

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE
CRÍTICA NUMA EMPRESA DO SETOR DE GESTÃO DE
INFRAESTRUTURAS E TRANSPORTES**

DÉBORA MIRIAM CARVALHO CORREIA

MAIO - 2023

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE
CRÍTICA NUMA EMPRESA DO SETOR DE GESTÃO DE
INFRAESTRUTURAS E TRANSPORTES**

DÉBORA MIRIAM CARVALHO CORREIA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE LOPES HENRIQUES
MIGUEL FARO VIANA**

MAIO - 2023

*A difficulty ceases to be a
difficulty when you stare at it
straight on smile and tackle
it.*

Robert Baden-Powell, 1915

RESUMO

O presente relatório de estágio compreende uma análise e reflexão realizada ao longo de 500 horas de experiência de estágio numa empresa cujo nome permanecerá em anonimato. A empresa opera no setor de atividade Gestão de Infraestruturas de Transportes. Este trabalho procura contribuir e enriquecer o manancial do conhecimento acerca da importância da revisão de um Sistema de Avaliação de Desempenho de uma empresa, ao nível empírico num contexto de aprendizagem *on-the-job* e *learning-by-doing*.

A investigação teve como base um estudo qualitativo realizado na Unidade de Desempenho e Gestão de Talento. Todas as atividades centralizaram-se na análise documental, observação, entrevistas aos colaboradores sobre o sistema e análise dos resultados obtidos. Também foram utilizados dados de um questionário já realizado aos colaboradores pela empresa, com o intuito de validar a pertinência das perguntas colocadas na entrevista, aprofundando os significados associados à avaliação de desempenho, bem como a sua consistência. O questionário foi realizado com o objetivo de ter a perceção dos colaboradores sobre a eficiência do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Os resultados do estudo revelam que o Sistema de Avaliação de Desempenho carece, como qualquer sistema, de mecanismos de monitorização e revisão, uma vez que a realidade está em constante mudança e, por isso, poderá alterar-se o contexto, a organização, a atividade, os processos e/ou os intervenientes. Conseguiu-se ainda demonstrar a importância de não descurar a necessidade de rigor e isenção por parte dos avaliadores, bem como reconhecer a relevância do *feedback* e acompanhamento para apoiar o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Sistema de Avaliação de Desempenho, Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento Profissional

ABSTRACT

This internship report encompasses an analysis and reflection carried out during 500 hours of internship experience at a company whose name will remain anonymous. The company operates in the field of Transportation Infrastructure Management. This report seeks to contribute and enrich the body of knowledge regarding the importance of revising a company's Performance Evaluation System, at an empirical level in an on-the-job learning and learning-by-doing context.

The research was based on a qualitative study conducted in the Performance and Talent Management Unit. All activities focused on document analysis, observation, interviews with employees regarding the system, and analysis of the obtained results. Data from a questionnaire previously conducted by the company were also used to validate the relevance of the questions posed in the interview, deepening the meanings associated with performance evaluation, as well as its consistency. The questionnaire was conducted with the aim of gaining employees' perception of the efficiency of the Performance Evaluation System.

The study's results reveal that, like any system, the Performance Evaluation System lacks monitoring and review mechanisms, as reality is constantly changing, which may alter the context, organization, activity, processes, and/or participants. It was also possible to demonstrate the importance of not neglecting the need for rigor and impartiality on the part of evaluators, as well as recognizing the relevance of feedback and support in fostering employees' professional development.

Keywords: Human Resource Management, Performance Evaluation System, Performance Evaluation, Professional Development

AGRADECIMENTOS

Gostaria de fazer um agradecimento especial à equipa da Unidade de Desempenho e Gestão de Talento pela simpatia, disponibilidade, acompanhamento, orientação e motivação dada, pois foi importante para a minha inserção no local de estágio. Desde o primeiro dia, foram incansáveis e permitiram que aprendesse, errasse e crescesse enquanto pessoa e profissional de Recursos Humanos. Obrigada, também a toda a equipa de Recursos Humanos por me acolherem tão bem. Fazem todos parte da concretização deste objetivo.

Um agradecimento a uma pessoa especial, ao meu orientador académico, Professor Paulo Henriques, que foi igualmente importante para conseguir realizar o presente Relatório de Estágio. Mesmo à distância, nunca me deixou desamparada e quis que eu me mantivesse sempre ativa e produtiva. Orientou-me quando eu mais precisei de perceber que existia “luz ao fundo do túnel”. Obrigada pelos conhecimentos, pelos incentivos e pela paciência.

Aos meus queridos pais, que me apoiaram e deram motivação e amor quando eu mais precisei. Serei sempre grata por vos ter na minha vida. Obrigada por tudo.

A ti, Gabi, por seres uma irmã que, no meio de tanta reviravolta, mostraste sempre disponibilidade para uma conversa e um abraço quando mais precisei. Foste e és uma irmã.

A ti, Gui, por me motivares a ser mais e melhor, por me ajudares a acreditar nas minhas capacidades, por me acompanhares em todas as aventuras e voares comigo.

Quero agradecer o apoio dado pelos meus amigos que estiveram sempre presentes. Esta foi mais uma etapa passada ao lado de todos eles. A vocês Joana, Samorrinha, Madalena, Inês, Carol e Carmen, que acompanharam toda a minha experiência. Foram anos de partilha, de amizade e felicidade. Irei levar-vos sempre no meu coração.

Por fim, quero agradecer a todos que ao longo desta caminhada de aprendizagens, emoções e conquistas fizeram parte do meu percurso académico. Obrigada a todos pelo companheirismo, pela amizade e amor. Este trabalho é fruto de todos os meus laços e de tudo o que me faz ser quem eu sou.

LISTA DE SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

CAE – Conselho de Administração Executivo

GD – Gestão de Desempenho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GT – Gestão de Talento

PDI – Planos de Desenvolvimento Individual

RH – Recursos Humanos

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

TFM – Trabalho Final de Mestrado

UDGT – Unidade de Desempenho e Gestão de Talento

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1. Importância do Sistema de Avaliação de Desempenho para as Organizações	3
1.2. O Processo de Avaliação de Desempenho	5
1.3. Um Sistema de Avaliação de Desempenho Eficaz e Valioso	11
1.4. Sistema de Avaliação de Desempenho e Gestão de Recursos Humanos.....	12
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	15
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA.....	18
3.1. História, Missão, Visão e Valores	18
3.2. Estrutura Orgânica da Empresa.....	18
3.3. Sistema de Avaliação de Desempenho da Empresa.....	19
CAPÍTULO IV – PESQUISA EMPÍRICA: RESULTADOS E DISCUSSÃO	22
4.1. Objetivos da Avaliação	23
4.2. Acompanhamento e <i>Feedback</i>	26
4.3. Avaliador.....	29
4.4. Avaliado	30
4.5. Organização.....	32
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PISTAS PARA PESQUISAS FUTURAS	35
5.1. Conclusões	35
5.2. Contribuições para a Prática – Sugestões de Melhoria	37
5.3. Contribuições para a Teoria	40
5.4. Limitações	40
5.5. Pesquisa Futura	40
APÊNDICES	48
ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias a serem objeto de análise crítica na avaliação de um Sistema de Avaliação de Desempenho.....	14
Tabela 2 - Caracterização dos Entrevistados.....	23

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, para obtenção do grau de Mestre, surge a elaboração do presente relatório como Trabalho Final de Mestrado (TFM). A componente prática realizou-se numa empresa cujo nome irá permanecer em anonimato, operando esta no setor de atividade gestão de infraestruturas de transportes. O estágio desenvolveu-se mais especificamente na Unidade de Desempenho e Gestão de Talento (UDGT), sob orientação académica do Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, decorrendo entre 02 de dezembro de 2022 a 28 de abril de 2023.

Com a realização do estágio, espera-se através da análise documental, observação participativa e realização de entrevistas, aprofundar o conhecimento sobre a importância e funcionamento de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) num contexto de aprendizagem *on-the-job* e *learning-by-doing*. Ainda que não exista a possibilidade de generalização dos dados recolhidos, assume-se que este irá contribuir positivamente para o conhecimento, dado que permite obter informações para a análise do SAD (Kripka, 2015).

De acordo com a literatura, é cada vez mais evidente que o ambiente altamente competitivo requer uma reavaliação das organizações quanto ao modo como orientam internamente a Gestão de Recursos Humanos (GRH). De entre as várias atividades desenvolvidas pela GRH nas organizações, o SAD constitui a pedra angular em qualquer sistema eficaz de GRH, uma vez que auxilia nas tomadas de decisão, progressão nas carreiras, formação e administração salarial (Bilhim, 2004).

No entanto, o SAD tem apresentado várias lacunas, nomeadamente na forma como os avaliadores avaliam e gerem o desempenho, devido à falta de diretrizes claras. Por esta razão, tem havido um aumento do interesse científico nesta área, com crescente número de estudos qualitativos. Mesmo assim, ainda persistem algumas dificuldades na escolha de melhores ferramentas e práticas para a elaboração de um SAD eficaz (Collings *et al.*, 2011). Este trabalho é, pois, uma oportunidade de visitar em contexto laboral um SAD em funcionamento.

No contexto da gestão de pessoas, é fundamental que a GRH se concentre em cada colaborador, estimulando as suas capacidades, motivação e oportunidade de contribuir para as metas organizacionais, levando em consideração os seus objetivos e expectativas.

Isso é essencial para atrair e reter talentos (Ariss *et al.*, 2014; Farndale *et al.*, 2014; Glaister *et al.*, 2018).

O presente trabalho terá cinco capítulos. O primeiro dedicar-se-á à revisão de literatura no âmbito da Gestão do Desempenho (GD), SAD e AD, a fim de contextualizar o tema, explorando as teorias mais relevantes. Neste referencial teórico, procurar-se-á retratar os principais fatores que, de forma direta e indireta, interferem na mecanização do sistema.

No segundo capítulo, serão apresentados os detalhes da estrutura metodológica adotada neste estudo. O que incluirá a descrição das técnicas de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento do trabalho e recolha de dados, assim como os procedimentos para a análise e tratamento dos dados obtidos.

No terceiro capítulo, será contextualizada e apresentada a entidade de acolhimento, identificando a sua missão, visão, valores e a apresentação da estrutura organizacional, bem como a descrição do SAD na empresa e a informação recolhida acerca do mesmo.

No que concerne ao quarto capítulo, será revisitado o SAD da empresa à luz da literatura existente, tentando assim compreender os seus pontos fortes e os pontos de melhoria. Para tal será utilizada uma ferramenta de análise desenvolvida no Capítulo I, de forma a sistematizar a recolha de informação e sua análise.

No último capítulo, serão apresentadas as conclusões do estudo, contribuições para a prática e para a teoria, juntamente com as limitações identificadas ao longo do processo de pesquisa e pistas para trabalhos futuros.

CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, abordar-se-á os principais contributos teóricos que enquadram a articulação de conceitos associados ao SAD e a sua relação com a GRH. Serão também analisados os pressupostos fundamentais da AD. Esta secção fornecerá elementos-chave para estabelecer o contexto teórico e orientar o desenvolvimento do estudo, constituindo uma base sólida para a pesquisa.

1.1. Importância do Sistema de Avaliação de Desempenho para as Organizações

A complexidade sem precedentes do contexto empresarial atual, marcado pela globalização, tecnologia e mudanças socioeconómicas, geopolíticas e demográficas (Reiche *et al.*, 2019), acentuou a necessidade de as organizações utilizarem os mercados globais de talentos para responder de maneira ágil e flexível às exigências de um ambiente cada vez mais volátil. Assim, os talentos¹ são vistos como recursos estratégicos e centrais para alcançar vantagem competitiva (Collings & Isichei, 2018; Dries, 2013).

