tinham conhecimento.

Pretende-se com este trabalho mostrar principalmente ao avaliado e ao avaliador que avaliação de desempenho não existe para punir, mais sim para contribuir para o crescimento e desenvolvimento do colaborador e da organização na conquista de novos desafios e contribuindo para o alcance de mais competitividade e credibilidade.

5.1. TEMA

A escolha do tema deve estar preferencialmente ligada à área de actuação profissional do pesquisador, vivências diárias, questões polémicas, reflexões ou debates de interesse público que se deseja provar a sua veracidade ou desenvolver. Tudo isto dá a possibilidade do mesmo possuir conhecimentos prévios sobre o assunto e facilita a busca e interpretação de textos necessários à realização do trabalho de pesquisa.

No caso actual, a escolha do tema surgiu de vivências sobre o processo de instalação e desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho que provocou as mais diferentes reacções no seio dos colaboradores, como a compreensão do próprio processo e a sua real importância, dificuldade de aceitação de resultados negativos, um certo descaso pelo cumprimento das fases do processo. Todos estes factos levaram o RH a auscultar os colaboradores através de sessões de esclarecimento e ao longo dos anos ir implementando acções de melhoria do processo, fazendo perceber que o processo tinha o objectivo de trazer um benefício mútuo, ajudando a melhorar o desempenho do colaborador e da organização, dando abertura a possíveis promoções. O presente estudo torna-se pertinente pois avaliação de desempenho passou a fazer parte cada vez mais da estratégia de desenvolvimento da empresa.

5.2. RESPOSTA AOS OBJECTIVOS E AS QUESTÕES DA PESQUISA

As questões da pesquisa ajudam o pesquisador a orientar-se em relação ao que pretende estudar. Assim sendo, as questões apresentadas no trabalho são respondidas com base no questionário e na observação feita ao longo dos anos, como colaboradora de uma das instituições e como participante deste processo.

De acordo com as questões respondidas, o gestor tem conhecimentos, habilidades e atitudes que lhe permitam orientar, acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores sob sua responsabilidade, dando o devido *feedback* para que os mesmos se sintam motivados na realização com sucesso das suas tarefas. Mas estes conhecimentos, habilidades e atitudes na sua maioria foram adquiridos após a ocupação do cargo de gestão e foram fornecidos pelo empregador com objectivo de possibilitar maior crescimento do colaborador e, ao mesmo tempo, fazer crescer a organização conquistando melhores resultados. Em muitos casos a habilidade e atitude perante

diferentes situações de trabalho e tendo os anos de serviço passando por diferentes funções confere bastante experiência e sabedoria ao colaborador permitindo o reconhecimento dos superiores, possibilitando a ascensão de carreira, que nem sempre é resultado do nível académico como podemos ver no centro infantil.

Na segunda questão chegamos à conclusão mediante as respostas dos colaboradores aos questionários que na sua maioria conhecem qual a missão, a visão e os valores da organização.

Também se confirma pela grande percentagem de respostas afirmativas que a grande maioria dos colaboradores conhece o significado e a importância da avaliação de desempenho para si e para a organização, mas o acompanhamento de mais dois encerramentos do processo de avaliação de desempenho pela autora durante a realização deste trabalho e observando-se as reacções dos colaboradores perante o interesse pelo assunto, os resultados obtidos, sente-se que ainda há um longo período de trabalho a percorrer para melhorar o processo, uma autoavaliação justa e criação de métodos de reajuste de realização das tarefas. E também pelas abstenções e discordâncias dos colaboradores em questões pertinentes como a cultura organizacional demonstra-se ainda um certo desconhecimento do que a empresa espera deles e um insuficiente *feedback* dos avaliadores.

Um dos factores negativos do processo de avaliação realizado nas Instituições de Infância da Sonangol nos últimos dois anos é a falta de formação aos colaboradores nas áreas identificadas ao longo do processo de avaliação, com necessidade de melhorias. Este facto tem acontecido nos últimos dois anos alegando a empresa indisponibilidade de verbas para tal, o mesmo tem sido motivo de descontentamento no seio dos colaboradores.

Conclui-se que ainda é um trabalho para ser bastante melhorado e aprofundado tanto com os avaliadores, como com os avaliados e com a própria organização.

5.3. CONTRIBUTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa veio despertar nos colaboradores e chefes de equipa o interesse e a percepção de que existe algo mais para além do que eles sempre ouviram e nunca se preocuparam em aprofundar em relação à avaliação de desempenho.

