



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

QUAIS OS IMPACTOS DA ALTERAÇÃO DA
FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

- ESTUDO DE CASO

ANA RAQUEL SALGADO

SETEMBRO – 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

QUAIS OS IMPACTOS DA ALTERAÇÃO DA
FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

- ESTUDO DE CASO

ANA RAQUEL GONÇALVES DA SILVA SALGADO

ORIENTAÇÃO:

PROF. DR. PAULO LOPES HENRIQUES

SETEMBRO – 2012

Resumo

A constante evolução das tecnologias de informação e, conseqüentemente, dos softwares informáticos é uma realidade que cada vez mais organizações estão a adoptar para gerir os seus recursos humanos de uma forma mais eficaz. Como tal, o presente estudo analisa o caso de uma empresa portuguesa que actua no sector do retalho há mais de 65 anos e que, após uma rigorosa reestruturação organizacional, decidiu alterar drasticamente a sua ferramenta de avaliação. Neste sentido, será analisado de que modo é que a transição de uma ferramenta de avaliação em papel para uma ferramenta totalmente informatizada impactou o processo avaliativo, tal como os seus intervenientes.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho, Ferramentas de Avaliação, Softwares de Avaliação

Abstract

The continuous evolution of information technologies and its software is something that more companies are using to manage their human resources effectively. This study is going to analyse how a Portuguese company, which has been working in the retail sector for over 65 years, decides to change the appraisal tool after a severe organizational restructure. Therefore, this study seeks to understand how the transition from an appraisal tool on paper to computer can change the appraisal process, as well as the people involved.

Key-Words: Human Resources Management, Performance Appraisal, Performance Appraisal Tools, Performance Appraisal Softwares

ÍNDICE

Introdução	5
I. REVISÃO DE LITERATURA.....	6
1. Avaliação de Desempenho.....	6
2. Ferramentas de Avaliação: A Adopção das Novas Tecnologias de Informação	9
II. METODOLOGIA.....	16
III. ANÁLISE DE DADOS.....	17
1. Decisão de Mudança.....	18
2. Novo <i>Software</i> de Avaliação: <i>Softki</i> – Implementação.....	24
3. Conclusões	30
Sugestões de Melhoria	38
Bibliografia	40
Anexos.....	44
Anexo 1: <i>Benefícios da Avaliação de Desempenho</i>	45
Anexo 2: <i>Entrevista Direcção de Recursos Humanos</i>	46

Introdução

A gestão eficaz de recursos humanos é vista, actualmente, como muito mais do que a gestão administrativa destes. Cada vez mais organizações dão uma importância crescente à gestão e desenvolvimento dos seus colaboradores – algo que impactará positivamente os resultados da própria empresa. Para que esta gestão seja, de facto, eficaz e bem-sucedida é comum as organizações recorrerem ao desenvolvimento de *softwares* que sejam adaptados à sua realidade e às suas necessidades. Tradicionalmente, esta opção recaía sobre *softwares* que possibilitassem um processamento de salários mais eficiente ou até um programa que permitisse a gestão eficaz dos dados dos colaboradores. Contudo, esta tendência é a expansão para funções que permitam desenvolver as próprias pessoas – como por exemplo, recorrer a estes *softwares* de modo a revolucionar os processos de avaliação de desempenho.

O presente estudo de caso procura analisar a situação em particular de uma empresa portuguesa e que, em seguimento de uma reestruturação organizacional, optou pela alteração da ferramenta de avaliação de desempenho. Neste sentido, foram aplicados inquéritos e feitas entrevistas com o objectivo de analisar de forma precisa de que modo é que esta alteração teve consequências na organização. Assim, serão analisados os impactos que esta alteração trouxe para o próprio processo de avaliação de desempenho, para o departamento de Recursos Humanos, para os avaliadores e para os avaliados – revendo também de que modo é que estes encararam a alteração de um sistema de avaliação bastante simples e que estava assente numa ferramenta em papel, para um processo muito mais completo e que utiliza para o seu sucesso uma ferramenta totalmente informatizada.

I. REVISÃO DE LITERATURA

1. Avaliação de Desempenho

De forma gradual, facilmente se verifica a importância que as organizações atribuem aos seus recursos humanos. É possível associar este factor ao aumento da eficácia destas aquando de uma melhoria de todos os seus recursos – incluindo as pessoas (Baruch, 1996; Simmons e Iles, 2001). Consequentemente, a avaliação de desempenho é uma ferramenta cada vez mais utilizada no desenvolvimento dos colaboradores de qualquer organização.

Kondrasuk (2011) afirma que o conceito de avaliação de desempenho sofreu uma evolução bastante significativa ao longo dos anos, indo desde um simples instrumento para avaliar os colaboradores até, mais recentemente, ser visto como uma ferramenta que possibilita a evolução do próprio indivíduo. Neste sentido, o autor admite que este sistema se baseia no estabelecimento de objectivos, entre avaliador e avaliado, que vão ao encontro das expectativas de ambos e, simultaneamente, permitem o desenvolvimento do segundo. Paralelamente, Baruch (1996) acredita que a avaliação de desempenho é uma valiosa fonte de informação para os gestores (necessidades de formação, promoções ou alterações salariais) mas também é um instrumento importante de *feedback*, algo que o autor define enquanto uma “actividade crucial” para a eficácia da organização. Sabeen e Mehboob (2008) defendem que esta ferramenta é fundamentada por um processo constituído pela monitorização do desempenho do colaborador, e da comparação do desempenho actual com os objectivos definidos previamente. Para Lemba e Ahmad (2010) este processo permite avaliar, gerir e

apresentar soluções de melhoria aos colaboradores, devendo também facilitar a discussão aberta entre avaliador e avaliado sobre o desempenho e evolução do segundo.

Ghorpade *et al* (1995) defendem que para um sistema de avaliação ser aceite por todos os colaboradores e ser, conseqüentemente, bem-sucedido tem de ir ao encontro da cultura e dos valores da própria organização. Por seu lado, Lima (2005) estabelece que, visando obter os melhores resultados possíveis deste sistema, deverão ser definidos objectivos claros de modo a ser possível medir a evolução do colaborador. Roberts (2003) admite ainda ser crucial que haja o envolvimento dos próprios avaliados em todo o decurso da avaliação, impactando o modo como estes encaram a sua própria avaliação, estabelecimento de objectivos e feedback atribuído – afectando, conseqüentemente, o seu desempenho futuro.

O recurso cada vez mais frequente a esta monitorização do desempenho dos colaboradores é, refere Camardella (2003), crucial para o sucesso da própria empresa pois facilita a identificação de colaboradores de elevado potencial, ao mesmo tempo que tem a si inerentes capacidades motivadoras dos próprios indivíduos. Davis (2012) afirma que uma avaliação bem-sucedida terá impactos bastante positivos na construção de uma equipa de trabalho motivada e comprometida com a organização. Também Wiese e Buckley (1998) estabelecem que um sistema de avaliação eficaz permite facilitar a tomada de diversas decisões ao nível da gestão organizacional e de equipas. Sabeen e Mehboob (2008) defendem que uma boa aplicação desta ferramenta, a par com uma eficaz comunicação dos seus resultados, terá um impacto bastante significativo na satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, no sucesso do

próprio processo avaliativo. Também Pennock (1992) admite que a comunicação eficaz – que advirá da gestão correcta do processo – é crucial para a aceitação do mesmo por parte dos colaboradores e, assim, para o sucesso de toda a avaliação. Neste sentido, a mesma autora defende que um processo de avaliação de desempenho poderá ser uma ferramenta de gestão bastante útil à produtividade organizacional. Montague (2007) defende ainda que uma ferramenta de avaliação de desempenho bem-sucedida permite aos avaliados receberem feedback regular do seu desempenho, melhorando as relações laborais e comunicação interna. Por sua vez, Chiavenato (1998) argumenta que a avaliação de desempenho é relevante para a organização, devido aos benefícios que esta acarreta consigo para três beneficiários distintos: avaliador/gestor, avaliado/colaborador e organização (Anexo 1). O mesmo autor (Chiavenato, 1999) defende que esta ferramenta possibilita aos colaboradores terem feedback regular do seu desempenho, podendo adaptar as suas actividades às expectativas da organização e, consequentemente, melhorar a produtividade das suas funções.