No contexto das organizações, a GD dos colaboradores surgiu como uma necessidade. Embora esta prática existisse há muito tempo, foi com o começo da Escola das Relações Humanas, no século XX, que questões como o conhecimento, a mensuração do potencial das pessoas e a maximização do seu desempenho começaram a ganhar importância. A ideia passa por reconhecer que cada indivíduo possui características únicas e, conseqüentemente, contribuições distintas, que precisam de ser monitorizadas e geridas de forma eficaz (Halachmi, 1993).

Atualmente, é amplamente reconhecida a relevância do alinhamento entre a estratégia global de uma organização e a gestão estratégica de recursos humanos, que envolve a integração de vários sistemas de GRH, dos quais a GD. A GD desempenha um papel fundamental neste contexto, garantindo que os processos de avaliação e desenvolvimento do desempenho dos colaboradores estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização (Caetano, 2008).

¹ O talento refere-se à combinação entre o potencial inato do indivíduo e as suas capacidades aprendidas e desenvolvidas. Este termo é atribuído a pessoas que demonstram competências excepcionais, alto desempenho, capacidade, proatividade e produtividade no campo da gestão. No entanto, a definição exata do termo pode variar de acordo com a abordagem adotada por cada organização, não havendo uma única definição estabelecida (Freitag & Fischer, 2017; Gagné, 2007). De maneira geral, os indivíduos talentosos procuram o desenvolvimento e assimilação de conhecimento, são criativos, assertivos e abertos à mudança (Lombardo & Eichinger, 2000).

Desta forma, a GD engloba diversas atividades, como o estabelecimento de metas, a avaliação regular e o acompanhamento contínuo do desempenho dos colaboradores, com o objetivo de promover o desenvolvimento das suas competências e recompensar o seu desempenho. A GD visa alinhar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais de cada colaborador, por meio da criação de um plano integrado e viável. No contexto da GD, o SAD desempenha um papel tático, enquanto a AD é uma parte operacional e prática deste sistema (Brandão *et al.*, 2008).

Quanto ao SAD, este caracteriza-se por um ciclo de quatro etapas: a definição de objetivos; o desempenho do colaborador; a revisão do desempenho; e o balanço final (Rodgers & Hunter, 1991). Este deverá também assentar em três focos: a identificação, ou seja, as áreas de trabalho que o gestor deve ter em conta quando procede à avaliação; a medida, no sentido de aferir a adequação da avaliação; e a gestão, de forma a realizar uma avaliação com foco no futuro e evolução das organizações (Bilhim, 2004).

A AD pode ser definida de acordo com Swanepoel *et al.* (2014: 2), como: “*a formal, structured system for measuring, evaluating and influencing an employee’s job-related attributes, behaviours and outcomes*”. Esta definição destaca a importância de identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos colaboradores, alinhando-o aos objetivos da organização (Park, 2014).

A AD envolve uma avaliação ou um juízo de valor sobre o desempenho passado de um subordinado, abrangendo uma multiplicidade de objetivos que permitem entender o quão vasto é o seu campo de aplicação. Ao realizar a AD, avaliadores e avaliados são incentivados a refletir sobre o trabalho realizado durante o período em análise, identificando pontos fortes e áreas de melhoria de competências (Cheng, 2014).

Por outro lado, a GD é um processo mais abrangente e rigoroso em comparação com a AD. A GD engloba a análise da prestação de trabalho ao longo de um determinado período, visando atribuir uma classificação quantitativa e/ou qualitativa, procurando promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores (Aguinis *et al.*, 2012; Camara *et al.*, 2016; Denisi & Murphy, 2017).

E, embora a AD tenha sido subestimada no passado, onde os supervisores priorizavam a antiguidade dos colaboradores em detrimento da AD em si (Mesics *et al.*, 1963), com o tempo e a complexidade crescente emerge a necessidade de orientar os resultados para propósitos, como identificação, atração, recrutamento, desenvolvimento, retenção, promoção e/ou decisões salariais. Tem-se por base que as pessoas deverão ser

recompensadas pelo seu desempenho, dada a pertinência da motivação e evolução de um colaborador (Camara *et al.*, 2016; Newman *et al.*, 1983; Wiese & Buckley, 1998).

Ao longo do desenvolvimento teórico e sistematização da gestão organizacional, o SAD emergiu como uma componente essencial da GRH. Para a GRH, o SAD desempenha um papel fundamental, pois possibilita medir a contribuição individual, em equipa e organizacional na concretização de objetivos, metas e resultados. Para além disso, auxilia na identificação de lacunas de competências e no planeamento do desenvolvimento. Sendo este um processo dinâmico que permite igualar expectativas (Chen, 2009), definindo-se “como” é que os colaboradores atuam (comportamento) e “o que” entregam (resultados) (Kuo & Chen, 2008).

Assim, o objetivo principal da GD é desenvolver nos colaboradores o desejo de melhoria contínua. No entanto, para algumas organizações, alcançar este objetivo pode ser desafiador devido à forma discreta e pouco envolvente como a AD é conduzida, bem como a presença de subjetividade inerente ao processo, que é eminentemente humano. Por esta razão, as organizações têm um grande desafio, nomeadamente o de responsabilizar e envolver os colaboradores na definição de metas de desenvolvimento pessoal (Meyers, 2020; Meyers & Woerkom, 2014).

1.2. O Processo de Avaliação de Desempenho

O processo operacional da AD é composto por diversas etapas cruciais que não devem ser negligenciadas. Inicia-se pela gestão de objetivos, que se traduz num plano de ação anual subscrito pelas partes. Este plano implica a compreensão por parte do colaborador sobre o que dele é esperado, assim como o seu compromisso para alcançá-lo. Por outro lado, a chefia deve acompanhar e fornecer os recursos necessários para que os objetivos sejam alcançados ao longo do período de avaliação. Neste contexto, os objetivos devem seguir a metodologia SMART² (Rodgers & Hunter, 1991).

Para isso, há estratégias que podem ser implementadas, bem como a definição de metas em cascata, a fim de alinhar a estratégia organizacional com os objetivos individuais. Esta definição deve ser feita a partir da administração, que depois, em cadeia, transpõe os objetivos para os departamentos que, por sua vez, devem passá-los para os colaboradores (Rodgers & Hunter, 1991). Todo o processo deve ter implícito o

² O acrónimo SMART representa cinco atributos que os objetivos devem ter para promover elevados níveis de desempenho: *Specific, Measurable, Aligned, Realistic* e *Time-Bound* (Rodgers & Hunter, 1991). Outros autores substituem o termo *Aligned* por *Agreed* (Carlopio & Andrewartha, 2012; Whetten *et al.*, 1991).

envolvimento do colaborador, de forma a potenciar um desempenho mais eficaz (Davis, 1996).

Deve ainda ser definido um plano que facilite a concretização dos objetivos através de uma calendarização para acompanhar regularmente o progresso durante o período de avaliação. O que implica medir constantemente os resultados e compará-los com os objetivos estabelecidos, realizar revisões contínuas e respetiva avaliação (Davis, 1996). É ainda relevante que se estabilize a ponderação a atribuir a cada um dos objetivos, de modo que seja possível ao avaliado identificar as áreas onde deve fazer um maior investimento (Rodgers & Hunter, 1991).

Ter uma estratégia eficaz de comunicação interna não é suficiente para garantir a compreensão e aceitação dos objetivos estabelecidos, bem como a interiorização das atitudes e comportamentos necessários para os alcançar. É essencial garantir o acompanhamento e *feedback* aos colaboradores (Ashford & Cummings, 1983).

O acompanhamento e o *feedback* dos colaboradores deve pressupor a correção de desvios que possam surgir, para além de facultar apoio e aconselhamento para realinhar o desempenho individual aos objetivos estratégicos da organização (Cheng, 2014). Por isso, é fundamental garantir circuitos de comunicação abertos, dado que o diálogo permite que os colaboradores expressem as suas necessidades e aspirações, oferecendo a possibilidade de alinhar as suas perspetivas de desenvolvimento (O'Reilly & Anderson, 1980; Pless & Maak, 2004).

Embora o *feedback* positivo seja uma maneira de expressar apreciação, o *feedback* negativo construtivo pode contribuir para o desenvolvimento e mudança de comportamentos que desbloqueiem o potencial oculto. Isso, por sua vez, pode motivar o avaliador a compreender as causas do desempenho e procurar soluções para melhorar o desempenho do colaborador. Ao longo de todo o período de avaliação, é fundamental registar o desempenho e dar *feedback*, para que a entrevista de avaliação seja bem-sucedida (Ehrnrooth *et al.*, 2018).

A entrevista de avaliação é o momento mais importante do ciclo de desempenho para qualquer colaborador, pois representa a avaliação e sistematização do *feedback* recebido ao longo do período de avaliação. Se esta etapa não for bem concretizada, todo o processo falhará. Portanto, é fundamental que o avaliador formalize a entrevista como uma das tarefas mais relevantes a desempenhar (Allan, 1992; McGregor & Smith, 1975).

A entrevista deve ser desenvolvida em quatro fases cruciais: preparação da entrevista; estrutura da entrevista de avaliação; mecanismos de apoio/recurso disponíveis para o avaliado; e preenchimento do relatório de avaliação (Gordon & Stewart, 2009). Durante a entrevista, é importante estabelecer um conjunto de medidas de melhoria para o próximo período, pois a avaliação não teria utilidade se o principal interessado, o avaliado, não tivesse conhecimento dela (Ford & Ford, 1995).

Assim, podem ser conduzidos dois tipos de entrevistas: entrevistas focadas na avaliação e entrevistas focadas no desenvolvimento (Cederblom, 1982).

As entrevistas de avaliação têm como principais objetivos transmitir, apresentar e justificar as decisões tomadas pela gestão, como aumentos salariais, prêmios ou outras recompensas associadas ao bom desempenho. Estas entrevistas focam-se no período passado e a comunicação é predominantemente unilateral, ou seja, do avaliador para o avaliado (Cederblom, 1982).

As entrevistas de desenvolvimento abordam o desempenho do avaliado e do avaliador, as razões desse desempenho, formas de melhorá-lo e as relações entre ambas as partes no futuro. Também são discutidas as responsabilidades do avaliado, possíveis necessidades de formação, eficácia da formação anterior e as responsabilidades mútuas (Cederblom, 1982).

Tradicionalmente, a responsabilidade pela AD é atribuída à chefia direta, uma vez que se considera que esta possui mais legitimidade para avaliar, devido ao seu dever em orientar e acompanhar de perto o desempenho do colaborador, tendo um conhecimento mais profundo sobre o mesmo. No entanto, cada vez mais, as organizações têm recorrido a outras fontes de avaliação que promovem uma abordagem mais participativa, envolvente e altamente motivadora (Murphy, 2020).

A utilização de múltiplas fontes de avaliação reduz a subjetividade e possíveis enviesamentos, promovendo uma perceção mais justa e eficiente do processo (McCarthy & Garavan, 2007). Desta forma, as fontes de avaliação podem ser representadas pela chefia direta, um técnico dos RH, o próprio colaborador através da autoavaliação, os colegas, os clientes, os subordinados ou uma combinação de todas as fontes através de avaliação *feedback* 360³ (Karkoulian *et al.*, 2019). A literatura destaca a autoavaliação e

³ O sistema de avaliação *feedback* 360^o estimula diferentes tipos de interações profissionais, aumentando assim a precisão, objetividade e credibilidade das informações sobre o desempenho. É considerado um método de avaliação mais sofisticado, uma vez que todos os colaboradores atuam como avaliadores e como avaliados, garantindo o anonimato e a ausência de interação direta entre eles (Karkoulian *et al.*, 2019).

a avaliação pelos pares como fontes alternativas relevantes (Caetano, 2008). A escolha da fonte de avaliação deverá depender dos objetivos a alcançar, bem como a relação mais adequada entre custos, recursos e tempo disponível (Murphy, 2020).