Uma das ferramentas da gestão de desempenho mais conhecida pelos colaboradores é a avaliação de desempenho e esta foi surgindo nas suas vidas profissionais há alguns anos com algum cuidado por parte da organização e muito poucas explicações, causando inúmeras dúvidas e sem produzir grandes resultados. Hoje ainda sente-se alguma dificuldade, tanto pelos avaliadores como pelos avaliados, mas percebe-se muito esforço e dedicação por parte dos técnicos de RH e a cada ano tendo em conta as dificuldades apresentadas pelos colaboradores, o processo é reajustado e melhorado continuamente. Ainda continua a ter-se mais preocupação a ferramenta de avaliação do que propriamente com a forma como é feita a gestão do desempenho, ou seja, a forma como é feito o acompanhamento das actividades dos colaboradores e sem deixar de focar a criação de condições de trabalho.

Apesar de existir em Angola um decreto que obrigue as empresas públicas a avaliar o desempenho dos seus funcionários, esta ainda é uma área pouco investigada empiricamente. Espera-se humildemente que este trabalho possa contribuir para um melhor conhecimento do que Angola tem vindo a fazer neste domínio.

5.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Toda pesquisa científica apresenta as suas limitações, umas em relação à recolha de dados e outras baseadas em recursos materiais, humanos e financeiros. Esta não fugiu muito a isto uma vez que os questionários provocaram uma reacção de medo nos colaboradores e chefes de equipa, pensando que poderiam ser encomendados pela organização e que caso não dissessem a coisa certa poderiam ser prejudicados. A dificuldade de localização de bibliografia dentro do país que fosse de encontro ao tema pesquisado, a impossibilidade de se alcançar os noventa questionários como era a nossa intenção inicial pelo facto de muitos colaboradores da instituição se encontrarem de férias ou doentes, foram outras limitações que surgiram no decorrer da pesquisa.

A realização deste trabalho muitas vezes interrompida por imposição das tarefas laborais tornou-se um desafio muito grande. Desta forma, podemos afirmar que a pesquisa não é conclusiva, em relação ao tema existe ainda muita informação que pode despertar o interesse para futuras investigações.

5.5. ORIENTAÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

A ciência está em constante evolução porque o homem por natureza é um ser insatisfeito e dinâmico, que procura incessantemente a superação das suas ideias e acções.

Apesar dos inúmeros obstáculos à realização do presente trabalho é muito importante que a investigação continue em torno deste tema tão relevante para o desenvolvimento das pessoas e das organizações, trazendo inovação para as Direcções de Recursos Humanos, permitindo assim melhor aproveitamento dos colaboradores. Envolver os colaboradores das instituições de infância no processo de avaliação de desempenho conquistando o seu interesse, é um desafio muito grande e requer paciência, persistência e disponibilidade do DRH, e dos chefes directos buscando o *feedback* para a melhoria dos resultados. Assim, novos trabalhos trariam de certeza resultados que de alguma forma iriam agregar valor ao processo já existente.

Assim sendo, a orientação vai para uma análise mais profunda da compreensão humana com objectivo de perceber as suas reais motivações no que tange a realização de tarefas que lhes são incumbidas, ao comprometimento com os objectivos organizacionais, a compreensão de que só pode existir um trabalho bem realizado partindo da estratégia ao resultado quando ele é bem orientado, acompanhado e corrigindo os erros que forem surgindo e dando o devido *feedback* ao colaborador, motivando-o à realização com sucesso, ao crescimento da organização e do próprio colaborador, não esquecendo a importância das organizações criarem condições favoráveis a realização das actividades, tanto em matérias, equipamentos, ambiente saudável como na possibilidade de capacitação dos seus técnicos.

Sugere-se para novas investigações que se venham a debruçar sobre a avaliação de desempenho em Angola uma análise profunda sobre os erros mais comuns que ocorrem

num processo de avaliação de desempenho, de acordo com o contexto e como ultrapassá-los, assim como uma análise mais profunda da autoavaliação, a tendência do avaliado em se atribuir qualidades que muitas vezes não são verdadeiras, como foi comentado por Caetano (2012) este método normalmente apresenta valores inflacionados. Como ultrapassar isto?

ANEXOS

QUESTIONARIO SOBRE APLICAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO NA ACTIVIDADE LABORAL DO CENTRO INFANTIL

Caro colaborador:

A Gestão de Desempenho é um processo que permite identificar o alinhamento dos colaboradores com os procedimentos, metas e valores da organização.