Por outro lado, Sabeen e Mehboob (2008) defendem que quando o processo de avaliação de desempenho é mal sucedido, este não passa de uma ferramenta cujo objectivo é monitorizar, promover e castigar os colaboradores. Aproveitando esta abordagem pouco positiva da ferramenta em estudo, é possível analisar o ponto de vista de Roberts (2003) quando este afirma que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão bastante controversa, cujo propósito é encontrar soluções para os diversos problemas administrativos da organização. Paralelamente, também Starcher (1996) defendeu que os sistemas avaliativos são utilizados como ferramenta substituta às práticas de liderança, *coaching* e de feedback contínuo, estabelecendo que é crucial as

organizações encontrarem um método mais eficaz de avaliar individualmente os colaboradores. Focando-se na confiança dos colaboradores na organização, Mayer e Davis (1999) admitem também que se a avaliação de desempenho falha em reconhecer a contribuição e dedicação dos colaboradores para com a empresa, estes irão diminuir o seu nível de confiança na própria organização.

2. Ferramentas de Avaliação: A Adopção das Novas Tecnologias de Informação

A evolução tecnológica sentida, com maior ênfase, na última década, afecta todas as pessoas e as suas práticas diárias. Neste sentido, também as organizações irão reconhecer este desenvolvimento e, conseqüentemente, irão encontrar nele soluções para problemas e práticas que eram características na sua actuação. As novas tecnologias apresentam assim diversas soluções, não apenas para as práticas produtivas, mas também para os mais diversos sistemas ao nível dos da gestão eficaz dos recursos humanos das organizações (Martinsons e Chong, 1999).

De uma forma crescente, é possível verificar que cada vez mais organizações optam por recorrer a *softwares* informáticos e à própria internet enquanto método de preferência na recolha de questionários organizacionais (Thompson *et al*, 2003). Cole *et al* (2006) afirmam que a possibilidade das organizações reduzirem as suas despesas administrativas, assim como encurtar os ciclos de recolha de dados – análise de dados – feedback, fez com que um número crescente de empresas adoptasse ferramentas informáticas. Mishra (2010) refere que, tradicionalmente, as organizações optavam por

encontrar soluções tecnológicas (ao nível de recursos humanos) na adaptação das suas tarefas de processamento salarial ou da gestão da informação dos colaboradores.

No entanto, associado à evolução tecnológica, estes *softwares* informáticos vêm em si desenvolvidos as mais diversas ferramentas, nomeadamente *softwares* que permitem a gestão do processo de avaliação de desempenho (Mishra, 2010). Robb (2008) estabelece que o mercado de *software* de ferramentas de avaliação de desempenho é “explosivo”, relacionando o surgimento destas ferramentas electrónicas, inicialmente, à ambição dos gestores e programadores de eliminarem qualquer documento em papel – passando-o para suporte informático – e, posteriormente, com o aumento de características e funcionalidades a estes mesmos programas. O mesmo autor (Robb, 2008) admite que a adopção de uma ferramenta informática para proceder à avaliação de colaboradores pode estar fortemente relacionada com dois factores:

- A indústria em que a organização está inserida: O autor refere que, por exemplo, é possível denotar a tendência que organizações da indústria farmacêutica não tendem a adoptar este tipo de automatismo.
- O tamanho da organização: Tendencialmente, *pequenas empresas* optam por um sistema que integre somente o processamento salarial da organização. *Organizações médias* preferem um sistema integrado de processamento salarial, sistema de gestão de recursos humanos e sistema de gestão da formação – aqui se denota um maior foco na gestão de talentos. Por fim, *grandes empresas* escolhem a construção de um sistema informático que se adequa às suas necessidades ao nível de recursos humanos e que, por norma, já terá em si incluído um sistema de gestão da avaliação de desempenho.

Assim, a procura da substituição de sistemas de avaliação de desempenho de suporte físico para *softwares* informáticos poderá estar fortemente relacionada com a eliminação de um processo burocrático e administrativo, a par com a optimização da eficácia de todo o sistema avaliativo. Esta agilização de tarefas irá impactar positivamente a eficiência, produtividade e os resultados do trabalho dos próprios colaboradores (Miller e Cardy, 2000).

Vantagens e Desvantagens da Adopção de Softwares de Avaliação de Desempenho

A alteração da ferramenta de avaliação é uma forma das organizações se auto-dotarem das mais diversas vantagens e benefícios que abranjam toda a organização e que irão afectar todos os indivíduos envolvidos no processo avaliativo.

Payne *et al.* (2009) estabelecem que um *software* informático de avaliação de desempenho permite aceder a qualquer tipo de informação que esteja associada a este mesmo sistema, independentemente da hora ou local onde o indivíduo se encontre. Mottl (2000) defende que a utilização de ferramentas com suporte informático irá melhorar as capacidades produtivas e retentoras da organização, assim como permitirá aos colaboradores terem um papel activo na sua carreira. Também Beuckelaer e Lievens (2009) defendem que a utilização cada vez mais recorrente de ferramentas informáticas é justificada pelo facto destas permitirem aumentar a eficiência na recolha de informação, eliminar quaisquer erros humanos que sejam passíveis de ocorrer aquando da avaliação feita em papel e a possível redução de custos a longo prazo. A adopção de novos sistemas informáticos para proceder à avaliação dos colaboradores possibilita, defendem Gunday *et al* (2011), a inovação das práticas e processos organizacionais,

permitindo melhorar o desempenho da organização através da redução de tarefas do foro administrativo, melhorar a satisfação no local de trabalho e otimizar, conseqüentemente, a produtividade laboral. Robb (2008) evidencia igualmente o facto destas ferramentas tornarem todo o processo avaliativo menos moroso e mais dinâmico do que seria aquando da utilização de ferramentas tradicionais (através da incorporação de documentos no próprio sistema ou até a possibilidade de enviar lembretes para os colaboradores). Outro aspecto bastante relevante salientado pelo mesmo autor (Robb, 2008) é o facto de este admitir que este tipo de *software* possibilita que os gestores estejam mais direccionados para a avaliação individual de colaboradores, melhorando significativamente o processo de avaliação ao mesmo tempo que se denota um aumento da frequência da realização de avaliações de desempenho periódicas. Uma outra vantagem identificada aquando da utilização deste tipo de *software* é o facto de permitir um processo mais confidencial, no sentido em que possibilita o acesso apenas aos indivíduos envolvidos (Mottl, 2000).

Para além das numerosas vantagens que a adopção de uma ferramenta de avaliação com suporte informático acarreta consigo, é também possível encontrar algumas desvantagens ou desafios que esta alteração tenha a si associados. Beuckelaer e Lievens (2009) argumentam que este tipo de ferramentas poderá inflacionar o número de respostas pouco honestas por parte dos envolvidos, e está também susceptível a qualquer tipo de problema tecnológico que impossibilite ou dificulte a utilização eficaz da ferramenta (diminuindo, conseqüentemente, a confiança na mesma). Barut e Dogerlioglu (2011) não encaram os inconvenientes enfrentados por a adopção destas

novas ferramentas enquanto desvantagens, mas sim como desafios que estes consigo acarretam – distinguindo-os em desafios humanos (ou sociais) e técnicos.

Os desafios sociais que um *software* de avaliação de desempenho poderá enfrentar, de acordo com Barut e Dogerlioglu (2011), são:

- *Valores dos Utilizadores:* A maioria dos usuários deste tipo de ferramentas não têm opção relativamente à escolha do sistema utilizado, logo este mesmo sistema estará sujeito à aceitação (ou não) por parte dos seus utilizadores.
- *Perfil dos Usuários:* Existem dois potenciais perfis distintos de utilizadores deste tipo de ferramentas – os que são bastante bons na utilização de outras ferramentas informáticas mas não estão dispostos a aprender um novo sistema, ou os que não têm qualquer experiência informática mas que estão dispostos a aprender a utilização de um novo software.
- *Percepções dos Utilizadores:* Tendencialmente, os usuários de um novo sistema de informação percebem-no enquanto algo mau e do qual se distanciam (quer consciente ou inconscientemente). Também ao nível do departamento de recursos humanos, estes sistemas poderão ser encarados enquanto um substituto das suas tarefas diárias.

Ao nível técnico, os mesmos autores (Barut e Dogerlioglu, 2011) identificam os seguintes desafios:

- *Utilização:* Um *software* de avaliação *user-friendly* exige um esforço reduzido aquando da utilização por parte dos seus usuários, logo será facilmente aceite por estes. No entanto, um *software* de recursos humanos que seja acessível para todos os

colaboradores é algo bastante difícil de produzir e, conseqüentemente, desenvolver numa organização.