A autoavaliação é uma fase importante, uma vez que contribui para a superação do descontentamento dos avaliados em relação às práticas de avaliação. Esta permite que os colaboradores reflitam sobre os seus pontos fortes e fracos, estimulando o empenho, o envolvimento, a melhoria do desempenho e a progressão na qualidade de trabalho (Soltani *et al.*, 2003). Contudo, a autoavaliação pode revelar distorções e perda de precisão nos requisitos do sistema, levando a resultados pouco consistentes entre colaborador e chefia, devido a critérios de avaliação diferentes influenciados por pontos de vista individuais. Por esta razão, não deve ser a única metodologia a ser utilizada (Brown *et al.*, 2001).

Assim, o processo de AD deve seguir os seguintes passos: todos os avaliados participam na avaliação do seu desempenho, no final, cada superior hierárquico analisa as respostas e realiza a sua própria avaliação comparando-a com a autoavaliação, e, em seguida, reúne com cada colaborador para discutir os resultados (Fox & Dinur, 1988). A aceitação dos resultados da AD pode ser mais pacífica quanto maior for o envolvimento dos avaliados durante todo o processo (Zaleznik & Likert, 1968).

Quanto à periodicidade, habitualmente, a AD é realizada uma vez por ano. No entanto, algumas organizações optam por avaliações semestrais ou trimestrais, estabelecendo também objetivos a curto prazo para além dos objetivos anuais (Latham & Mann, 2008). A escolha da periodicidade depende da necessidade de recolha de informação sobre o desempenho do colaborador, uma vez que longos intervalos entre avaliações podem dificultar a recordação de informações detalhadas de todos os pontos-chave de desempenho pelos avaliadores (Waal & Kourtit, 2013).

Quanto aos instrumentos de medida, até finais dos anos 70 e início dos anos 80, os estudos focavam-se na melhoria destes. O objetivo era melhorar a fidelidade, validade, utilidade e custos desses instrumentos, a fim de eliminar ou, pelo menos, reduzir os erros de avaliação (Folger *et al.*, 1992). Posteriormente, a partir dos anos 80, houve uma mudança de foco, passando a preocupação com a exatidão e a objetividade dos instrumentos de avaliação para os avaliadores. Ou seja, as formas de medir o desempenho deixaram de ser percebidas como um “problema psicométrico”, mas como um “problema do avaliador”. Por esta razão, começou-se a considerar que as avaliações estavam sujeitas

a fatores de natureza pessoal e a erros cognitivos por parte do avaliador (Sulsky & Keown, 1998).

Assim, tem existido uma forte evidência teórica quanto à tentativa de redução dos erros nos instrumentos utilizados na AD (Caetano, 2008; Wiese & Buckley, 1998), de modo a garantir um processo mais uniforme, equitativo e consistente. Os instrumentos utilizados devem permitir que a avaliação dos colaboradores seja baseada em comportamentos observáveis, sob o seu controlo e alinhados com a estratégia da organização (Latham *et al.*, 2005).

Os instrumentos mais comumente utilizados para avaliar os colaboradores classificam-se em quatro tipos de sistemas: comportamentais; focados nas pessoas; baseados na comparação com outros; ou orientados para os resultados (Latham & Mann, 2008; Wiatrowski, 1991):

- Focados no comportamento: Destinam-se a avaliar o comportamento do colaborador e não se baseiam em traços, competências ou atributos. Permitem reduzir a ambiguidade, uma vez que estabelecem expectativas do que é esperado do colaborador (Latham & Wexley, 1977).
- Focados nas pessoas: Concentram-se em traços de personalidade, características ou competências. No entanto, o seu preenchimento fácil pode levar as organizações a negligenciar a formação dos colaboradores, limitando-se a fornecer um manual de instruções. A desvantagem deste instrumento reside no facto de depender totalmente da apreciação do avaliador, o que não permite um controlo sobre os erros de avaliação. Desta forma, ao focar nos traços de personalidade em vez do desempenho, estes instrumentos podem levar os colaboradores a reagirem defensivamente quando os resultados da avaliação não são favoráveis (Bowman, 1999).
- Focados na comparação com outros: Sustenta-se na premissa de que é possível obter um padrão de medida resultante de colaboradores que têm um trabalho complementar ou concorrente entre si. Este instrumento exige à chefia a diferenciação entre colaboradores, tentando evitar a tomada de decisões discriminatórias. Contudo, na distribuição forçada, os colaboradores são enquadrados em níveis de desempenho estabelecidos pelo avaliador (Banks & Roberson, 1985).
- Focados nos resultados: Nos últimos anos, este método tem sido amplamente utilizado devido à importância crescente da gestão de objetivos nas organizações. Este método estabelece uma relação direta entre os resultados alcançados pelos

colaboradores com cargos semelhantes ou com um padrão de desempenho predefinido e considerado adequado para o cargo. Os resultados podem ser medidos em termos de quantidade e qualidade. No entanto, não contribui para o planejamento, formação e desenvolvimento do colaborador, uma vez que o foco está na atribuição de uma pontuação em vez da melhoria do desempenho (Latham *et al.*, 2005).

Ainda assim na prática organizacional, persistem desafios em relação à subjetividade das avaliações. É importante desenvolver técnicas e instrumentos adequados que, quando utilizados corretamente, minimizem interpretações inadequadas do desempenho e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais (Pulakos *et al.*, 2015).

Os erros de avaliação são comuns e na maioria dos casos, resultam de avaliações equivocadas realizadas pelo avaliador. Isso pode ocorrer quando o desempenho real do avaliado difere do que é observado durante a avaliação (Thorndike, 1920). Há vários erros possíveis (Anexo I), contudo, quatro deles têm recebido maior atenção, devido à sua frequência e às suas conseqüências na qualidade das avaliações (Caetano, 2008): (1) Efeito de Halo/Horn; (2) Erro de recentidade; (3) Erro de tendência central; (4) Efeito de leniência.

Embora os critérios sejam definidos de forma clara, é importante reconhecer que a rigidez do avaliador, a incorporação de características inadequadas e o uso de escalas diferentes podem resultar em avaliações divergentes, mesmo quando o desempenho é semelhante. Isto dificulta a comparação dos desempenhos e pode resultar em disparidades na remuneração e nas promoções, prejudicando a eficiência da empresa. Portanto, é crucial que os avaliadores conheçam estes erros, a fim de evitá-los (Neely *et al.*, 2005).

As distorções na avaliação individual destroem a credibilidade do sistema e impedem o cumprimento do seu propósito. Portanto, é importante existirem mecanismos de recurso que permitam ao avaliado apresentar as razões de discórdia da avaliação, desencorajando os avaliadores de incidirem em erros de avaliação e/ou corrigi-los posteriormente (Ashford & Cummings, 1983). Quando o SAD é aplicado de forma incorreta, pode aumentar a competição negativa entre colaboradores e, conseqüentemente, gerar um mau ambiente de trabalho (Walker, 1992).

A AD acaba por ter uma dupla abordagem, abrangendo tanto o desempenho passado do colaborador como ser um guia para melhorias futuras, através do desenvolvimento de novas competências e aptidões. É responsabilidade do avaliador transformar as críticas

em aspetos construtivos, garantindo um bom entendimento entre ambas as partes (Walker, 1992).

Devido a esta dualidade, algumas empresas dividem a avaliação em duas partes: uma focada na motivação e melhoria do desempenho, e outra nas decisões salariais. Geralmente, a segunda parte é vista de forma menos positiva pelos colaboradores (Allan, 1992; Camara *et al.*, 2016). Ainda assim, em algumas empresas, os sistemas por quotas substituem medidas mais objetivas do desempenho, sendo o único critério utilizado para tomar decisões ao nível da carreira, salário ou outras áreas (Petters & Schröder, 2020).

1.3. Um Sistema de Avaliação de Desempenho Eficaz e Valioso

Um SAD deverá ser um processo regular que avalia e mede o desempenho de um colaborador ou equipa em relação a metas, objetivos e expectativas definidas, ajudando a organização a mostrar onde é que os seus colaboradores se destacam, onde podem melhorar e quão bem seguiram as metas estabelecidas (Kondrasuk, 2011).

Existem diferentes perceções quanto ao SAD que melhor atende às necessidades das organizações. Para o avaliador, um SAD eficaz é aquele que é preciso e útil, permitindo melhorar o desempenho do colaborador e tomar decisões administrativas, como aumentos salariais. Do ponto de vista do colaborador, um SAD eficaz traduz todos os seus contributos prestados. Já para a organização, um SAD eficaz, é uma avaliação que mede, de forma justa e útil, o desempenho do colaborador (Kondrasuk, 2011).

Assim, é sugerido um conjunto de práticas que garantem dar resposta às necessidades a três níveis: individual; avaliador; e organização (Anexo II). No entanto, como estas não são abrangentes, existem outras pesquisas que destacam outras sugestões que podem ser implementadas para tornar o processo de SAD mais eficaz e, conseqüentemente, uma ferramenta de gestão mais valiosa (Allan, 1992; Köllen *et al.*, 2018; Kondrasuk, 2011; Prendergast & Topel, 1993).

Um SAD eficaz deve ser prático, fácil de usar, compreender e administrar, para além de ser útil para a tomada de decisões e rentável. No entanto, é importante reconhecer que, a sua eficácia pode variar em diferentes situações e com diferentes pessoas, devido aos desafios contínuos relacionados com avaliadores, avaliações, cargos, empresas, tamanho das organizações, países e culturas (Kondrasuk, 2011).

O SAD deve ser claro, compreensível, equitativo e baseado num sistema imparcial que promova a justiça distributiva, procedimental e retributiva, com critérios de

desempenho concretos e alcançáveis. Um SAD que seja influenciado por preconceitos, estereótipos ou que resulte na estagnação salarial, de prêmios ou outras recompensas, classificando injustamente o esforço dos colaboradores, não será apenas percebido como injusto, mas também prejudicará a motivação, o desempenho e produtividade (Murphy, 2020; Prendergast & Topel, 1993). Por esta razão, é fundamental promover um diálogo contínuo, desenvolver relações de confiança e incentivar os supervisores a observar regularmente o desempenho dos colaboradores, dando *feedback* (Pless & Maak, 2004).

Assim, uma força de trabalho diversificada requer uma abordagem integrativa para a diversidade. Começando esta com a definição de um quadro de inclusão baseado em princípios de reconhecimento, compreensão mútua, pluralidade de pontos de vista, capacitação mútua, confiança e integridade, garantindo a equidade (Pless & Maak, 2004).

1.4. Sistema de Avaliação de Desempenho e Gestão de Recursos Humanos

Os desafios crescentes na sociedade atual, têm exigido das organizações inovação e diferenciação, valorizando o capital humano (Luft, 2009). A GRH vai para além da simples gestão de pessoas, sendo composta por práticas que incorporam todas as áreas de gestão (Thomas, 1988). Neste contexto, o SAD desempenha uma função crucial na GRH, tendo um papel fundamental na gestão estratégica e na promoção da eficácia e eficiência organizacional e dos seus colaboradores (Cheng, 2014; Halachmi, 1993).

A AD compara o desempenho realizado com o esperado, destacando a importância da formulação dos objetivos claros e da recolha de informações que sigam padrões de qualidade, transparência e estejam alinhadas com a GRH (Warner, 2005). Além disso, a GRH tem a capacidade de influenciar positivamente o aumento dos resultados de uma organização (Mikhaylov *et al.*, 2014).