Funciona como um mecanismo de acompanhamento do desempenho do colaborador, permitindo a correcção de erros laborais e assegurando assim que a execução do trabalho de cada um corresponda ao esperado pela organização.

Tem como características principais a melhoria contínua do colaborador, a avaliação do seu desempenho e a gestão do desenvolvimento pessoal, contribuindo para que a organização cumpra com as metas estabelecidas.

Assim sendo, pedimos alguns minutos do seu tempo para responder a diversas questões, de modo a podermos avaliar o seu grau de conhecimento em relação a importância da gestão de desempenho para si e para a organização e a sua aplicação nas actividades laborais.

Por favor, siga atentamente as orientações do inquiridor e antes de entregar o seu questionário, verifique se por acaso não deixou alguma questão sem resposta para não prejudicar a sua contribuição.

Não há necessidade de se identificar. Todo cuidado foi tomado para evitar que se saiba quem respondeu a cada questionário. Logo, a sua identidade está preservada.

Antecipadamente agradecemos a sua participação e contribuição.

VANDA CADETE

CADASTRO DO COLABORADOR

Sexo: Masculino Feminino

Faixa Etária: 25 A 31 anos 46 A 52 anos
 32 A 38 anos 53 A 60 anos
 39 A 45 anos

Escolaridade: Nenhuma

<input type="checkbox"/> Primário completo	<input type="checkbox"/> Primário incompleto
<input type="checkbox"/> Secundário incompleto	<input type="checkbox"/> Secundário completo
<input type="checkbox"/> Básico incompleto	<input type="checkbox"/> Básico completo
<input type="checkbox"/> Médio incompleto	<input type="checkbox"/> Médio completo
<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> Superior completo
<input type="checkbox"/> Pós graduação completo	<input type="checkbox"/> Mestrado completo

Função:

<input type="checkbox"/> Copeiro	<input type="checkbox"/> Vigilante de infância
<input type="checkbox"/> Cozinheiro	<input type="checkbox"/> Educadora de infância
<input type="checkbox"/> Lavadeira	<input type="checkbox"/> Secretária
<input type="checkbox"/> Auxiliar administrativa	

Tempo de serviço na instituição:

<input type="checkbox"/> 1 A 3 anos	<input type="checkbox"/> 4 A 6 anos	<input type="checkbox"/> 7 A 9 anos
<input type="checkbox"/> 10 A 12 anos	<input type="checkbox"/> 13 A 15 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos

ORIENTAÇÕES INICIAIS

Responda as questões a seguir, numa escala de 1 a 5. Todas as questões foram formuladas de forma positiva e representando as áreas que queremos estudar.

Para facilitar a sua resposta, recomendamos que comece por ler atentamente a questão, veja o seu grau de concordância e só depois atribua uma nota.

Responda cuidadosamente, não deixando nenhuma questão sem resposta.

I - Conhecimento do colaborador em relação a Gestão de Desempenho

Gestão de Desempenho é o valor mensurável que a força de trabalho trás para organização em termos de habilidades ou competências colectivas e a motivação das pessoas.

- 1) Conheço a missão, a visão e os valores da minha organização.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- 2) Tenho conhecimento dos procedimentos descritos para realização das minhas tarefas.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- 3) É traçado um plano de acção anual que me orienta o que fazer e quais as metas a atingir.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- 4) Tenho conhecimento de um plano de desenvolvimento pessoal elaborado pela organização.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

5) Os objectivos traçados são assumidos por todos

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

6) Tenho oportunidade de debater com o meu chefe de equipa, aspectos que podem melhorar o desempenho da minha actividade.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

7) Existe na nossa organização um processo de avaliação de desempenho.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

8) Somos esclarecidos sobre a importância deste processo para o colaborador e para a organização.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

9) A organização disponibiliza materiais e equipamentos necessários ao alcance das metas estabelecidas.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

10) O resultado da avaliação de desempenho permite-me conhecer o que o meu chefe pensa do meu desempenho.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

11) Avaliação de desempenho permite-me saber o que devo melhorar para o meu crescimento pessoal e profissional.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

12) Ao longo do processo tenho beneficiando-me da orientação, apoio e acompanhamento do meu chefe de equipa.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

13) O feedback do meu chefe de equipa motiva-me a cumprir com as minhas tarefas.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

14) Sinto o reconhecimento da organização pelo meu desempenho.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

15) As acções de formação e actualização de conhecimentos motivam o colaborador no desempenho de suas tarefas.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

CRÍTICAS

SUGESTÕES

QUESTIONARIO SOBRE APLICAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO NA ACTIVIDADE LABORAL DO CENTRO INFANTIL

Caro gestor (chefe de equipa):

A Gestão de Desempenho é um processo que permite ao gestor identificar o alinhamento dos colaboradores com os procedimentos, metas e valores da organização.