- *Complexidade*: As características que são desenvolvidas para um determinado sistema de avaliação irão aumentar a sua funcionalidade e otimizar a sua integridade e os seus resultados. No entanto, o aumento da complexidade é directamente proporcional à probabilidade de ocorrerem erros de programação e também às necessidades de formação, mas é inversamente proporcional à estabilidade do próprio programa.

Sucesso na Adopção de *Softwares* de Avaliação de Desempenho

Shih e Huang (2010) defendem que, independentemente do nível a que estes *softwares* informáticos sejam adoptados, este tipo de inovação irá sempre afectar as actividades diárias dos colaboradores e, conseqüentemente, incorrerá em mudanças organizacionais.

Neste sentido, os autores (Shih e Huang, 2010) admitem que para esta adopção seja bem-sucedida é necessário compreender inteiramente os processos já existentes, alterá-los tendo em vista a melhoria da qualidade do serviço prestado e reduzir os seus custos (a nível monetário e de tempo). Os autores admitem ainda que, havendo um bom *fit* entre os valores organizacionais e a inserção destes no desenvolvimento de ferramentas informáticas, há uma maior probabilidade da implementação destas ser bem-sucedida. Este *fit* pode ser conseguido através de uma análise cuidada das competências organizacionais, sendo que Fleury e Fleury (2001) admitem que a organização é dotada de várias competências organizacionais, que variam de acordo com as diversas áreas, e das quais algumas irão garantir a vantagem competitiva e diferenciação da empresa.

Robb (2008) estabelece que para a adopção de um sistema de avaliação informático tenha sucesso é fulcral haver (e ser praticada) uma boa comunicação, estando esta associada a um módulo formativo que abrange todos os colaboradores que façam uso da própria ferramenta. Martinsons e Chong (1999) defendem igualmente que o envolvimento dos recursos humanos neste processo é crucial para o sucesso da ferramenta, uma vez que são os factores humanos os mais responsáveis pelo insucesso aquando da adopção de novas ferramentas tecnológicas. Mottl (2000) estabelece ainda que, aquando da alteração da ferramenta de avaliação de desempenho, é crucial para o sucesso deste processo ter em consideração (e estabelecer) quais os objectivos organizacionais, quais as características que o *software* deverá ter e, por fim, quais os resultados esperados desse mesmo programa.

Paralelamente a estes autores, Barut e Dogerlioglu (2011) classificam que o sucesso da adopção de um novo *software* de avaliação está dependente de diversas variáveis ao nível da gestão. Aquando da adopção de uma nova ferramenta de avaliação informática, os autores (Barut e Dogerlioglu, 2011) consideram fundamental a análise cuidada dos requisitos essenciais a que a ferramenta terá de possuir e verificar que a equipa que está a colaborar na implementação desta mesma ferramenta é possuidora das competências necessárias para o seu sucesso. Ao nível dos recursos humanos, Barut e Dogerlioglu (2011) admitem que tem de haver uma adaptação das próprias tarefas e funções ao novo sistema, evidenciando também a necessidade da promoção de uma comunicação clara dentro da organização e da disponibilização de todo o apoio formativo aos colaboradores para o sucesso do novo *software*.

II. METODOLOGIA

De modo a responder à questão de partida, “Quais os impactos da alteração da ferramenta de avaliação de desempenho?”, esta investigação baseou-se num estudo de caso com uma análise de dados qualitativa e quantitativa.

O estudo de caso permite a investigação mais detalhada de um determinado assunto, conseguida através da análise de dados recolhidos de um grupo relevante com um número limitado de participantes (Zainal, 2007). Davies e Beaumont (2007) admitem que um estudo de caso se baseia na análise de um grupo ou pessoas de modo a que seja possível fazer uma generalização analítica das conclusões tiradas desse mesmo estudo para um grupo ou sociedade. Ainda Harling (2002) estabelece que um estudo de caso é uma investigação de um determinado fenómeno sem este ser retirado do seu ambiente natural.

De modo a obter informação mais detalhada e advinda do maior número possível de envolvidos no processo, foram apresentados dois questionários distintos a avaliadores e avaliados. Estes questionários foram aplicados por via electrónica e divulgados internamente pela Directora de Recursos Humanos. O universo de estudo foi composto por 31 colaboradores da organização (15 avaliadores e 16 avaliados), que ocupavam funções distintas e cujo perfil era o mais diferenciado possível – sendo que o único requisito essencial era terem participado no processo de transição de ferramentas avaliativas (de papel para o *software* informático). A taxa de participação obtida com a aplicação dos questionários foi de 67.7% (73.3% avaliadores e 62.5% avaliados).

Paralelamente aos questionários, foi feita uma entrevista semi-estruturada com a Directora de Recursos Humanos (Anexo 2), cujo objectivo era analisar o ponto de vista deste departamento no que toca à implementação da nova ferramenta. A escolha de realizar entrevistas semi-estruturadas esteve relacionada com o facto de, embora houvesse um guião pré-estabelecido, existia igualmente a oportunidade de desenvolver algum tema que ao longo da entrevista se demonstrasse mais relevante e não estivesse estabelecido no guião inicial (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Os dados recolhidos foram analisados à luz de uma abordagem qualitativa, uma vez que esta permite um melhor esclarecimento da questão inicial pois exige uma análise interpretativa e natural do tema em análise (Denzin e Lincoln, 1994). Este método possibilita uma resposta mais eficaz à questão de partida, uma vez que permite ao investigador ter contacto directo com o ambiente natural, sendo este a fonte directa de recolha dos dados (Bogdan e Biklen, 1994).

III. ANÁLISE DE DADOS

De origem 100% portuguesa, o Grupo Erich Brodheim é uma empresa privada que actua na área do Retalho desde 1945 e representa, a nível nacional, diversas marcas direccionadas para o segmento médio / médio alto. Este grupo tem é constituído por cerca de 250 colaboradores e tem, até à data, 40 lojas distribuídas pelo território nacional e ilhas. Em 2009, foi alvo de uma profunda reestruturação organizacional que tinha como objectivo principal tornar toda a comunicação e processos de empresa mais fluidos e eficazes, algo que teve fortes repercussões em todas as áreas funcionais do

Grupo Brodheim – ao nível de Gestão de Recursos Humanos foi fortemente sentido no processo de Avaliação de Desempenho.

Para melhor compreender estas alterações, a análise dos dados recolhidos estará dividida em três grandes momentos: a decisão de mudança (no qual poderá ser possível perceber o porquê desta alteração), a análise do novo *software* de avaliação – *Softki* (analisando aqui quais as medidas implementadas para que esta alteração fosse bem sucedida) e, finalmente, as conclusões (verificando de que modo é que esta alteração impactou o próprio processo avaliativo, assim como todos os envolvidos neste).

1. Decisão de Mudança

O processo de avaliação implementado no Grupo Brodheim, antes desta alteração, era bastante rudimentar e fechado, afirma a actual Directora de Recursos Humanos do Grupo.

O sistema de avaliação em papel havia sido formalmente implementado cerca de 5 anos antes desta alteração e apresentava, a nível de recursos humanos, sérios desafios, uma vez que havia as mais diversas complicações aquando da análise de dados. Por esta avaliação ser feita em documentos físicos individuais para cada colaborador avaliado, era impossível para este departamento fazer as mais diversas análises de dados (taxa de participação, evidenciar bons desempenhos, entre outros) – sendo por vezes dificultado até com a difícil compreensão da ortografia dos envolvidos –, mas também certificar-se da transparência de todo o processo ou até de que este momento avaliativo acontecia realmente.

Esta avaliação era formalizada unicamente em papel, sendo que num momento inicial os avaliadores faziam a avaliação dos colaboradores e, numa posterior reunião, os dados eram analisados e debatidos conjuntamente com o avaliado. Como tal, não havia qualquer momento de auto-crítica (auto-avaliação) prejudicando assim a forma como os avaliados encaravam o processo e, conseqüentemente, o sucesso deste mesmo sistema (Roberts, 2003).

Dos colaboradores inquiridos, 60% dos avaliadores participaram em mais de 10 processos de avaliação, apenas 10% participaram em 3 a 6 momentos avaliativos e os restantes 30% entre 7 a 10 avaliações. Quanto aos avaliados, inversamente aos dados anteriores, cerca de 60% destes participaram entre 3 a 6 processos de avaliação, cerca de 20% participaram em 7 a 10 processos de avaliação e, os restantes 20%, em menos de 3 processos.