Por isso, a GRH desempenha um papel estratégico como parceira nas organizações, influenciando normas, políticas e procedimentos que impactam diretamente no clima organizacional (Camara *et al.*, 2016; Luft, 2009). O SAD fornece informações relevantes para a tomada de decisões em várias áreas de atuação da GRH, como recrutamento e seleção, análise e descrição de funções, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, remuneração, incentivos e promoções. O *feedback* dado aos colaboradores sobre o seu desempenho é essencial para alinhar os resultados com os objetivos estratégicos da organização e aproximar o perfil de competências individuais às competências-chave (Boselie & Wiele, 2002; Cheng, 2014). É importante ressaltar que a avaliação deve

resultar num plano de ação que aborde tanto pontos fortes quanto os pontos fracos do colaborador, a fim de motivá-lo e promover o comprometimento organizacional (Kadiresan *et al.*, 2015).

Assim, os Recursos Humanos (RH) podem ser categorizados em duas vertentes: generalistas e distintivas. A perspectiva generalista considera os RH como um grupo de capital humano controlado diretamente pela organização, sendo uma fonte de vantagem competitiva. Por outro lado, a abordagem distintiva enfatiza as competências, conhecimentos, atitudes e experiência dos colaboradores (Kadiresan *et al.*, 2015).

No passado, a maioria das pesquisas e estudos realizados no campo da GRH, focavam-se apenas na satisfação com as práticas de RH, com pouca atenção dada à importância das percepções dos colaboradores sobre a eficácia dos planos e políticas de RH (Boselie & Wiele, 2002).

Por isso, uma crítica frequente prende-se com o facto de em algumas organizações, o SAD ser visto como um processo burocrático, no qual as chefias dos diferentes departamentos são obrigadas a responder em tempo útil (Aguinis *et al.*, 2011). Este cenário tem gerado insatisfação no trabalho, *stress* profissional, conflitos laborais, falta de confiança na gestão (Allan, 1992; Swanepoel *et al.*, 2014).

As questões fundamentais para um SAD eficiente consistem em validade⁴, confiabilidade⁵, comparabilidade⁶ e justiça⁷. Estes termos estão intrinsecamente relacionados com a estratégia, políticas e práticas da GRH, através da criação de métricas (Toffoli *et al.*, 2016). A importância da qualidade das avaliações tem sido objeto de discussão ao longo do tempo (Yancey, 1999). Estes conceitos vão para além dos princípios de medição e têm um significado social, devendo ser considerados sempre que decisões de valor são tomadas com base na AD (Toffoli *et al.*, 2016).

⁴ “Validity is an integrated evaluative judgment of the degree to which empirical evidence and theoretical rationales support the adequacy and appropriateness of interpretations and actions based on test scores or other modes of assessment” (Messick, 1990: 1487). A validade está relacionada ao grau de certeza que se tem sobre a precisão e adequação das interpretações e ações baseadas nos resultados de uma avaliação. Neste sentido, a validade depende da confiabilidade dos dados recolhidos (Mikhaylov *et al.*, 2014).

⁵ A confiabilidade é definida como a consistência ou estabilidade das respostas obtidas numa avaliação, representa a correlação entre o *score* verdadeiro e o observado (Mikhaylov *et al.*, 2014; Tatsuoka *et al.*, 1971). Assim, a confiabilidade está relacionada à homogeneidade das respostas dos avaliados. O grau de confiabilidade é influenciado pelo erro de medição. O *score* observado é uma combinação do *score* verdadeiro acrescido de um erro. Quanto menor for o erro de medição, maior será a confiabilidade do SAD e vice-versa (Li, 2003).

⁶ Comparar os resultados obtidos de diferentes administrações de uma AD é fundamental para obter indicadores de tendências de desempenho ao longo do tempo (Toffoli *et al.*, 2016).

⁷ A justiça no desenvolvimento e utilização da AD está relacionada com a imparcialidade e procura garantir a equidade e a igualdade de oportunidades para todos os colaboradores (Jawahar, 2007).

Assim, de acordo com a revisão de literatura, é sugerido neste trabalho uma ferramenta de análise que irá permitir a recolha de informação e a análise de resultados - Tabela 1.

Tabela 1 - Categorias a serem objeto de análise crítica na avaliação de um Sistema de Avaliação de Desempenho

Categorias a serem objeto de análise crítica		
Categorias Gerais	Categorias Específicas	Fontes
1. Objetivos da Avaliação	Cumprimento de Padrões Desempenho e Objetivos	Köllen <i>et al.</i> (2018); Kondrasuk (2011); Prendergast & Topel (1993)
	Gestão de Remuneração e Incentivos	Cheng (2014)
	Gestão de Carreiras	Cheng (2014); Kadiresan <i>et al.</i> (2015)
	Desenvolvimento de Colaboradores	Camara <i>et al.</i> (2016); Rodgers & Hunter (1991); Walker (1992)
2. Acompanhamento e Feedback	Entrevista de avaliação	Allan (1992); Ashford & Cummings (1983); Pless & Maak (2004)
	Periodicidade da avaliação	Latham & Mann (2008); Waal & Kourtit (2013)
3. Avaliador	Conhecimento do trabalho do avaliado	Cheng (2014); Ehrnrooth <i>et al.</i> (2018); Murphy (2020)
	Preparação/ formação avaliadores	Kondrasuk (2011)
	Registo das evidências	Ehrnrooth <i>et al.</i> (2018); Ford & Ford (1995)
	Efeitos de erro de avaliação	Folger <i>et al.</i> (1992); Thorndike (1920)
4. Avaliado	Mecanismos de recurso / defesa	Ashford & Cummings (1983); Gordon & Stewart (2009)
	Autoavaliação	Soltani <i>et al.</i> (2003)
5. Organização	Definição de objetivos	Bilhim (2004); Rodgers & Hunter (1991); Warner (2005)
	Qualidade da Relação Pessoal	Cheng (2014); Ehrnrooth <i>et al.</i> (2018)
	Rigor, equidade, justiça	Jawahar (2007); Köllen <i>et al.</i> (2018); Li (2003); Mikhaylov <i>et al.</i> (2014); Pless & Maak (2004); Tatsuoka <i>et al.</i> (1971); Toffoli <i>et al.</i> (2016)

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

Realizar um estágio curricular como TFM é uma oportunidade para adquirir experiência prática, desenvolver competências profissionais e estabelecer conexões valiosas. O que permite complementar o conhecimento teórico com situações reais de trabalho, proporcionando um conhecimento mais profundo dos desafios e oportunidades da empresa (Anderson, 2010).

Durante o estágio adotou-se uma abordagem semelhante a um processo de investigação. A Unidade de Desempenho e Gestão de Talento (UDGT) propôs o desenvolvimento de uma análise crítica do SAD atualmente em vigor na empresa. Isso envolveu o estudo do SAD à luz da literatura existente e a participação em todas as atividades-chave relacionadas com a área. O objetivo do estudo é obter um melhor entendimento e compreensão do SAD, fornecendo *insights* sobre a sua temática, contextos e impactos dentro da empresa.

No decorrer do estágio, as atividades envolveram análise documental, observação e entrevistas aos colaboradores sobre o SAD. Para além disso, foi realizada a análise dos resultados de num questionário aplicado pela empresa aos colaboradores. Também foi possível acompanhar a preparação das campanhas de objetivos e competências, incluindo o tratamento dos dados dos colaboradores, parametrizações na aplicação, divulgação do calendário na *intranet* e reuniões com as Direções para tratar as quotas para o ano de 2023. Houve ainda o acompanhamento da autoavaliação e a preparação para o início da definição de objetivos, que foi adiada devido a mudanças internas.

A investigação incorporou cinco características distintas: o uso do ambiente natural como fonte direta de dados; o estagiário/investigador como instrumento principal; a recolha de dados essencialmente descritivos; uma análise indutiva dos dados; e uma ênfase especial ao ponto de vista dos participantes. Por essa razão, ao longo da investigação, as “provas” apresentadas não serão do tipo causal, mas uma demonstração da probabilidade dos resultados (Godoy, 1995; Marn, 2016).

Desta forma, a pesquisa qualitativa envolverá a recolha, análise e interpretação de dados que não são facilmente reduzidos a números (Anderson, 2010). Assim, procura-se demonstrar a relação que existe entre os conceitos, as descrições, as explicações e os significados atribuídos pelos participantes (Kaman, 1995).

A confiança e validade dos dados são conceitos importantes tanto na pesquisa quantitativa quanto na qualitativa. Por isso, houve necessidade de demonstrar sensibilidade, integridade e conhecimento para garantir a confiabilidade dos resultados (Riege, 2003), para isso teve de existir uma compreensão de diferentes perspectivas sem criar juízos de valor, identificando rotinas e os seus impactos individuais, grupais e organizacionais através de dados primários e secundários (Stuckey, 2013).

A revisitação de literatura tornou-se crucial para a compreensão aprofundada do conhecimento atual sobre o SAD, permitindo entender o contexto e metodologia de estudos anteriores, identificar lacunas no conhecimento, evitar duplicações e direcionar futuros desenvolvimentos e pesquisas. Garantindo, ainda uma base sólida e original para a expansão do conhecimento na área (Paul & Criado, 2020).

Para a recolha de dados, foram utilizadas observação de campo (participante e não participante) e entrevistas a 2 diretores, 2 gestores de desempenho e 4 colaboradores de diferentes áreas, com diferentes experiências, responsabilidades e hierarquias. Quanto à realização das entrevistas, estas implicaram algumas exigências na sua estruturação, uma vez que as expectativas e exigências dos participantes variavam (Aarsand & Aarsand, 2019). Por essa razão, optou-se por entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de utilizar perguntas para explorar temas pré-determinados, permitindo que o entrevistado seguisse a sua própria linha de pensamento e possibilitando perguntas adicionais de *follow-up* (Stuckey, 2013). Cada pergunta foi ajustada ao nível funcional do participante - Guião de Entrevista em Apêndice I.

Importa reforçar que, para a realização das entrevistas, numa primeira fase, foram realizados contactos para recolher autorizações para o tratamento e análise de dados, tendo sempre em atenção a garantia do anonimato dos entrevistados e da empresa, a fim de garantir uma abertura na resposta às questões colocadas.

Também foram utilizados dados de um questionário aplicado aos colaboradores pela empresa sobre o SAD, com o intuito de validar a pertinência das perguntas da entrevista, aprofundar os significados associados à AD e verificar a sua consistência. O questionário foi feito com o objetivo de ter a perceção dos colaboradores acerca da eficiência do SAD. Este é constituído por 6 secções e aborda os seguintes temas: experiência geral; práticas de GD; sistema informático para a realização do SAD; apoio prestado pela UDGTE; propostas de melhoria; e informações pessoais (categoria profissional e direção). As perguntas do questionário foram estruturadas de forma a

incluir escalas Likert de 5 pontos, escolha múltipla, perguntas abertas e perguntas de resposta curta. A estrutura de cada pergunta foi previamente elaborada para obter respostas precisas e úteis.

Com a informação recolhida recorreu-se, à tabela (1) estruturada no final do Capítulo I, utilizando-a como uma ferramenta de análise, complementando-a com evidências que foram recolhidas.

Ao longo de todo o estágio, foram realizados registos em diário de campo, sendo este instrumento fundamental para o registo dos procedimentos metodológicos adotados, bem como a oportunidade de reflexão da ação profissional quotidiana e ainda para a aferição da evolução dos conhecimentos. Assim, poderá ser uma fonte importante para a construção, desconstrução e reconstrução do conhecimento (Anderson, 2010).

Foram recolhidos e analisados dados a partir de fontes documentais, bem como relatórios, notícias ou *websites*, fazendo a seleção, tratamento e interpretação dos dados recolhidos que permitam descrever o atual SAD, possibilitando a comparação com aquilo que é descrito na revisão de literatura e tentando que seja possível refletir sobre os pontos fortes e fragilidades existentes no sistema implementado na empresa.