Funciona como um mecanismo de acompanhamento do desempenho do colaborador, permitindo a correcção de erros laborais e assegurando assim que a execução do trabalho de cada um corresponda ao esperado pela organização.

Tem como características principais a melhoria contínua do colaborador, a avaliação do seu desempenho e a gestão do desenvolvimento pessoal, contribuindo para que a organização cumpra as metas estabelecidas.

Assim sendo, pedimos alguns minutos do seu tempo para responder a diversas questões, de modo a podermos avaliar o seu grau de conhecimento em relação a importância da gestão de desempenho para si, para a organização e a sua aplicação nas actividades laborais.

Por favor, siga atentamente as orientações do inquiridor e antes de entregar o seu questionário, verifique se por acaso não deixou alguma questão sem resposta para não prejudicar a sua contribuição.

Não há necessidade de se identificar. Todo cuidado foi tomado para evitar que se saiba quem respondeu a cada questionário. Logo, a sua identidade está preservada.

Antecipadamente agradecemos a sua participação e contribuição.

VANDA CADETE

CADASTRO DO GESTOR (CHEFE DE EQUIPA)

Sexo: Masculino Feminino

Faixa Etária: 25 A 31 anos 46 A 52 anos
 32 A 38 anos 53 A 60 anos
 39 A 45 anos

Escolaridade:

<input type="checkbox"/> Nenhuma	<input type="checkbox"/> Nenhuma
<input type="checkbox"/> Primário completo	<input type="checkbox"/> Primário incompleto
<input type="checkbox"/> Secundário incompleto	<input type="checkbox"/> Secundário completo
<input type="checkbox"/> Básico incompleto	<input type="checkbox"/> Básico completo
<input type="checkbox"/> Médio incompleto	<input type="checkbox"/> Médio completo
<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> Superior completo
<input type="checkbox"/> Pós graduação completo	<input type="checkbox"/> Mestrado completo

Função:

<input type="checkbox"/> Coordenadora Geral	<input type="checkbox"/> Coordenadora pedagógica
<input type="checkbox"/> Ecónomo	

Tempo de serviço na instituição:

<input type="checkbox"/> 1 A 3 anos	<input type="checkbox"/> 4 A 6 anos	<input type="checkbox"/> 7 A 9 anos
<input type="checkbox"/> 10 A 12 anos	<input type="checkbox"/> 13 A 15 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 16 anos

Experiencia em gestão:

<input type="checkbox"/> 1 Ano	<input type="checkbox"/> 2 A 3 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 4 anos
--------------------------------	-------------------------------------	---

Foi gestor em outra (s) empresa (s):

Sim

Não

Por quanto tempo:

1 Ano

2 A 3 anos

Mais de 4 anos

ORIENTAÇÕES INICIAIS

Responda as questões a seguir, numa escala de 1 a 5. Todas as questões foram formuladas de forma positiva e estão separadas em grupos, representado as diferentes áreas que queremos estudar.

Para facilitar a sua resposta, recomendamos que comece por ler atentamente a questão, veja o seu grau de concordância e só depois atribua uma nota.

Responda cuidadosamente, não deixando nenhuma questão sem resposta.

I - Conhecimento do gestor (chefe de equipa) em relação a Gestão de Desempenho

Gestão de Desempenho é o valor mensurável que a força de trabalho trás para organização em termos de habilidades ou competências colectivas e a motivação das pessoas.