Quanto à ferramenta de avaliação de desempenho antiga, foi possível conferir que tanto os avaliadores como os avaliados questionados indicaram as mais diversas vantagens e desvantagens.

Ao nível das vantagens, cerca de 30% de todos os inquiridos estabeleceram que o facto de este momento ser presencial era uma mais-valia para o processo, uma vez que aquela situação possibilitava uma maior partilha, orientação e focalização dos avaliadores para com os avaliados. Esta comunicação eficaz foi referida por Pennock (1992) enquanto um momento crucial para que todo o sistema avaliativo fosse aceite pelos avaliados. Os questionados também concordaram que o facto deste processo avaliativo estar todo

evidenciado num documento impresso era mais prático para possibilitar, tanto a sua consulta, como o seu transporte.

Quanto aos avaliadores, estes indicaram ainda que este processo escrito havia estabelecido uma maior objectividade na avaliação de competências – sendo que era mais directa esta análise. No que toca aos avaliados, estes estabelecem enquanto vantagens a fácil consulta que este documento possibilitava, assim como a fácil análise e correcção que um documento em papel permite. Cerca de 30% dos avaliadores e 30% dos avaliados inquiridos indicaram que esta ferramenta de avaliação em papel não apresenta qualquer vantagem. Neste sentido, é possível denotar que é crucial para a organização encontrar um método avaliativo que permita otimizar o compromisso dos colaboradores (através da diminuição das desvantagens identificadas), proporcionando o sucesso da própria organização – indo, desta forma, ao encontro com o que foi defendido por Starcher (1996).

Averiguando esta posição negativa para com a ferramenta de avaliação em papel, é possível conferir as desvantagens que os inquiridos definiram para esta mesma ferramenta. A opinião mais verbalizada pela parte dos avaliados incidiu na avaliação ser feita apenas num documento em papel e este ser facilmente perdido (50% dos avaliados inquiridos). Quanto aos avaliadores, o ponto de vista expressado por cerca de 30% destes, são as dificuldades ao nível do arquivo e posterior consulta que estes documentos em papel apresentam – este ponto de vista é também partilhado por 20% dos avaliados. Paralelamente, cerca de 20% dos avaliadores e 20% dos avaliados

indicam como uma desvantagem desta ferramenta o tratamento de informação e análise de dados que esta apresentava.

Quanto a outras opiniões menos abrangentes, é possível analisar – ao nível de avaliadores – que esta ferramenta apresenta como desvantagens o pouco acompanhamento que é prestado aos avaliados pois há uma grande perda de tempo e de produtividade com o preenchimento completo do documento (20% dos avaliadores).

Uma outra desvantagem, apontada pelos avaliados, e que está intrinsecamente ligada aos valores da empresa ao nível da responsabilidade social, é o desperdício de papel que uma avaliação de desempenho com base representa.

A Alteração

No ano de 2009, o Grupo Brodheim foi alvo de uma severa reestruturação organizacional, que procurava dinamizar todas as actividades de apoio (back-office), de modo a aumentar a produtividade a nível de front-office. Neste sentido, e no que toca à ferramenta em análise, foi tomada a decisão de recorrer ao sistema avaliativo para atingir o objectivo principal de otimizar a produtividade organizacional, tal como defendido anteriormente por Pennock (1992). Uma das decisões tomadas, e que impactou fortemente o Grupo, foi a de estruturar um Modelo de Competências adequado a cada função e em consonância com os valores e comportamentos valorizados pela organização – indo assim ao encontro do que já havia sido defendido por Fleury e Fleury (2004) quando estes admitem que existem diversas competências específicas consoante as áreas da empresa. Este modelo está subdividido em Competências Transversais, Comportamentais e Específicas; estando estas competências adequadas às funções do Comité Executivo e *Managers*, Supervisores, Equipas de Loja e Equipas de Suporte.

Denotando as diversas dificuldades de análise de dados advindas de um sistema de avaliação em papel, a par com a pouca adequação entre o modelo de avaliação existente às várias funções avaliadas, foi tomada a decisão de ter o Modelo de Competências como base suporte para o processo de avaliação. Como tal, no último trimestre de 2010, foi adaptado este novo modelo a uma ferramenta de avaliação *online*. A adoção deste sistema apoiado no Modelo de Competências (baseado no código de valores da empresa) estabelecido internamente está totalmente relacionada com o ponto de vista de Ghorpade *et al* (1995), no sentido em que os autores admitem que um sistema de avaliação terá mais sucesso quando está intrinsecamente ligado com os valores e cultura da empresa. Esta nova ferramenta foi implementada em Janeiro de 2011, primeiro momento de avaliação desse ano, através de um *software* denominado Softki; evidenciando assim a tendência crescente de que as novas tecnologias estão cada vez mais associadas a uma gestão eficaz dos recursos humanos – tal como havia sido defendido por Martinsons e Chong (1999). Antes de optar pela Softki, o Grupo Brodheim teve em consideração mais dois *softwares*: SAP e Meta4; contudo, foi a Softki que apresentou as mais diversas e aliciantes vantagens, tanto a nível financeiro como prático. Assim, e indo ao encontro do ponto de vista de Cole *et al* (2006), só com uma ferramenta foi possível diminuir as despesas administrativas e o ciclo de análise de dados por parte do Grupo.

Ao optar pela Softki, sistema que, ao contrário dos igualmente analisados, não apresentava qualquer ferramenta de gestão administrativa de pessoal, a empresa em análise foi contra os dados analisados por Robb (2008) em que este estabelece que

empresas médias – como é o caso do Grupo Brodheim – têm preferência por *softwares* integrados de gestão de recursos humanos com processamento salarial, gestão de pessoal e da formação. A nível prático, a Softki permitiu a construção de uma ferramenta avaliativa totalmente adequada ao Modelo de Competências criado pelo Grupo Brodheim – vantagem que nenhuma das organizações analisadas apresentou. Para além desta questão, a Softki apresentava também facilidade ao nível da acessibilidade por parte de todos os colaboradores, em qualquer parte do país – como tal, o facto das empresas anteriormente referidas exigirem licenças de utilização foi também um ponto forte para a Softki. Como tal, a Softki possibilita um sistema que funciona num ambiente *online*, ao qual é possível aceder de qualquer computador e que é totalmente adaptável às necessidades do Grupo.

O envolvimento do departamento de Recursos Humanos foi bastante significativo em todo o processo, uma vez que foi este que – a par com o CEO da empresa – criou de raiz o Modelo de Competências e estabeleceu uma definição para cada uma destas. Foi também este departamento que estabeleceu toda a relação com a Softki, identificando e adaptando as suas necessidades às soluções apresentadas por esta empresa – tendo aqui em consideração o sucesso da ferramenta através da definição das características base que do *software* teria de possuir – factor cuja relevância já havia sido evidenciada por Mottl (2000). Ao nível da implementação desta ferramenta, foram os Recursos Humanos que formaram todos os avaliadores e que deram apoio constante e contínuo (até à data, inclusive) a qualquer dúvida que pudesse surgir em qualquer colaborador – avaliador ou avaliado. Como havia sido analisado previamente por Martinsons e Chong

(1999), o envolvimento do departamento de Recursos Humanos é crucial para que este processo de mudança seja bem sucedido e aceite por todos os envolvidos.

2. Novo Software de Avaliação: Softki – Implementação

Esta nova ferramenta de avaliação – Softki – baseia-se num *software* informático, acessível a todos os colaboradores, com a respectiva atribuição de um login e palavra-chave, de qualquer computador com acesso à internet. Assim, tal como referido por Mottl (2000), esta ferramenta permite unicamente o acesso à avaliação por parte dos indivíduos envolvidos no processo. No entanto, e analisando o defendido por Robb (2003), o facto da utilização desta ferramenta ter sido imposta a todos os colaboradores poderia ter impactado negativamente a aceitação da mesma, uma vez que ficou sujeita à aceitação destes.