Assim, foi possível recolher várias perspetivas sobre o SAD da empresa e obter informação de diferente natureza. Posteriormente, realizou-se a comparação das informações, utilizando a triangulação⁸ dos dados obtidos, bem como a participação e envolvimento dos colaboradores e chefias no processo.

No entanto, é importante destacar que este modelo de investigação apresenta algumas limitações, na recolha e no tratamento de dados. A subjetividade pode ser introduzida devido à inexperiência, falta de conhecimento e sensibilidade do estagiário/investigador. A implementação da metodologia acabou por estar condicionada pelo tempo de estágio e pela possibilidade de observar e participar em casos que envolvessem o SAD, bem como a evolução/ adaptação da UDGTT a esse nível, visto que a realidade e as necessidades estão em constante mudança e desenvolvimento (Bansal *et al.*, 2018).

⁸ A triangulação de dados contribui para mitigar possíveis ameaças à diversidade interna na recolha de dados de uma investigação (Batista & Sureda, 1987).

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

3.1. História, Missão, Visão e Valores

A empresa onde decorreu o estágio atua no setor da gestão de infraestruturas de transportes, com uma forte presença global em vários países e continentes. Em Portugal, após uma fusão há oito anos, tem aproximadamente 3500 colaboradores e desempenha um papel fundamental na conexão entre diferentes regiões, facilitando o comércio e a circulação de pessoas. A gestão da empresa envolve uma combinação de empresas públicas, privadas e órgãos governamentais (Manual da Organização, 2022).

Nos últimos anos, a empresa tem investido significativamente na modernização e melhoria das suas infraestruturas, com o objetivo de aumentar a eficiência económica, melhorar a qualidade de vida das pessoas e atrair investimentos estrangeiros. No entanto, ainda enfrenta desafios, como a falta de investimento em algumas áreas, a necessidade de melhorias na qualidade dos serviços públicos e a importância de manter o equilíbrio ambiental (Manual da Organização, 2022).

Neste contexto, a empresa combina um *know-how* único, proveniente da experiência e competências dos seus colaboradores, com uma forte disposição e receptividade à inovação, o que é crucial diante do cenário de constante evolução dos serviços de mobilidade (Manual da Organização, 2022).

Comprometida em contruir a sua história de referência, a empresa pauta a sua atividade por valores primordiais assentes na ética, segurança e sustentabilidade. Tem como missão garantir o acesso a instalações e serviços básicos de qualidade, que sejam seguros, eficientes e sustentáveis. A empresa tem como visão uma infraestrutura moderna, conectada e bem gerida, que impulsiona o desenvolvimento económico e contribui para a melhoria da qualidade de vida (Manual da Organização, 2022).

3.2. Estrutura Orgânica da Empresa

A estrutura é caracterizada pela sua natureza formal e vertical, sendo o órgão máximo de gestão da empresa o Conselho de Administração Executivo (CAE) responsável pela definição da estratégia e políticas da empresa. Sob a supervisão do CAE, existem vários órgãos e serviços que compõem a empresa, organizando-se em 23 Direções, que por sua vez se subdividem em 40 Unidades de trabalho (Manual da Organização, 2022).

De entre essas Direções, a Direção de Recursos Humanos desempenha um papel vital na empresa, sendo responsável pela atração e retenção de talentos. É composta por 3 Departamentos, incluindo o Departamento de Desenvolvimento e Valorização, no qual a UDTG está inserida. A UDTG tem a responsabilidade de gerir e aprimorar as políticas e práticas de RH na empresa, visando maximizar o desempenho e a eficiência dos colaboradores, bem como reter e desenvolver talentos. Neste contexto, a UDTG é responsável pela gestão do SAD, definindo metas e indicadores a serem avaliados, além de monitorizar os resultados (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

3.3. Sistema de Avaliação de Desempenho da Empresa

O SAD tem como objetivo fornecer *feedback* aos colaboradores sobre o seu desempenho, bem como identificar oportunidades de melhoria e desenvolvimento. Contribuindo assim, para a prossecução das principais orientações estratégicas através do envolvimento, promoção, desenvolvimento, valorização e melhoria contínua do seu capital humano (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

Neste processo, que se pretende dinâmico e participativo, o colaborador assume um papel ativo na sua avaliação e desenvolvimento pessoal e profissional. Enquanto isso, o avaliador, denominado por “gestor de desempenho”, surge como facilitador e orientador do colaborador no alcance dos seus objetivos. É esperado que o gestor de desempenho acompanhe, analise e dê *feedback* construtivo e permanente ao colaborador.

O ciclo do SAD tem uma periodicidade anual e é constituído por três fases: o planeamento, onde são definidos objetivos, alinhando-se as expectativas individuais às organizacionais; o acompanhamento, que pretende desenvolver e diagnosticar, tendo implícita a necessidade de monitorizar a *performance* do colaborador, acompanhando o nível de realização dos objetivos estabelecidos; e a avaliação, nesta fase pretende-se avaliar o desempenho do colaborador, ou seja, analisar a informação recolhida ao longo do processo de acompanhamento (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

O SAD encontra-se sistematizado e estruturado em 9 etapas⁹, com as responsabilidades dos diferentes intervenientes claramente definidas. Este funciona numa aplicação desenvolvida pela empresa (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

⁹ Comunicação dos objetivos de empresa e direção - Definição dos objetivos individuais - Validação dos objetivos individuais - *Feedback* - Comunicação dos resultados dos objetivos de empresa e direção - Avaliação dos objetivos individuais - Avaliação de competências - Autoavaliação - Entrevista de avaliação.

O SAD avalia duas dimensões: a dimensão dos objetivos e a dimensão das competências. Os objetivos são definidos tanto a nível individual como coletivo, refletindo os resultados pretendidos pela empresa. São divididos em três categorias: objetivos da empresa, da direção e individuais. A ponderação de cada objetivo, varia de acordo com o nível funcional¹⁰ de cada colaborador. Na prática, os objetivos refletem as conquistas dos colaboradores e Direções por meio das suas atividades. Estes são definidos em cascata, permitindo um melhor alinhamento estratégico e uma avaliação mais rígida dos resultados (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

Antes do início da avaliação, cada colaborador é posicionado, num nível funcional que determina as competências pelas quais o seu desempenho será avaliado e a ponderação que as dimensões terão no resultado da avaliação (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

Para medir o grau de concretização de cada objetivo, podem ser utilizada duas escalas: escala contínua, que pode ser crescente/decrescente ou com/sem superação; e escala binária, que avalia se o colaborador cumpre ou não os objetivos definidos, esta deve ser vista como exceção e nunca como exclusiva (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

A segunda dimensão do SAD são as competências, que refletem os comportamentos dos colaboradores e a maneira como atuam na prossecução dos objetivos. Estas dividem-se em três: competências de negócio, comportamentais e técnicas, abrangendo todas as exigências e requisitos de uma função e traduzindo os saberes, saber-fazer e saber-ser (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

Assim, o desempenho do colaborador é avaliado de forma holística, integrando a dimensões de objetivos e competências. Na avaliação dos objetivos, é adotada uma abordagem quantitativa, avaliando o nível de realização alcançado pelo colaborador. Já na avaliação das competências, procura-se, de forma qualitativa, aferir como é que esses objetivos foram alcançados, na sua avaliação sempre que é atribuída uma classificação máxima, é obrigatório que o gestor de desempenho a justifique (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

No processo de AD, os principais responsáveis são o colaborador, cujo desempenho é avaliado, o gestor de desempenho, que geralmente é o superior hierárquico responsável

¹⁰ Níveis funcionais: Nível 1- Diretores, funções de especial responsabilidade; Nível 2- Chefias intermédias; técnicos superiores; Nível 3- Administrativos; operacionais; auxiliares.

pelo acompanhamento diário das suas atividades. Porém, em certas situações, a responsabilidade pelo acompanhamento e processo de avaliação é atribuído a outros gestores de desempenho que, não sendo superiores hierárquicos, têm um conhecimento mais profundo do desempenho diário e funcional dos colaboradores. Para além disso, há o gestor de desempenho de recurso, que atua como superior hierárquico do gestor de desempenho, quando o colaborador, fundamentadamente, discorda com a avaliação e solicita análise de recurso (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

Durante a avaliação, é encorajada a realização da autoavaliação como forma de reflexão sobre o próprio desempenho (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

O sistema também prevê a realização de uma entrevista final de balanço do ano e uma comunicação final ao colaborador por parte do gestor de desempenho, apresentando os resultados do processo da AD. Esta etapa é apresentada numa escala qualitativa de quatro níveis¹¹ aos quais corresponde um valor quantitativo. Os resultados nas componentes de objetivos e competências são ponderados para determinar a classificação final. Embora esta etapa não seja obrigatória, é importante para a promover o contacto direto entre as partes, sendo uma oportunidade de melhoria do desempenho ao discutir os resultados e definir as metas e objetivos para o próximo período de avaliação, marcando o início de um novo ciclo (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

Os momentos de acompanhamento e *feedback* entre o colaborador e o gestor de desempenho são: o balanço do ano, no qual são avaliados e estabelecidos os objetivos e competências e a comunicação da classificação final da avaliação. Atualmente, não é obrigatório que estes momentos se concretizem, podendo ser formalizados de forma automática pelo sistema (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

Os resultados da AD são utilizados como referência para o desenvolvimento e melhoria do colaborador, para além de serem considerados na definição de planos de carreira e sucessão (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

Existem dois módulos de formação estruturados, com duração total de 12 horas, sobre o SAD. No entanto, não estão atualmente disponíveis na *intranet*, uma vez que não são considerados efetivos para a melhoria do conhecimento do gestor de desempenho (Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho, 2022).

¹¹ Insuficiente (0-56); Satisfaz (56-80); Bom (80-90); Muito Bom (90-100) – a atribuição das classificações é condicionada pela quota de classificação máxima de 30% e tem repercussão direta na progressão salarial.

CAPÍTULO IV – PESQUISA EMPÍRICA: RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, irá ser utilizada a tabela (1) estruturada no final do Capítulo I, como ferramenta de análise complementando-a com evidências que foram recolhidas nas entrevistas gravadas e transcritas para documento Word, sistematizando a informação e interpretação do seu conteúdo, extração dos significados e discussão dos resultados segundo a revisão de literatura. Por conveniência da apresentação dos resultados e sua discussão não foi utilizada a forma tabular, antes converteu-se a tabela (1) em subcapítulos. Embora existam outras metodologias qualitativas, neste trabalho apenas será abordada a análise de conteúdo.

Foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas entre meados de março e princípios de abril de 2023, a 2 diretores de primeira linha, 2 gestores de desempenho e 4 colaboradores (2 técnicos superiores e 2 operacionais) que trabalham em diferentes setores de atividade, com diferentes anos de antiguidade e experiência. As entrevistas seguiram um guião pré-definido com questões abertas (Apêndice I) e foram gravadas com autorização dos entrevistados. A duração média das entrevistas foi de 20 minutos. Para preservar o anonimato dos entrevistados e da empresa, os nomes foram mantidos em sigilo, assegurando assim um clima de total abertura na resposta às questões colocadas. A cada entrevista foi atribuído um código alfanumérico #XX, em que # é o número sequencial de realização da entrevista e XX representa a área de atuação.

Com o objetivo de avaliar as percepções dos colaboradores em relação ao SAD, os participantes foram selecionados com base em critérios a seguir mencionados:

- i. Terem avaliado ou terem sido avaliados pelo menos uma vez nos últimos 3 anos;
- ii. Exercerem funções na empresa em Direções diferentes;
- iii. Apresentarem diversidade em alguns critérios demográficos - sexo, idade, antiguidade e habilitações académicas;
- iv. Terem motivação e disponibilidade de tempo para a realização das entrevistas.