- 1) Quando fui indicado para exercer o cargo, tomei conhecimento das competências necessárias para o exercício da minha função.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- 2) Fui capacitado pela organização de forma a saber gerir o desempenho dos meus colaboradores.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- 3) A partir do planeamento estratégico da organização é traçado um plano de acção anual que me permite orientar, acompanhar e avaliar o desempenho dos meus colaboradores.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

4) Os objectivos traçados são assumidos por todos os colaboradores.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

5) São feitas sessões de esclarecimentos sobre os objectivos de cada função para evitar dúvidas.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

6) Tenho permitido a participação dos colaboradores na definição de metas desafiadoras e de indicadores de desempenho.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

7) Tenho criado oportunidades de desenvolvimento profissional e estimulado os colaboradores na busca do conhecimento.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

8) Existe um plano de formação e desenvolvimento pessoal elaborado pela organização.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

9) Tenho criado oportunidade de debates sobre pontos de melhoria no trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

10) Sinto-me responsável pelo cumprimento dos objectivos de cada função.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

11) Sinto-me comprometido com a minha organização e partilho dos seus valores.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

II - Avaliação de Desempenho

Avaliação de desempenho, é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e a competência de uma pessoa e sobretudo, saber qual a sua contribuição para o negócio a empresa.

1) Existe na nossa organização um processo de avaliação de desempenho.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

2) Os colaboradores são avaliados pelos objectivos traçados e pelas competências exigidas pela da função que exercem.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

3) Sinto-me capacitado para avaliar o desempenho do colaborador.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

4) Ao longo do processo de avaliação de desempenho, o colaborador do meu sector tem-se beneficiado da minha orientação, apoio e acompanhamento.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- 5) A organização preocupa-se em disponibilizar materiais e equipamentos necessários ao alcance das metas estabelecidas.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- 6) A comunicação dos resultados da avaliação do desempenho de cada colaborador é feita individualmente, incentivando-os a reforçar os pontos fortes e a melhorar os pontos fracos.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- 7) Os melhores desempenhos são premiados pela organização.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- 8) Avaliação de desempenho permite melhorar o desempenho do colaborador e os resultados da organização.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

CRÍTICAS

SUGESTÕES

MUITO OBRIGADA

BIBLIOGRAFIA

- Alves, M. (2016). *Avaliação de desempenho. Uma ferramenta de gestão*. Lisboa, Escolar Editora.
- Andrade, R. e Amboni, N. (2010). Rio de Janeiro, Editora Elsevier.
- Antonello, C. e Godoy, A. (2011). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Brasil, Editora Artmed.
- Bentencourt, C. (2010). *Gestão contemporânea de pessoas, novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre, Editora Bookman.
- Blanchard, K. (2009). *Liderança de alto nível. Como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre, Editora Bookman.
- Caetano, A. (1998). *Avaliação de desempenho. Metáforas, Conceito e Práticas*. Lisboa, Editora RH.
- Camara, P. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa, Editora RH.
- Camarotto, M. (2009). *Estratégia de Marketing*. Curitiba, Iesde Brasil.
- Camões, M., Pantoja, M. e Bergue, S. (2010). Brasília, Escola Nacional de Administração Pública.
- Cardy, R. e Leonard, B. (2015) *Performance management concepts. Skills and exercises*. USA, Editora Routledge.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências do conhecimento e do talento*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Caxito, F. (2008). *Recrutamento e seleção de pessoas*. Curitiba, Iesde Brasil.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro, Editora Elsevier.
- Chiavenato, I. (2012). *Administração geral e pública*. São Paulo, Editora Manole
- Chiavenato, I. e Sapiro, A. (2009). *Planejamento estratégico fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Ciribelli, M. (2003). *Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica*. Rio de Janeiro, Viveiros de Castro Editora.

- Correia, L. (2012) *Riscos do capital humano! Talentos, processos e crenças*. Rio de Janeiro, Brasport.
- Costa, T. (2012). *O mundo da qualidade*. Santa Catarina, Clube de Autores.
- Dalmau, M. e Benetti, K. (2009). *Avaliação de desempenho*. Curitiba, Editora Iesde Brasil.
- Feijó, A., Fajardo, E. e Coelho, C. (2010). *Práticas administrativas em escritórios*. São Paulo, Senac.
- Filho, E. (2012) *Administração de material e patrimônio*. Curitiba, Iesde Brasil.
- Fleury, M. e Fleury, A. (2001). *Construindo o conceito de competência*. Revista de administração contemporânea, volume 5, página 5, Revista Administrativa Contemporânea.
- Franco, J. (2008). *Recursos humanos: Fundamentos e processos*. Curitiba, Iesde Brasil.
- Franco, J. (2008). *Recursos Humanos: Fundamentos e processos*. Iesde Brasil.
- Garcia, F., Helal, D. e Honório, C. (2008). *Gestão de pessoas e competência. Teorias e pesquisas*. Curitiba, Editora Juruá.
- Hofmeister, L. (2009). *Planeamento e desenvolvimento de carreiras*. Curitiba, Iesde Brasil.
- Hrebianak, L. (2005). *Fazendo a estratégia funcionar*. São Paulo, Artmed Editora.
- Jones, G. e Georg, J. (2011). *Fundamentos da administração contemporânea*. Porto Alegre, AMGH Editora contemporânea.
- Lisboa et al. (2011). *Introdução a gestão de organizações*. Porto, Editora Vida.
- Londero, M. (2008). *Ciências sociais nas organizações*, Curitiba, Iesde Brasil.
- Marques, C. e Oda, E (2008). *Gestão das funções organizacionais*. Curitiba, Editora IESDE Brasil.
- Marques, W. (1994). *Diário de um empreendedor*. Paraná, Editora Wagner Luíz Marques.
- Marques, W. (2010). *Administrar é talento e qualidade*. Paraná, Editora Wagner Luíz Marques.