A implementação desta ferramenta previa facilitar e tornar mais prático o momento de avaliação para todos os colaboradores. Como tal, e analisando os questionários implementados entre avaliadores e avaliados, é possível compreender que cerca de 40% dos primeiros (avaliadores) atribui a esta ferramenta uma classificação¹ de 4 relativamente à facilidade da sua utilização; dos restantes 60%, 30% atribuem uma classificação de 3 e 30% uma classificação de 5. Quanto aos avaliados, 60% destes atribuíram uma classificação de 4 a esta ferramenta (tal como ocorre nos avaliadores), 30% uma classificação de 3, enquanto apenas 10% dão uma classificação máxima de 5 e os restantes 10% uma classificação mínima de 2. Considerando a avaliação bastante positiva relativamente a esta ferramenta ser (ou não) *user-friendly*, é possível considerar

¹ Escala de Likert: 1 (Discordo Totalmente) até 5 (Concordo Totalmente)

– através da análise de Barut e Dogerlioglu (2011) – que um dos desafios apresentados pela adopção de uma ferramenta informática foi superado.

Com o objectivo de garantir o sucesso da implementação desta nova ferramenta, o departamento de Recursos Humanos decidiu implementar diversas medidas por entre todos os colaboradores – mais significativamente com os avaliadores. Neste sentido, foram disponibilizadas sessões de formação presencial a todos os avaliadores da empresa aquando da implementação desta nova ferramenta, estando também disponível na ferramenta um sistema de *e-learning* ao qual estes poderiam aceder no próprio momento de avaliação. Para além disto, quando ocorre a entrada de um novo colaborador (que irá ser avaliador) na empresa, é-lhe fornecida também esta formação da ferramenta. Quanto aos restantes colaboradores (avaliados), o departamento de Recursos Humanos previa que esta formação fornecida a avaliadores fosse posteriormente transmitida aos avaliados e disponibilizava-se (como ainda o faz actualmente) a 100% para esclarecer qualquer dúvida existente aquando da utilização da ferramenta. Todo este contacto directo e envolvimento com os colaboradores que terão contacto com a ferramenta é, de acordo com Barut e Dogerlioglu (2011), crucial para o sucesso da implementação da mesma.

Com auxílio dos questionários, foi analisada qual a avaliação que os colaboradores inquiridos atribuíam ao apoio disponibilizado pelo departamento de Recursos Humanos (igualmente baseado numa escala de Likert). Neste sentido, foi possível concluir que – relativamente aos avaliadores – cerca de 50% destes classifica o apoio dos Recursos Humanos como um 4, sendo que 30% atribui uma classificação de 5 e apenas 20% uma

classificação de 3. Quanto aos avaliados, a sua esmagadora maioria (80%) classifica este apoio como um 4, sendo que apenas 10% o classifica como um 5 e como um 3.

Foi igualmente analisado, junto dos colaboradores, qual a medida implementada que estes consideravam ter sido mais eficaz. Começando com a análise dos avaliadores, 60% destes considera que a formação foi a medida mais relevante. Contudo, estes indicam também medidas como o estabelecimento de prazos para o processo avaliativo, todo o *workflow* do processo (no sentido em que está muito mais definido e organizado), a escolha da própria ferramenta – Softki, mas também toda a disponibilidade que este departamento demonstra perante o esclarecimento de dúvidas. Quanto aos avaliados, apenas 40% indicam como medida mais significativa a formação, enquanto 20% demonstra também a relevância da disponibilidade para o esclarecimento de dúvidas. A par com estas, são também nomeadas medidas como a possibilidade dos colaboradores poderem contactar directamente a Softki com qualquer dúvida ou ainda a implementação obrigatória desta ferramenta para todos os colaboradores.

Com o objectivo de melhor perceber o ponto de vista dos avaliadores e de compreender de que modo é que este apoio poderia ser optimizado, foram pedidas sugestões de melhoria. As respostas recebidas foram diversas, no entanto cerca de 20% dos inquiridos revelaram que optariam por um processo de formação contínua com a ferramenta, não apenas fornecer esta formação aquando da entrada dos colaboradores. Para além desta, que foi a opinião mais fortemente frisada, os colaboradores referiram que este apoio poderia ser melhorado caso existissem mudanças ao nível da ferramenta (acusando-a de ser pouco intuitiva) com o objectivo simplificar todo o processo de

avaliação – sendo também crucial dar conhecimento a todos os colaboradores destas mesmas actualizações. Foi ainda referido que, nas lojas, deveriam existir mais computadores no armazém de modo a que o processo avaliativo pudesse decorrer com mais calma e privacidade entre avaliador e avaliado.

Adaptação à Nova Ferramenta

A alteração da ferramenta de avaliação de desempenho trouxe, para todos os colaboradores da organização e também para o próprio processo (indo esta análise ao encontro do que Chiavenato (1998) havia defendido), as mais diversas alterações que exigiram, conseqüentemente, uma adaptação progressiva ao novo sistema. Como tal, tanto avaliados como avaliadores foram questionados relativamente às particularidades da própria ferramenta, de modo a ser possível compreender quais foram as suas maiores dificuldades e quais as características que facilitaram a sua adaptação.

Quanto às particularidades que permitiram um maior sucesso da implementação desta nova ferramenta, 70% dos avaliadores enaltecem a possibilidade de criar e consultar um histórico de avaliações (uma vez que todas as avaliações ficam guardadas num arquivo digital). Cerca de 30% destes revelou também que a fácil consulta a qualquer momento e em qualquer lugar é igualmente uma propriedade bastante favorável à ferramenta; neste sentido é possível identificar o que Payne *et al.* (2009) já haviam estudado – o fácil acesso à informação é uma vantagem incontornável. A facilidade do tratamento da própria informação, também já identificada previamente por Beuckelaer e Lievens (2009), foi uma vantagem apontada por 20% dos avaliadores. Foram também

referidas características práticas do próprio sistema, tal como o facto de este disponibilizar um bloco de notas que permite guardar toda a informação durante o ano, a par com o fácil preenchimento e rapidez de execução da própria ferramenta.

Relativamente aos avaliados inquiridos, a maior parte destes (40%) refere – tal como os avaliadores – que a funcionalidade mais útil desta nova ferramenta é o facto de permitir guardar e consultar o histórico da sua própria avaliação. Há também uma predominância de opiniões (20%) relativamente às especificidades desta ferramenta quanto ao facto do próprio sistema informático ser bastante intuitivo aquando da sua utilização, possibilitando uma leitura e análise de informação mais facilitadas (uma vez que esta está disponível, para todos os envolvidos no processo, instantaneamente). Ao mesmo tempo, os avaliados indicam que o fluxo de aprovações de avaliação que esta nova ferramenta tem, possibilita uma simplificação do próprio processo. Outras características nomeadas pelos avaliados foram o facto dos parâmetros avaliativos estarem estabelecidos de uma forma compreensível e transparente para todos; e, tal como havia sido nomeado pelos avaliadores, o bloco de notas que a própria ferramenta disponibiliza.

Quanto às maiores dificuldades sentidas com esta nova ferramenta, quando questionados, 40% dos avaliadores nomeiam as falhas técnicas que esta tem – por ser um sistema informático – tais como os bloqueios, perdas de informações, temporizador de página bastante pequeno. A par com esta dificuldade, também foram indicadas a escassez de avaliação quantitativa que esta nova ferramenta tem, ou ainda a impossibilidade de anexação de ficheiros e a dificuldade na gestão de objectivos.

Alguns avaliadores evidenciaram que determinados avaliados tiveram bastante dificuldade na adaptação à nova ferramenta, e sublinham ainda que esta torna o processo mais moroso e pouco objectivo. Ao nível das lojas, foi realçada a preocupação relativamente a haver à escassez de tempo disponível para avaliador e avaliado preencherem a avaliação no computador da própria loja para proceder à avaliação.

Ao nível dos avaliados, também 40% destes indicam que as maiores dificuldades que sentem com esta nova ferramenta estão totalmente relacionadas com o facto de esta ser um *software* informático (perda de dados, *software* lento, dificuldades na gravação e temporizador da página). Cerca de 30% destes inquiridos revelaram que sentiram bastantes dificuldades no momento de analisar a avaliação que lhes havia sido atribuída pelo seu avaliador; no entanto, e contrariando esta dificuldade, 20% destes admitiram que uma das maiores dificuldades desta nova ferramenta está na obrigatoriedade de fazer comentários em cada competência avaliada (que, de acordo com o departamento de Recursos Humanos, irá facilitar o entendimento e justificar a nota atribuída). Outra questão apontada pelos avaliados foi a realidade desta ferramenta ser bastante complexa no que toca ao acesso e preenchimento a determinados campos, chegando a tornar o processo mais moroso do que deveria ser. É relevante ainda referir que 15% dos inquiridos indicaram não encontrar qualquer dificuldade na utilização da mesma.