A maioria dos entrevistados é do sexo masculino (cerca de 63%), com habilitações académicas mais evidentes ao nível da licenciatura (sensivelmente 63%). A média de idade é de aproximadamente 52 anos e a média de antiguidade na empresa é de 23 anos, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Caracterização dos Entrevistados

Sexo		Habilitações Acadêmicas			Média	
Feminino	Masculino	12º ano/equivalente	Licenciatura	Mestrado	Idade	Antiguidade
3	5	2	5	1	52	23

Fonte: Elaborado pela autora

Para além das entrevistas, também serão utilizados os resultados do questionário realizado pela empresa. O objetivo do questionário é validar a pertinência das perguntas colocadas na entrevista e aprofundar os significados associados à AD. A empresa reforçou a garantia do anonimato das fontes e o tratamento das respostas, assegurando assim a confidencialidade dos dados recolhidos, de forma a encorajar os colaboradores à sua participação. A taxa de participação foi de 51,65% do total de colaboradores da empresa.

4.1. Objetivos da Avaliação

Cumprimento Padrões de Desempenho e Objetivos

Durante as entrevistas, destaca-se a relevância dos objetivos no processo de avaliação, o que está alinhado com a tendência atual das organizações em adotar a gestão de objetivos, conforme mencionado pelo autor Iqual (2012).

Quando questionados sobre a utilidade do sistema, os entrevistados reforçam que:

O sistema identifica pontos fortes e áreas de melhoria de cada colaborador, permitindo a alocação estratégica de tarefas e projetos. (1DT)

Promove o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores através do feedback construtivo e desenvolvimento, por meio do reconhecimento de conquistas e orientações para o aprimoramento contínuo. (3DT)

Para além das funcionalidades mencionadas, o sistema incorpora outras que, não estão tão aprimoradas e, por isso, não são mencionadas pelos entrevistados, nomeadamente o alinhamento de objetivos e metas organizacionais. Estes garantem que o trabalho realizado esteja em concordância com a estratégia da empresa, aumentando a produtividade e a eficiência. Este aspeto acaba por ir ao encontro do que os autores Davis (1996) e Rodgers & Hunter (1991) mencionam ser importante estar definido num sistema.

Outra funcionalidade do sistema é promover uma cultura de desempenho e meritocracia, reconhecendo e recompensando os colaboradores com base no mérito e na sua contribuição efetiva, visando incentivar a motivação e o *engagement* (Shatto, 2012). No entanto, os entrevistados destacam que o sistema limita o acesso a classificações de desempenho elevadas devido às quotas estabelecidas. Isso resulta na necessidade de as classificações caberem na curva de Gauss, introduzindo distorções no rigor da avaliação

e é percebido de forma negativa. Pelo que, apesar dos propósitos definidos, estes, não são claramente comunicados aos colaboradores e não são igualmente sentidos.

De acordo com os resultados do questionário, 53,54% dos colaboradores afirmam que o sistema não permite melhorar o conhecimento e as competências individuais. Nas entrevistas também foram destacadas algumas limitações do sistema:

O sistema não permite uma verdadeira avaliação na medida em que o resultado da avaliação está sempre condicionado a ter ou não um determinado resultado. O sistema é demasiado trabalhado para que o resultado esteja de acordo com a avaliação que pode ser dada. (2TS)

O sistema não procura avaliar a capacidade das pessoas, está tudo limitado. (4OP)

Não mudei os objetivos uma vez que são mensuráveis e existem evidências, no entanto, tive de baixar as competências de um colaborador e não é justo nem é representativo do seu real desempenho. (7GD)

Merecia mais valorização pelos 24 anos de casa que tenho, por isso, a questão que me coloco é: sou assim tão bom e depois a empresa não o reconhece? (8OP)

Após realizar as entrevistas e analisar os resultados do questionário, é evidente que existe uma certa insatisfação em relação ao SAD. Neste sentido, 72,32% dos participantes consideram que o sistema de quotas é inadequado para valorizar as competências dos colaboradores, já que não reflete o esforço, desempenho e mérito na classificação final. Estes aspetos revelam uma contradição em relação ao que é alertado pela autora Shatto (2012), que enfatiza que o sistema deve ser uma fonte de reconhecimento do esforço, desempenho e mérito.

Hoje, assisti a uma conversa por Teams entre uma colega da UDG T e um colaborador, este mencionava que: “eu nunca tive bom, não porque não tenho competências ou porque não cumpro os objetivos, eu nunca tive bom porque de 10 elementos só se pode dar 3 méritos”.

Diário de Campo, 15 de dezembro de 2022

No entanto, embora a definição e avaliação dos objetivos e das competências ser percecionado como incorreto, o sistema em si é valorizado pelos entrevistados, pois estes acreditam que o sistema permite evitar outros tipos de tendências ou distorções:

O sistema permite justificar a avaliação dentro de uma equipa e gerir as insatisfações. Observo que as pessoas mais insatisfeitas, normalmente, são aquelas que menos produzem, e julgo que existe uma relação direta entre a satisfação e a produção. Muitos afirmam “eu merecia mais, mas a empresa não dá”, porém, quando confrontados com os números e a sua produção, acabam por compreender. Portanto, o sistema dá-nos essa vantagem e é uma boa ferramenta. Sem estas métricas, estaríamos muito à mercê da subjetividade da avaliação. Assim, há uma comparação quantitativa do trabalho de cada colaborador, embora alguns desempenhos sejam afetados negativamente por via das quotas. (5GD)

Sem um sistema assim, todos somos muito bons, e aí deixa de existir distinção. Essa distinção é importante, até porque os desempenhos e as pessoas não são iguais. (8OP)

Esta perceção está alinhada com as conclusões de Neely *et al.* (2005). Segundo este autor, o sistema deve ser capaz de diferenciar o desempenho dos colaboradores. No

entanto, quando se trata de potenciar boas tomadas de decisão e promover equidade em todas as suas ramificações, incluindo decisões relacionadas com a promoção, transferência, formação, desenvolvimento e remuneração dos colaboradores, há uma discrepância entre as expectativas e a realidade vivenciada. Por outras palavras, embora o sistema seja visto como uma boa ferramenta para distinguir desempenhos, não é considerado uma ferramenta eficaz para tomar decisões, o que é inconsistente com a teoria apresentada.

O SAD é considerado um instrumento fundamental para avaliar e medir o desempenho individual dos colaboradores (Bilhim, 2004). Assim, permite uma gestão de pessoas, auxiliando na tomada de decisões, no desenvolvimento dos colaboradores e no alcance dos objetivos organizacionais (Rodgers & Hunter, 1991). No entanto, durante as entrevistas, foi destacado que existem lacunas entre as expectativas do sistema e a realidade prática, o que indica a necessidade de trabalhar esta perceção com todos os envolvidos no processo, a fim de promover uma maior congruência e eficácia do sistema.

Gestão de Remunerações e Incentivos/ Gestão de Carreiras/ Desenvolvimento de Colaboradores

Pelas razões já mencionadas, os entrevistados destacaram que o SAD não permite um bom desenvolvimento e interligação das diferentes áreas da GRH, bem como a gestão de remunerações e incentivos, gestão de carreiras, formação e desenvolvimento. Algo que é importante para o autor Bilhim (2004). Ao longo das entrevistas, esta falta de interligação foi evidenciada:

Quando alguém precisa de formação em determinada área não esperamos pelo resultado da AD para sugerir formação, uma vez que não existe ligação entre ambos. (5GD)

Nunca houve uma ligação entre resultados e necessidades dos colaboradores, o processo é meramente administrativo, não existe gestão de carreiras. (6TS)

No fim, apesar de os colaboradores precisarem de remuneração, a verdade é que o sistema não permite que seja reconhecido em remuneração ou incentivos o esforço dos colaboradores (...) O facto de o sistema estar tão manipulado não se consegue retirar eventuais necessidades de desenvolvimento e formação. (7GD)

Durante as entrevistas, a progressão salarial foi um dos aspetos mais mencionados. No questionário, embora 55,57% dos colaboradores percecionem a progressão salarial como um benefício do sistema, noutra questão, 55,14% discordam quanto ao facto de o sistema estar adequadamente relacionado com a melhoria do desempenho individual e da equipa bem como a progressão salarial com base no estabelecimento de objetivos. Assim, para os colaboradores não há uma base para o reconhecimento e valorização do trabalho dos colaboradores. A perceção de que o sistema deveria potenciar equidade nas

remunerações, incentivos, progressão na carreira, transparência e comunicação está de acordo com o que os autores Petters & Schröder (2020) evidenciam, no entanto, essa percepção não se reflete na prática, pois não são tomadas medidas nesse sentido.

Apesar das disparidades observadas, na prática, os desempenhos acima da média estão associados a uma progressão salarial mais rápida, conforme defendido pelos autores Mira *et al.* (2019) e Zenger (1992). No entanto, os entrevistados ressaltaram a falta de um mecanismo que promova a igualdade entre os colaboradores, o que é considerado uma lacuna no sistema. Essa percepção dos entrevistados destaca a necessidade de abordar questões de equidade e igualdade no processo de avaliação e remuneração.

4.2. Acompanhamento e *Feedback*

Entrevista de Avaliação

O *feedback* e o acompanhamento são realçados como elementos essenciais para promover a proximidade entre avaliados e avaliadores. Esta proximidade facilita o conhecimento do trabalho dos colaboradores, o que torna mais fácil o reconhecimento da qualidade e relevância do seu trabalho, sendo um dos momentos mais importante do ciclo (Allan, 1992; Cheng, 2014; Ehrnrooth *et al.*, 2018; McGregor & Smith, 1975). No entanto, no contexto do SAD da empresa, caracterizado pela existência de quotas, é percebida uma rigidez no cumprimento de objetivos e alcance de metas, e, por isso, é percebida a existência de pouco espaço para valorizar o mérito e esforço do trabalho.

Mesmo assim, ao longo do processo de AD, estão definidos dois momentos de interação entre avaliado e avaliador, nos quais há a possibilidade de dar *feedback* e fazer o respectivo acompanhamento: definição de objetivos e entrevista de avaliação, pelo que o sistema nestas etapas vai ao encontro do que é referido pelos autores supra. Dos dois momentos o que é mais comum ser utilizado para dar *feedback* é a entrevista de avaliação:

O próprio processo tem a sua calendarização que pressupõe momentos específicos de conversa com os colaboradores para se manterem alinhados aos objetivos, no entanto o que para mim é mais importante é a entrevista de avaliação, esta permite identificar as diferenças entre colaboradores e o seu desempenho. (1DT)

Os autores Ford & Ford (1995) enfatizam a importância de estabelecer medidas de melhoria durante a entrevista, a fim de garantir que o avaliado tome conhecimento do seu desempenho. No entanto, o que acontece na prática contrasta com o que os autores evidenciam, uma vez que há entrevistados que revelam estar descontentes com o cumprimento destes momentos, pois nem sempre o *feedback* é recebido:

Troquei ideias aquando da minha primeira avaliação e reuni com o meu avaliador, desde aí nunca mais aconteceu isto. (4OP)

Não sou chamado para nada, os superiores decidem por mim e não me consultam. (6TS)

Fomos contactados por um colaborador que queria entender porque é que não tem feedback do avaliador e se essa fase não é obrigatória, uma vez que consta no calendário o período para a sua realização. Foi-lhe explicado que não é obrigatória e que seria aconselhável que ele próprio conversasse com o avaliador para obter feedback.