- Marques, W. (2011). *Ciências empresariais*. Paraná, Editora Wagner Luíz Marques.
- Marras, J. (2010). *Gestão estratégica de pessoas conceitos e tendências.*, São Paulo, Saraiva Editora.
- Martins, M. (2007). *Gestão educacional. Planejamento estratégico e marketing*. Rio de Janeiro, Editora Brasport.
- Moraes, F. (2008) *Formação de competência*. Curitiba, Iesde Brasil.
- Neves, J. e Domingues, I. (2009). *Tecnologia, gestão de qualidade e dos recursos humanos: Análise sociológica*. Portugal, Editora Ecopy.
- OHL Braga. (2008). *Desempenho empresarial*. Brasil, Disponível em www.ohlbraga.com.br. Consultado aos 31.08.2014.
- Oliveira, P. e Neto, C. (2011) *Trilogia do desempenho empresarial*. Rio de Janeiro, E-Papers.
- Prodanov, C. e Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. Editora Feevale.
- Reis, L. (2000). *Estratégia empresarial- Análise, formulação e implementação*. Editora presença, Lisboa.
- RH 1000. (2014) *Sistema de gestão de pessoas por competências*. Editora Copyright Disponível em www.sftwaregestaodepessoas.com.br Consultado aos 31.08.2014.
- Ribeiro, R. (2008). *Estratégia empresarial e de recursos humanos*. Curitiba, Iesde Brasil.
- Ribeiro, R. (2012). *Estratégia empresarial*. Curitiba, Iesde Brasil.
- Ruzzarin, R., Amaral, A. e Simionovschi, M. (2006). *Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências*. Porto Alegre, AGE.
- Santos, K. (2012) *Fusão de empresas*. São Paulo, Limeira.
- Santos, T., Bassotti, I. e Teixeira, H. (2014). *Mérito, desempenho e resultados. Ensaios sobre gestão de pessoas para o sector público*. São Paulo, Fundação Instituto de Administração.

- Sims, Ronaldo R. (2002) *Managing organizational behavior*. E.U.A, Quorum Books
- Sing, B. (2010). *Performance management system: A holistic approach*. New Delhi, Excel Books Índia.
- Siqueira, W. (2010) *Gerentes que duram: Habilidades e conhecimentos que consolidam a competência*. Rio de Janeiro, E-Papers.
- Sita, M. (2013). *Capital intelectual*. São Paulo, Ser Mais.
- Sousa, M. et al. (2012) *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. Lisboa, Lidel Edições Técnicas.
- Souza, V. (2006) *Gestão de desempenho: Julgamento ou diálogo*. 4ª Edição, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- Tachizawa, T., Fortuna, A. e Ferreira, V. (2001). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Taveira, M. e Coriolano, L. (2015) *Políticas, mercados e gestão de turismo no rio grande do norte*. Sao Paulo, Editora Paco.
- Tonet, H. et al. (2012) *Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos*. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Verri, L. (2007). *Organizando a empresa- Modelo geral*. Rio de Janeiro, UFF.
- Xavier, J. (2009). *Fundamentos e processos*. Curitiba, Iesde Brasil.
- Zarifian, P. e Heneault, E. (2003). *Modelo de competência: Trajectória histórica, desafios actuais e propostas*. São Paulo, Senac.
- Zenone, L. (2007). *Marketing estratégico e competitividade empresarial*. São Paulo, Novotec.