Ao nível de Recursos Humanos, foi igualmente possível analisar com a sua directora quais os maiores desafios, juntos dos colaboradores, aquando da implementação desta ferramenta. Uma das dificuldades mais sentidas foi, a nível do retalho, a distância a que estes colaboradores se encontram da Sede, mas também a rotatividade que existe nesta

área – dificultando assim a eficácia da formação fornecida. Quanto ao próprio processo de formação, o facto deste ser ministrado ocasionalmente e por vezes antes dos indivíduos conhecerem a ferramenta, complica bastante a compreensão desta, aumentando as dificuldades sentidas pelos colaboradores. Ainda por esta ferramenta ser utilizada apenas duas vezes por ano impacta negativamente a familiaridade e o à vontade dos colaboradores com a mesma, mas também o efeito da própria formação. Outras dificuldades também sentidas, num nível mais prático, foram (como foi referido pelos inquiridos) a perda de informação, o tempo de expiração da página e as dificuldades relacionadas com as palavras-chave – estando todos estes factores directamente relacionados com o próprio *software* informático. Esta susceptibilidade ao nível técnico vai ao encontro da dificuldade identificada por Beuckelaer e Lievens (2009), uma vez que estes autores argumentam que os problemas tecnológicos por parte deste tipo de ferramentas irá ter um impacto negativo na confiança que os colaboradores depositam para com o próprio sistema. Por outro lado, este departamento também sentiu o impacto positivo que a adopção de uma ferramenta informática trouxe para todos – uma vez que toda a informação avaliativa de qualquer colaborador está acessível ao próprio, ao seu avaliador e ao departamento de recursos humanos, apenas à distância de “um clique”.

3. Conclusões

A alteração da ferramenta de avaliação de desempenho, neste caso passando de um processo em papel para um sistema informático, trás consequências e impactos para todos os envolvidos: avaliadores, avaliados, departamento de Recursos Humanos e até para o próprio processo de avaliação.

Quando o processo de avaliação de desempenho era feito em papel, este tinha apenas duas etapas: avaliação do colaborador por parte do avaliador e, posteriormente, discussão dos resultados numa reunião de avaliação entre avaliador e avaliado. Neste sentido, este processo ia ao encontro do que Kondrasuk (2011) refere ser o ponto menos evoluído da avaliação (método de controlo da avaliação). Através dos questionários e entrevistas realizadas, foi possível verificar que este processo era dotado das mais diversas desvantagens e dificuldades para todos os envolvidos – não estando a ser uma fonte de informação para os próprios gestores da organização, como já Baruch (1996) havia distinguido para este tipo de ferramenta. A não realização da auto-avaliação impossibilitava o próprio avaliado de analisar objectivamente o seu desempenho e, conseqüentemente, ter consciências das suas próprias necessidades ou pontos fortes. Para os avaliadores, o facto do processo ser em oficializado papel aumentava a dificuldade de analisar concretamente o desempenho dos colaboradores da sua equipa, como por exemplo, evidenciar o potencial dos colaboradores desta. Por outro lado, era impossível, para o departamento de Recursos Humanos, analisar detalhadamente os dados recolhidos deste sistema. Neste sentido, haviam também inúmeras dificuldades ao nível da análise da taxa de participação (uma vez que o documento avaliativo ficava com os próprios avaliadores, não sendo passado para a Sede), relativamente à análise da avaliação global dos colaboradores ou ainda ao nível do estabelecimento de timings para o decorrer do processo. Outra grande dificuldade para o departamento de Recursos Humanos era garantir a objectividade do processo, uma vez que só existiam dois modelos de avaliação (um para a chefia e outro para o colaborador) e que não estavam de todo adequados ao Modelo de Competências que havia sido implementado. O facto deste ser um processo em papel, e sem reporte a este departamento, dificultava também

a análise dos próprios comentários (por serem manuscritos) ou ainda a garantia de que este processo decorria com a total transparência (sendo impossível certificar-se que havia a reunião de avaliação).

Com a alteração da ferramenta, para um sistema informático, muitas das dificuldades existentes previamente foram eliminadas. O impacto imediatamente sentido ao nível do próprio processo foi o facto deste ter alterado totalmente as suas fases, passando das duas nomeadas anteriormente, para sete fases distintas. Numa primeira fase, o colaborador tem que proceder à sua auto-avaliação (1) – uma vez que só após esta fase estar completa é que é possível avançar para as próximas. Seguidamente, o avaliador faz uma análise dos objectivos atingidos pelo colaborador e estabelece os objectivos para o ano seguinte (2) – a definição destes vai ao encontro do conceito actual de avaliação para Kondrasuk (2011), sendo crucial que estes sejam claros e totalmente perceptíveis pelo avaliado sendo que irão impactar fortemente os resultados do sistema avaliativo a longo prazo (indo ao encontro da definição estabelecida por Lima, 2005). Após isto, o avaliador procede à avaliação do colaborador (3), comparando e monitorizando o desempenho do avaliado com os objectivos estabelecidos anteriormente (tal como referido por Sabeen e Mehboob, 2008). Para passar para a fase seguinte, há que garantir que esta avaliação é aprovada pelo superior hierárquico do próprio avaliador (4) – demonstrando este, no próprio sistema, se concorda ou não com a avaliação que foi feita e aprovando os passos seguintes. Quando a validação é concedida, é feita uma reunião de avaliação entre o avaliador e avaliado (5), na qual são discutidos os resultados da avaliação e é atingido um consenso acerca desta – é nesta fase, de acordo com Lemba e Ahmad (2010), que deverá existir uma discussão honesta entre os envolvidos no

processo, de modo a que sejam apresentadas sugestões que possibilitem otimizar o dia-a-dia do avaliado. Posteriormente, o avaliado tem de garantir, no sistema informático, que a reunião decorreu e inserir qual o seu feedback relativamente à avaliação que lhe foi feita (6). Finalmente, de modo a concluir todo o processo avaliativo, o avaliador tem que preencher um último questionário (com base na avaliação do colaborador) no qual irá indicar o potencial de crescimento do seu avaliado (7) – este questionário irá facilitar a identificação de colaboradores com elevado potencial e, conforme Camardella (2003) referiu, evidenciar o sucesso deste sistema avaliativo.

Actualmente, avaliadores e avaliados são sujeitos a um processo de avaliação muito mais minucioso que o anterior (como descrito anteriormente) e que exige – tanto de uns como de outros – uma maior objectividade e reflexão aquando da atribuição de uma determinada avaliação aos colaboradores (ou a si próprios). Considerando que novo processo está intrinsecamente ligado ao Modelo de Competências estabelecido internamente, há uma maior uniformidade na avaliação de desempenho uma vez que foram construídos questionários que avaliem competências de acordo com a função que a pessoa ocupa. Também a escala de avaliação utilizada actualmente é, defende a Directora de Recursos Humanos, muito mais coerente e está totalmente relacionada com as evidências de comportamento estabelecidas na Matriz de Competências. O facto de ser exigida a realização da auto-avaliação possibilita também um maior confronto de opiniões e uma melhor gestão de expectativas – tanto dos colaboradores como da sua chefia.

A alteração da ferramenta de avaliação de desempenho, embora tenha tido bastante impacto nos intervenientes nomeados anteriormente, onde foram sentidas as maiores disparidades foi no departamento de Recursos Humanos – otimizando a tomada de decisão relativa à gestão organizacional e aos próprios indivíduos, tal como referido por Wiese e Buckley (1998). Esta nova ferramenta de avaliação de desempenho, Softki, possibilita a este departamento um maior controlo e análise de todo o sistema avaliativo que nunca teria com um processo que decorresse em papel. Actualmente, o processo de avaliação tem estabelecido um período no qual deverá decorrer (três a quatro vezes por ano), sendo que este departamento define a data de início de fim, uma vez que fora desse intervalo a ferramenta não está activa a qualquer mudança ao nível das avaliações, possibilitando apenas a consulta do histórico. Também é possível haver um maior controlo da taxa de participação dos envolvidos no processo – garantindo assim um maior sucesso desta prática – recorrendo a e-mails quinzenais a relembrar a necessidade da conclusão do processo. Actualmente, é possível verificar uma taxa de participação média que varia entre 85% e 90%, sendo que na auto-avaliação esta taxa aumenta para os 95%. Quanto à análise de dados, também esta é muito mais detalhada com a nova ferramenta, uma vez que o tratamento de dados estatísticos é mais facilitado com um *software* informático. Actualmente, este departamento tem a possibilidade de fazer a sua análise de dados por área de negócio, função ou nível de responsabilidade; sendo também possível fazer uma comparação com as avaliações prévias – algo que era totalmente impensável com a ferramenta prévia. Esta nova ferramenta possibilita igualmente uma avaliação comparativa, por parte do departamento de Recursos Humanos, entre as avaliações que são atribuídas e o desempenho real dos colaboradores, sendo que são elaborados relatórios finais com as melhores avaliações.