Diário de Campo, 03 de fevereiro de 2023

Fica evidente que o *feedback* nem sempre é fornecido, uma vez que os dois momentos não são obrigatórios serem realizados. Pelo que, cabe ao avaliador criar oportunidades para o contacto com o colaborador. Isso é reforçado no questionário, por 48,97% dos colaboradores que referem nunca/raramente recebem *feedback* do avaliador. Também fica claro que o processo não envolve o colaborador, tal como alerta Davis (1996), que deve ser feito. Por essa razão, noutra questão, 49,95% dos colaboradores sentem que a proximidade com o avaliador não é honesta durante todo o processo, o que não facilita na melhoria do desempenho futuro. Portanto, o acompanhamento e o *feedback*, apesar de serem percecionados como importantes, não correspondem ao que é evidenciado e aconselhado pela literatura.

Embora 48,54% dos colaboradores discordem da definição de ações e aspetos das competências a melhorar e/ou desenvolver por parte dos avaliadores, há uma minoria de avaliadores que se reinventam para garantir um acompanhamento próximo dos colaboradores, mesmo tendo de cumprir quotas minuciosamente. Esses avaliadores demonstram preocupação em obter uma visão abrangente e completa do trabalho do avaliado, estando abertos a darem *feedback*, mas também a recebê-lo:

Tenho a necessidade de envolver os colaboradores em todas as fases do processo não só na entrevista final. (5GD)

Criei uns quadros, fora da aplicação, para que cada colaborador possa registar as suas atividades e ser mais fácil a monitorização dos objetivos. Faço uma reunião individual com cada colaborador e discuto em conjunto expectativas e objetivos para o ano seguinte, apesar de saber que pode não surtir grandes resultados por via das quotas. Tenho com eles reuniões mensais para acompanhar a concretização dos objetivos e as dificuldades sentidas, acho importante ter o feedback dos colaboradores e eles o meu. (7GD)

A importância de permitir que os colaboradores possam dar *feedback* aos avaliadores, tal como enfatizado por Cheng (2014), é reconhecida por alguns avaliadores, que demonstram a necessidade de receber esse retorno. Essa prática proporciona uma oportunidade de reflexão sobre os pontos fortes e fracos, promovendo um maior

alinhamento com os objetivos e identificação de possíveis obstáculos, servindo como incentivo e motivação para um bom desempenho.

No entanto, é possível compreender que esta fase entra em desacordo com as sugestões dos autores, uma vez que, apesar de estar definida em calendário e ser reconhecida como importante, não é obrigatória. Isso implica que exista uma autogestão desta fase do processo, ou seja, nem todos os colaboradores recebem o acompanhamento e *feedback* conforme definido e aconselhado.

Periodicidade da Avaliação

A periodicidade da avaliação, apesar de ser anual, alguns gestores de desempenho revelam que:

A avaliação é permanente não é um ato único durante o ano, eu faço-a todos os dias através de inputs que recebo. Tenho oportunidade de recolher essa informação através de uma reunião de trabalho, conversa de corredor ou até a análise de um documento. (3DT) Confesso que só este ano é que interiorizei que preciso de ter com mais frequência reuniões individuais, até este ano só fazia uma por ano, portanto a questão de aumentar a periodicidade das reuniões não tem como propósito conhecer melhor as pessoas, mas sim permitir que se sintam mais acompanhadas e que possam dar o seu feedback. (5GD)

No entanto, apesar de ser um tema cada vez mais importante, nas entrevistas realizadas, ainda há gestores de desempenho que revelam:

Apesar do que está definido em calendário, o resultado da AD é uma nota final de tudo o que aferi ao longo do ano, por isso não reúno com nenhum colaborador uma vez que há uma limitação imposta pelas quotas. (1DT)

Assim, também se torna evidente a necessidade de as chefias receberem *feedback* por parte dos colaboradores, mesmo que esta prática não seja adotada de forma generalista e não ocorra num contexto de *feedback* 360°. A implementação deste *feedback* poderia contribuir para a melhoria o desempenho e promoção de equidade de expectativas. Estas perspectivas vão ao encontro do que é mencionado na revisão de literatura, uma vez que vários autores enfatizam a importância de utilizar múltiplas fontes de avaliação para reduzir a subjetividade e possíveis enviesamentos associados à presença de um único avaliador, o que pode aumentar as percepções de justiça (Karkoulian *et al.*, 2019). No entanto, é importante ressaltar que nem toda a empresa reconhece esta prática como uma necessidade.

*Um avaliador contactou a equipa para saber se pode fazer uma avaliação *feedback* 360°. A equipa reconheceu a necessidade e informou que já sugeriu ao CAE e não foi aprovado, pelo que se o quiser fazer não há problema, mas não é possível ver refletido esse trabalho no sistema, uma vez que não existem desenvolvimentos aplicativos para tal.*

Diário de Campo, 10 de janeiro de 2023

4.3. Avaliador

Conhecimento do Trabalho do Avaliado

O papel do avaliador é fundamental, pois se este não tiver um bom conhecimento do trabalho do colaborador, não estará em condições de realizar uma avaliação imparcial e precisa. Neste sentido, o avaliador estaria a basear a sua avaliação em percepções subjetivas, conduzindo a situações de injustiça. Durante as entrevistas, os gestores de desempenho partilharam a forma como percebem o seu conhecimento acerca do trabalho do avaliado e reforçam saber o suficiente para avaliar de forma objetiva e justa uma vez que existem métricas para o fazer, desta forma o que é feito na prática está de acordo com o que os autores Köllen *et al.* (2018), sugerem.

Registo das Evidências

A inclusão do registo de evidências, conforme sugerido por alguns autores como Pettijohn *et al.* (2001), pode alterar a percepção dominante de que o SAD é apenas um processo burocrático ou uma formalidade. No entanto, o sistema não incorpora estes desenvolvimentos, ou seja, atualmente só permite registar o resultado quantitativo dos objetivos e o resultado qualitativo das competências numa escala de A a D. Nenhuma destas componentes permite registar notas/evidências durante ou no final do processo. Isso resulta na falta de acesso às informações registadas, que são importantes para fundamentar as avaliações com base em factos, em vez de intuição, percepção ou memória, como alerta Meyers (2020). Neste sentido, nas entrevistas foi revelado que:

*O único registo que vejo para além do resultado é a minha autoavaliação (e quando a faço), de resto a minha chefia não regista mais nada sem ser o resultado da AD. (6TS)
Não vejo nada registado quanto ao meu desempenho. (8OP)*

Recentemente, percebi que a equipa é frequentemente questionada sobre a possibilidade de os avaliadores fazerem anotações/registos de evidências para auxiliá-los na avaliação da sua equipa. No entanto, não há uma opção disponível que o permita fazer, então a solução é anotar tudo o que é necessário em papel, para evitar esquecimentos de acontecimentos importantes.

Diário de Campo, 08 de fevereiro de 2023

Preparação/Formação Avaliadores

A falta de preparação e motivação dos avaliadores pode ter repercussões contrárias às esperadas, como enfatizado por Longenecker *et al.* (1987). Durante as entrevistas, foi apontada a necessidade de investir em mais formações para preparar os avaliadores para o processo de avaliação, uma vez que o sistema é complexo e a realidade e necessidades estão em constante mudança:

Existiam formações disponíveis para os gestores de desempenho, mas foram interrompidas. Quando os novos gestores de desempenho assumem o seu cargo, ou aprendem por eles como é que o sistema funciona ou dependem dos gestores mais experientes para explicar o seu funcionamento. (7GD)

A constatação na empresa sobre a falta de formação para os avaliadores é corroborada pela literatura, como mencionado por Wiese & Buckley (1998), que destacam a importância de os avaliadores estarem sensibilizados para possíveis erros de avaliação. Quanto maior a percepção destes erros, menor a probabilidade de enviesamentos no decorrer da avaliação. Essa sensibilidade pode ser desenvolvida para os autores através da formação. No entanto, atualmente, a formação apesar de ser percebida como importante para alguns avaliadores, não está a ser facultada pela empresa, o que coloca uma carga adicional sobre a UDTG, pois têm de lidar com todas as questões que surgem sem nenhum suporte adequado. Por isso, a falta de formação contrasta com as evidências encontradas na revisão de literatura.

Efeitos de erros de avaliação

Existem evidências teóricas consistentes quanto à tentativa de redução dos erros de avaliação no decorrer da AD, conforme destacado por Caetano (2008) e Wiese & Buckley (1998). Esta forte evidência é resultado dos esforços para tornar o processo mais uniforme, equitativo e consistente (Latham *et al.*, 2005). Reconhece-se que a avaliação é um processo influenciado por fatores pessoais e suscetível a erros cognitivos por parte do avaliador (Sulsky & Keown, 1998).

No decorrer das entrevistas e dos questionários, os erros de avaliação não foram mencionados, o que sugere uma falta de sensibilidade para este tema. Esta falta de consciência pode levar os avaliadores a cometer erros de avaliação sem perceberem e estarem cientes das estratégias para evitá-los, o que contrasta com o que é evidenciado pela literatura.

Uma colega de equipa relatou hoje de manhã que, no ano passado, soube de um avaliador que classificou um objetivo de um colaborador como não cumprido, mas porque se tinha esquecido e não encontrou evidências no seu email. Isto imediatamente me alertou para a possibilidade do erro de recentidade poder ocorrer neste sistema com muita frequência.

Diário de Campo, 30 de janeiro de 2023

4.4. Avaliado

Autoavaliação

O envolvimento dos colaboradores no processo de avaliação é considerado fundamental para os autores O'Reilly & Anderson (1980) e Pless & Maak (2004),

devendo ser feito através da escuta das suas opiniões e sugestões, dando oportunidade de discutirem os seus resultados. Esta perspetiva é reforçada por Boselie & Wiele (2002), que realçam a importância das perceções no desempenho individual.

Neste sentido, cerca de 45,19% dos colaboradores no questionário, expressam sentir-se preparados para participar no processo de estabelecimento de metas, acompanhamento e avaliação com os seus gestores de desempenho. No entanto, é importante ressaltar que nas entrevistas é mencionado:

Neste processo a forma que tenho para “participar” é através da autoavaliação. (6TS)

Os colaboradores, de forma geral, têm pouca motivação e esperança em relação ao sistema. Durante conversas informais, uma delas ficou-me marcada. Um colaborador questionava “porque é que terei de fazer a autoavaliação? Não resulta em nada. Ninguém a vê”.

Diário de Campo, 06 de fevereiro de 2023

Na empresa, alguns avaliadores começam a reconhecer a importância da fase de autoavaliação, embora não seja obrigatória. Esses avaliadores demonstraram interesse em obter informações sobre a perceção que cada colaborador tem do seu próprio trabalho:

Na nossa Direção, no ano passado, tornou-se obrigatória a fase de autoavaliação. Surgiu a necessidade de implementar o feedback 360º, onde os colaboradores têm a oportunidade de se avaliarem uns aos outros, para além das avaliações feitas pela chefia. Esta abordagem ajuda a reduzir a subjetividade na avaliação, uma vez que são consideradas várias perspetivas. Percebi que as opiniões dos colegas estão alinhadas com as nossas em relação ao desempenho individual, o que acaba por validar as nossas observações. (5GD)

No entanto, não sendo obrigatória esta fase, segundo dados da UDG, em 2020, apenas 30% dos colaboradores realizaram a autoavaliação. Isso indica que, na prática, muitos colaboradores podem não estar envolvidos no sistema, o que contradiz a importância atribuída por diversos autores. Assim, a falta de participação de colaboradores compromete a autenticidade e efetividade da autoavaliação, que é percebida como “a única fase em que os colaboradores podem participar”.