Finalmente, uma grande vantagem para todos os envolvidos, é o facto deste departamento conseguir assegurar-se, através do próprio sistema, que ocorre a reunião final de avaliação – uma vez que o processo só se considera encerrado quando o avaliado confirma, no sistema, que já ocorreu esta reunião avaliativa.

Análise dos Inquiridos

A aplicação dos questionários, para além da análise que já veio a ser feita ao longo de todo o estudo de caso, possibilitou também compreender de que modo é que avaliadores e avaliados entendem ter sido afectados por esta alteração.

Foi inicialmente analisado junto dos inquiridos, através de uma escala de Likert, qual o impacto que estes consideravam que a alteração da ferramenta de avaliação de desempenho havia tido no próprio processo de avaliação de desempenho. Ao nível dos avaliadores, cerca de 50% avaliaram o impacto no processo de avaliação como um 4, sendo que 30% admitiram ter um impacto de 5, enquanto apenas 10% consideram ter tido um impacto de 3 e também de 2. Quanto aos avaliados, as opiniões são bastante mais unânimes, uma vez que 80% dos inquiridos consideram que esta alteração teve um impacto que classificaram como 4, enquanto que os restantes 20% o classificam enquanto um 3.

Quando questionados relativamente às vantagens que sentiram com a adopção desta nova ferramenta, os avaliadores afirmaram que esta trouxe diversos benefícios a nível

prático, nomeadamente com o controlo estatístico global da avaliação dos colaboradores e o facto de assegurar os prazos da própria avaliação. Cerca de 20% dos avaliadores inquiridos afirmaram também que é bastante vantajoso esta nova ferramenta assegurar que o avaliado faz a sua auto-avaliação e tem, no final, o conhecimento da sua avaliação global. É também de ressaltar a importância dada ao facto deste sistema ser um *software* informático, uma vez que – de acordo com os inquiridos – possibilita um acesso mais seguro, facilitado e simples, ao mesmo tempo que é mais rápido, prático e assegura a gravação de um arquivo digital. Foi também evidenciada a importância que a uniformização dos critérios avaliativos (baseados no Modelo de Competências) teve o processo em si.

Relativamente aos avaliados, também estes dão um grande ênfase ao facto deste novo sistema ser um *software* informático que possibilita arquivar as avaliações anteriores e criar assim um histórico que pode ser facilmente consultado (30%). Estabelecem também que o facto deste *software* ser rápido (20%), funcional, intuitivo e bastante eficaz, é uma grande vantagem que a si tem associada. Os inquiridos defendem também que a fácil análise de dados associada a esta nova ferramenta – como foi descrito anteriormente – é uma característica bastante útil da mesma.

A par com as vantagens que esta ferramenta trouxe, foi também pedido aos inquiridos que analisassem de forma objectiva quais as desvantagens que conseguiram identificar com esta alteração. No entanto, cerca de 35% do total de inquiridos não conseguiu identificar qualquer desvantagem na adopção de uma ferramenta totalmente informática para proceder à avaliação de desempenho – considerando que foram 50% dos

avaliadores e 20% dos avaliados que demonstraram esta opinião. Ao nível dos avaliadores, as desvantagens identificadas prendem-se com o facto de ser totalmente necessário aceder a este sistema através de um computador – dificuldade encontrada por alguns dos colaboradores das lojas. Foi também defendido que o sistema revela algumas dificuldades ao nível de utilização, no sentido em que a sua apresentação não é totalmente intuitiva – factor que havia sido identificado em estudos prévios de Barut e Dogerlioglu (2011), sendo que os autores consideram que quanto mais complexo for o sistema, mais dificuldades terão os colaboradores a adaptar-se à sua utilização. Uma desvantagem final identificada pelos avaliadores foi a subjectividade a que estas novas escalas de avaliação estão sujeitas, uma vez que os critérios de avaliação de cada um podem ser bastante díspares.

Relativamente aos avaliados, estes defendem que esta ferramenta trouxe consigo o inconveniente de ser susceptível a problemas informáticos que podem levar à perda de informação que ainda não tenha sido salva (20%). Outro factor apontado também por 20% dos inquiridos é o facto desta ferramenta ser bastante extensa e com variados campos, o que a torna pouco clara na sua utilização. O facto deste novo processo ter sofrido alterações quanto às exigências ao nível de prazos, preenchimento de campos e validações, é algo que os avaliados apontam como uma desvantagem uma vez que tornam o processo mais exigente e moroso – esta análise vai, assim, contra o que Robb (2008) havia identificado, sendo que o autor verificou que as vantagens mais fortemente associadas a este tipo de ferramentas eram por ser bastante dinâmica e menos morosa do que um processo em papel. Por fim, é também referida a dificuldade que alguns colegas

poderão ter no acesso à ferramenta, por esta se tratar de um *software* informático que exige acesso à *internet*.

Sugestões de Melhoria

A realização deste estudo possibilitou uma análise detalhada de todas as informações que qualquer organização que decida optar por uma alteração tão drástica quanto esta deverá ter em consideração.

A alteração da ferramenta de avaliação de desempenho tem, inevitavelmente, impactos em todos os envolvidos no processo. Como foi possível analisar, no caso do Grupo Brodheim, esta organização passa de um sistema bastante simples, directo e com pouca possibilidade de análise de dados, para um sistema bastante completo e que põe à disposição de todos (maioritariamente do departamento de Recursos Humanos) a maior variedade de análise de dados que até então não havia sido possível.

Analisando as percepções e opiniões de todos os colaboradores, principalmente no que toca aos desafios identificados, seria crucial para esta organização implementar algumas medidas que, até à data, não foram promovidas. Uma medida a adoptar poderia ser a organização de reuniões (formais ou informais), com os colaboradores envolvidos no processo, com o objectivo de entender quais as suas maiores dificuldades e desafios perante a utilização desta ferramenta de avaliação. Seria igualmente relevante estabelecer contactos directos com os colaboradores (cingindo-se talvez aos avaliadores, de modo a ser mais focado) com vista a compreender quais as suas sugestões de melhoria para otimizar o funcionamento deste processo. Posteriormente, tendo como base esta informação, o departamento de Recursos Humanos poderia delinear um plano de acção com o objectivo de ir ao encontro destas necessidades e assim colmatar mais algumas que tenham sido identificadas.

Considerando as opiniões expressadas nos inquéritos realizados, seria relevante para o sucesso do processo que fossem organizadas acções de formação mais frequentemente – nomeadamente na semana anterior ao início do processo de avaliação de desempenho – com o objectivo de diminuir quaisquer dúvidas que estivessem ligadas à pouca utilização da ferramenta (esquecimento de formações anteriores). Seria também relevante analisar as equipas que apresentam maiores dúvidas e dificuldade quanto à utilização da ferramenta de avaliação, de modo a concluir se estas complicações estão relacionadas com a própria ferramenta ou se, por outro lado, a informação não está a ser correctamente transmitida do avaliador para os avaliados. Poderá também ser útil, para os avaliados, organizar sessões de esclarecimento aquando dos processos de avaliação – em datas pré-estabelecidas. Embora esta medida exija a deslocação de pelo menos um elemento do departamento de Recursos Humanos às lojas, esta irá otimizar o funcionamento e sucesso do processo de avaliação – assim como fomentar a confiança entre estes colaboradores e o próprio departamento. Uma última sugestão estaria relacionada com o facto deste departamento verificar com a própria Softki – de acordo com as sugestões dos colaboradores – de que modo é que a ferramenta em si poderia ser simplificada e tornar-se mais directa. A par com isto, seria também importante tentar negociar com a Softki a melhor forma de colmatar as dificuldades técnicas mais sentidas pelos envolvidos no processo.

Por fim, é totalmente relevante enaltecer a ajuda que foi prestada por parte do Grupo Brodheim – principalmente pela sua Directora de Recursos Humanos – que sempre se demonstrou totalmente disponível na difusão dos questionários, na facilitação e acesso a documentos, assim como a total disponibilidade que sempre demonstrou em esclarecer qualquer questão que surgisse com o desenvolvimento deste trabalho.

Bibliografia

- Baruch, Y. (1996). *Self Performance Appraisal vs. Direct-Manager Appraisal: A Case of Congruence*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 11, No. 6.
- Barut, O.; Dogerlioglu, O. (2010). *Human Resources Information Systems: A Sociotechnical Perspective*. Information Technology Journal, Vol. 9, No. 5, pp. 877-888.
- Beuckelaer, A.; Lievens, F. (2009). *Measurement Equivalence of Paper-and-Pencil and Internet Organisational Surveys: A Large Scale Examination in 16 Countries*. Applied Psychology: An International Review, Vol. 58, No. 2, pp. 336-361.
- Bogdan, R.; Biklen, S. (1994). *Características da Investigação Qualitativa*. In: *Investigação Qualitativa em Educação: uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora, pp.47-51
- Camardella, M. J. (2003). *Effective Management of the Performance-Appraisal Process*. Employment Relations Today, Vol. 30, No. 1, pp. 103-107.
- Chiavenato, Idalberto (1998), *Recursos Humanos: Edição Compacta*. 5ª Edição. Editora Atlas, S. A. São Paulo.
- Chiavenato, Idalberto (1999), *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 8ª Edição. Editora Campus. Rio de Janeiro.
- Cole, M. S. et al (2006). *The Measurement Equivalence of Web-Based and Paper-and-Pencil Measures of Transformational Leadership: A Multinational Test*. Organizational Research Methods, Vol. 9, No. 3, pp. 339-368.
- Davies, W. M.; Beaumont, T. J. (2007). *Case Studies: Research Methods, Teaching and Learning Unit*. Faculty of Business and Economics, the University of Melbourne.

- Davis, P. J. (2012). *Seven Biggest Problems with Performance Appraisals: And Seven Development Approaches to Rectify Them*. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 26, No.1, pp. 11-14.
- Denzin, NK & Lincoln, YS. (1994). *Introduction: Entering the Field of Qualitative Research*. In NK Denzin and YS Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-17). Thousand Oaks.
- Fleury, M. T.; Fleury, A. (2001). *Construindo o Conceito de Competência*. *Revisão de Administração Contemporânea*, No. 5, pp. 183-196.
- Ghorpade, J. *et al.* (1995). *Creating Quality-Driven Performance Appraisal Systems*. *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 1, pp. 32-41.
- Gunday, G. *et al.* (2011). *Effects of Innovation Types on Firm Performance*. *International Journal Production Economics*, Vol. 133, pp. 662-676.
- Harling, K. (2002). *Case Studies: Their Future Role in Agricultural and Resource Economics*. Workshop at the meeting of the American Agricultural Economics Association, California.
- Kondrasuk, J. N. (2011). *So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?* *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 12, No. 1, pp. 57-71.
- Lima, J. A. A. (2003). *Avaliação de Resultados ou de Comportamentos?* *Diário Económico, Gestão & Gestores*, p.32.
- Lemba, C.; Ahmad, R. (2010). *Performance Appraisal Politics and Employee Turnover Intention*. *Jurnal Kemanusiaan*, Vol. 16, pp. 99-109.
- Martinsons, M. G., Chong, P. K. C. (1999). *The Influence of Human Factors and Specialist Involvement on Information Systems Success*. *Human Relations*, Vol. 52, No. 1, pp.123-152.

- Mayer, R. C.; Davis, J. H. (1999). *The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment*. Journal of Applied Psychology, Vol. 84, No. 1, pp. 123-136.
- Miller, J. S.; Cardy, R. L. (2000). *Technology and Managing People: Keeping the "Human" in Human Resources*. Journal of Labor Research, Vol. 21, No. 3, pp. 447-461.
- Mishra, A. (2010). *Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment*. Public Personnel Management, Vol. 39, No. 3, pp. 271-290.
- Montague, N. (2007). *The Performance Appraisal: A Powerful Management Tool*. Management Quarterly, Vol. 42, No. 2, pp. 40-53.
- Mottl, J. (2000). *Appraisal Software End HR Paper Chase*. Information Week, pp. 218-227.
- Neary, D. B. (2002). *Creating a Company-Wide, On-Line, Performance Management System: A Case Study at TRW Inc*. Human Resources Management, Vol. 41, No. 4, pp. 491-498.
- Payne, S. C. et al. (2009). *Comparison of Online and Traditional Performance Appraisal Systems*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 24, No. 6, pp. 526-544.
- Pennock, D. (1992). *Effective Performance Appraisals (Really!)*. SuperVision, Vol. 53, No. 8, pp. 14-16.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Robb, D. (2008). *Appraising Appraisal Software*. HR Magazine, Vol. 53, No.10, pp. 65-70.

- Roberts, G. E. (2003). *Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works*. Public Personnel Management, Vol. 32, No. 1, pp. 89-98.
- Sabeen, Z.; Mehboob, S. A. A. (2008). *Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal and Its Impact on Overall Job Satisfaction*. The Business Review, Cambridge, Vol. 10, No. 2, pp. 185-191.
- Shih, C. C.; Huang, S. J. (2010). *Exploring the Relationship Between Organizational Culture and Software Process Improvement Deployment*. Information & Management, Vol. 47, pp. 271-281.
- Simmons, J.; Iles, P. (2001). *Performance Appraisals in Knowledge-Based Organisations: Implications for Management Education*. The International Journal of Management Education, pp. 3 – 18.
- Starcher, R. (1996). *Individual Performance Appraisal Systems*. Production and Inventory Management Journal, Vol. 37, No. 4, pp. 58-62.
- Thompson, L. R. et al (2003). *From Paper to Pixels: Moving Personnel Surveys to the Web*. Personnel Psychology, Vol. 53, pp. 197-227.
- Wiese, D. S.; Buckley, M. R. (1998). *The Evolution of the Performance Appraisal Process*. Journal of Management History, Vol. 4, No. 3.
- Zainal, Z. (2007). *Case Study as a Research Method*. Jurnal Kemanusiaan, Vol. 9, pp.1-6.

Anexos

Anexo 1: Benefícios da Avaliação de Desempenho

Quadro 1 – Benefícios da Avaliação de Desempenho

Avaliador / Gestor	<ul style="list-style-type: none">▪ Avaliar objectivamente o desempenho dos seus subordinados e propor medidas que visem a melhoria do desempenho dos mesmos.▪ Comunicação directa com os colaboradores.
Avaliado / Colaborador	<ul style="list-style-type: none">▪ Tem conhecimento dos comportamentos valorizados pela organização, assim como as expectativas desta.▪ Tem conhecimento das medidas tomadas pela chefia directa no que concerne o seu desempenho.▪ Auto-avalia-se, tendo em vista o seu autodesenvolvimento e autocontrolo.
Organização	<ul style="list-style-type: none">▪ Avalia o potencial humano.▪ Identifica necessidades de formação, promoção ou transferências.▪ Estimula a produtividade e melhora o relacionamento humano (através da dinamização da política de RH).

Fonte: *Chiavenato, 1998*

Anexo 2: Entrevista Direcção de Recursos Humanos

1. Antes da alteração da ferramenta de avaliação, como é que decorria o processo de avaliação de desempenho?

1.1. Quais eram as maiores dificuldades sentidas?

1.2. Durante quantos anos é que este método foi utilizado?

2. Porque é que foi tomada a decisão de alterar esta ferramenta?

2.1. Porque é que a escolha do software recaiu sobre a Softki?

3. Como é que se processa agora a avaliação de desempenho? Quais as maiores alterações?

4. Quais as acções que foram tomadas para que a adopção da ferramenta fosse bem sucedida?

4.1. Quem foram as pessoas envolvidas?

4.2. Qual foi a maior dificuldade sentida?

5. Quando é que se deu a implementação da nova ferramenta?

5.1. Quais as dificuldades imediatas que se sentiram?

5.2. Qual foi a maior surpresa desta ferramenta?

6. Quais as dificuldades mais sentidas pelo departamento de RH?

6.1. Como é que, de uma forma contínua, procuram eliminar/diminuir estas dificuldades?

7. Quais os impactos que a alteração da ferramenta de avaliação de desempenho teve no próprio processo de avaliação?

7.1. Qual foi o maior sucesso que adveio desta alteração? E o maior desafio?

8. Quais são os projectos futuros para otimizar o sucesso do processo de avaliação de desempenho?