Mecanismos de recurso/defesa

No fluxo de AD, o sistema contempla um mecanismo de recurso/defesa para lidar com possíveis discordâncias entre o avaliador e o avaliado em relação à classificação do desempenho. Esta fase é considerada essencial por Ashford & Cummings (1983), estando presente na empresa, é possível verificar que há um consenso entre a literatura e a prática. Quanto a esta fase é mencionado que:

Ao fim da etapa da tomada de conhecimento formal da avaliação, o colaborador pode pedir recurso na aplicação informática e a partir daí desenrola um processo em que têm 5 dias para contestar, daí será avaliada essa contestação por um avaliador de recurso que por norma é o superior hierárquico do gestor de desempenho. Seguidamente, é feita uma

entrevista da avaliação de recurso, onde é tomada a decisão e, posteriormente, deverá comunicar-se ao colaborador o resultado da avaliação. (1DT)

O sistema prevê a possibilidade de reclamação e devo dizer que as pessoas que me reportam têm muita abertura para fazer essas reclamações. (3DT)

Portanto, é evidente a complexidade do sistema, resultando em 41,95% dos colaboradores que discordam quanto à facilidade de compreensão das regras e procedimentos. Como consequência, a viabilidade da contestação é criticada pelos colaboradores. Assim, é perceptível que, apesar de o recurso proporcionar uma oportunidade para os colaboradores expressarem a sua opinião e dar *feedback* aos avaliadores sobre o processo, o seu uso na empresa é bastante limitado e surte poucos efeitos:

A empresa tem uma política muito bem definida, mesmo que eu reclame a minha reclamação não chega a lado nenhum. (6TS)

No ano passado uma das minhas colaboradoras tinha “bom” e foi-me pedido para baixar a nota e forçá-la para “satisfaz” por via das quotas. A colaboradora pediu recurso e não houve qualquer mudança ou conversa com ela. (7GD)

Ao consultar os documentos do ano passado, percebi que todos os recursos foram remetidos aos avaliadores de recurso. No entanto, de um total de 20 casos, apenas um resultou numa conversa com o colaborador, mesmo não tendo existido alterações no resultado da avaliação de nenhum deles.

Diário de Campo, 19 de abril de 2023

Assim, é importante ressaltar o alerta de Walker (1992) sobre os efeitos negativos da aplicação incorreta do SAD, que pode intensificar a competição negativa entre colaboradores e, conseqüentemente, gerar um mau ambiente de trabalho. Essa preocupação é partilhada pelos colaboradores, pois percebem que esta fase não é devidamente cumprida, o que faz com que o sistema deixe de representar uma fonte adequada de reconhecimento, valorização e motivação para os colaboradores.

4.5. Organização

Definição de Objetivos

A definição de objetivos desempenha um papel crucial tanto para a empresa quanto para os colaboradores. De acordo com os resultados do questionário, 68,76% dos colaboradores consideram que esta componente é importante ser avaliada, enquanto apenas 19,46% discordam da sua importância. Quanto às competências, que podem ser avaliadas com maior evidência por meio do sistema, 72,32% dos colaboradores reforçam a sua importância e os benefícios da sua avaliação.

A importância da definição de objetivos na avaliação dos colaboradores é evidenciada pelo autor Park (2014), e todos os entrevistados ressaltam a relevância dos objetivos na concretização de metas e na melhoria do desempenho. Neste sentido, conforme sugerido por Rodgers & Hunter (1991), as metas e objetivos devem ser definidos em cascata, a fim de alinhar a estratégia com os objetivos da organização:

Inicialmente é definido através de uma direção juntamente com o acionista as métricas do ano para a empresa e através do sistema em cascata desce tudo até ao nível individual. É difícil em algumas áreas conseguir elaborar metas e objetivos a nível individual, uma vez que há tendência para se fazer tudo em equipa (mais para as áreas operacionais não tanto para as áreas técnicas). Esta cascata permite ainda fazer o alinhamento individual de cada colaborador e a verdade é que é um processo baseado em muitos cálculos e a partir daí as métricas funcionam sempre com a explicação ao colaborador. (1DT)

No entanto, mesmo que a definição em cascata dos objetivos seja feita, a constante medição dos resultados, revisão contínua e avaliação correspondente, conforme sugerido por Davis (1996), não é realizada. Ou seja, teoricamente, o sistema está bem planeado, mas na prática não funciona como deveria.

Nas entrevistas, também é realçada a importância dos objetivos de desenvolvimento, embora seja mencionado que nem sempre são tidos em consideração pela empresa. Também são apontadas algumas falhas na definição desses objetivos, devido à burocracia e formalismo associados ao cumprimento de requisitos legais, o que tem contribuído para uma perceção negativa e desvalorização do processo de AD na empresa:

Que objetivos? Mantém-se tudo igual de um ano para o outro, duplicam-se os objetivos, tudo se trata de haver um cumprimento administrativo. (8OP)

Estive a ajudar no carregamento dos objetivos do ano passado para o atual. Surpreendi-me ao perceber que não houve nenhuma alteração nestes, tudo permaneceu igual, só se alterou o ano. Este carregamento é feito sob a aprovação do CAE, e posteriormente podem ser feitas alterações aos objetivos, caso os avaliadores assim o desejem.

Diário de Campo, 14 de abril de 2023

No entanto, no sistema atual, não há uma distinção clara entre objetivos e competências. Os objetivos são pouco padronizados, abrangentes e estratégicos, enquanto as competências não são avaliadas com precisão, havendo uma falta de foco nos contributos individuais e das equipas. Essa falta de distinção acaba por não ir ao encontro do que é evidenciado pelos autores anteriormente mencionados.

Qualidade da relação pessoal

Quanto à qualidade da relação pessoal é mencionado por parte dos entrevistados que a relação é caracterizada por serem:

Próximos e até reconhecerem o meu mérito, no entanto não há quota. No entanto, por vezes na altura de vermos os resultados fica sempre um clima mais tenso. (4OP)

O facto de o meu relacionamento com as hierarquias ser bom permite que eu saiba como posso alcançar objetivos e melhorar o meu desempenho. (6TS)

Eu tenho uma excelente relação de proximidade com a equipa e, por isso, sou muito transparente quanto às tomadas de decisão que faço. (7GD)

As entrevistas corroboram as ideias dos autores Pulakos & Wexley (1983), que destacam a importância da relação entre avaliador e avaliado como o cerne de todo o processo de avaliação, ressaltando a ligação entre as competências técnicas e humanas. Através de uma relação sólida, os colaboradores podem perceber o compromisso com o seu desenvolvimento.

Rigor, equidade, justiça

Ao longo de todas as entrevistas os conceitos de rigor, equidade e justiça, são colocados em causa em diferentes fases do processo:

Há sempre uma parcela de colaboradores que vai sentir alguma injustiça porque o nosso processo de avaliação, está assente numa quota, por isso quanto à justiça ou injustiça do processo esta é sentida de forma diferente consoante a posição do colaborador, se é avaliador se é avaliado, se está ou não dentro da percentagem de quota que permite essa diferenciação de melhor desempenho. (1DT)

Há sempre quem ache que deveria ter melhores avaliações sobretudo porque estas têm um impacto na sua vida pessoal. (2TS)

Quanto mais claros os objetivos mais probabilidade de existir um equilíbrio entre expectativas e mais transparência em todo o processo. No entanto, esta não é condição única, pois pode haver transparência, mas não existir um sentido de justiça na avaliação que é feita. (3DT)

Estas ideias são reforçadas no questionário, uma vez que cerca de 63,24% das respostas evidenciam que o sistema não permite distinguir os colaboradores que são mais produtivos e competentes e, por isso, o sistema, na sua generalidade, não é percebido como justo e/ou válido por 64,22% dos colaboradores.

Um colaborador dirigiu-se à equipa por não saber o que fazer e revelou que não tem feedback do avaliador, o mérito é sempre atribuído aos mesmos elementos, o que para ele é o resultado de critérios vagos e subjetivos. Também já recorreu ao recurso, mas sem qualquer resultado e sente que por isto à falta de transparência em todo o processo. Terminou a conversa a dizer “não vale a pena, não é?”.

Diário de Campo, 23 de Março de 2023

Conforme mencionado por Aguinis *et al.* (2011) e Swanepoel *et al.* (2014), os entrevistados expressaram a percepção de falta de transparência e utilidade do SAD, o que tem levado à sua desvalorização. Assim, ressalta-se a necessidade de maior rigor e imparcialidade no processo de avaliação, reconhecendo-se a influência de fatores contextuais, como a subjetividade apontada pelos entrevistados. Sem essa mudança, os resultados da avaliação continuarão a ser descredibilizados.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PISTAS PARA PESQUISAS FUTURAS

5.1. Conclusões

Neste trabalho, conseguiu-se alcançar os principais objetivos de investigação propostos. Primeiro, validou-se a pertinência dos itens do questionário relacionados com a importância da AD para os colaboradores. E, ainda, por meio das entrevistas e com base na revisão de literatura, explorou-se os significados atribuídos às percepções da AD, o que permitiu uma maior aproximação e compreensão dos métodos e do SAD da empresa.

As conclusões serão apresentadas seguindo a estrutura da ferramenta de análise Tabela (1) utilizada anteriormente, garantindo coerência e organização.

Objetivos da avaliação: O SAD atual enfrenta desafios devido às quotas estabelecidas, o que limita o cumprimento de padrões de desempenho e objetivos. Embora exista uma diferenciação de desempenho entre colaboradores, as quotas não incentivam ao desenvolvimento e à valorização das competências. Observou-se que existem dificuldades em cumprir com todos os propósitos estabelecidos, como a identificação dos pontos fortes, áreas de melhoria e a promoção de *feedback* construtivo e constante, devido à complexidade do sistema e à falta de tempo para realizar as atividades conforme definido. Os resultados obtidos na componente objetivos da AD revelam que o sistema distorce o verdadeiro contributo dos colaboradores e das equipas, tendo um impacto determinante na progressão salarial e na carreira.

Acompanhamento e *feedback*: Esta fase surge como pouco cuidada, caracterizada pela pouca abertura na comunicação e a entrevista de avaliação, não sendo obrigatória, resulta na falta de momentos definidos para fornecer *feedback* obrigatório ao avaliado. Para além disso, a entrevista final ocorre durante o 2º/3º trimestre do ano, o que dificulta o acompanhamento oportuno de ações de formação, desenvolvimento e expectativas de carreira iniciadas no segundo semestre do ano anterior.

Em relação à classificação final decorrente da entrevista de avaliação, existe uma regra subjacente à progressão salarial associando desempenhos acima da média a uma maior evolução salarial, de acordo com a quota existente. No entanto, a designação da classificação final é criticada por não ser representativa do desempenho, especialmente a classificação “Satisfaz”.

Avaliador: Os avaliadores afirmaram conhecer o trabalho dos avaliados. No entanto, é reconhecida a necessidade de adotar novas metodologias de avaliação que promovam diversidade de perspectivas, *feedback* abrangente e redução da subjetividade, contribuindo para a construção de confiança e transparência.

Apesar da importância de reconhecer e reduzir os erros de avaliação, estes não são mencionados de forma explícita nas entrevistas e nos questionários. Na empresa o preenchimento dos documentos de avaliação depende exclusivamente da apreciação do avaliador, o que dificulta o controlo sobre os erros de avaliação. Um erro de avaliação comum na empresa é o erro de recentidade, no qual o desempenho é avaliado com base em aspetos recentes, ignorando o desempenho ao longo de todo o período de avaliação. O que pode levar à valorização desproporcional de ações recentes em detrimento do desempenho global.

Em relação ao registo de evidências ao longo do processo de avaliação este é insuficiente. Os avaliadores têm apenas a possibilidade de avaliar qualitativamente as competências numa escala predefinida e quantitativamente os objetivos estabelecidos. Isto limita a capacidade de dar *feedback* detalhado sobre o desempenho do colaborador “fora” dos períodos de avaliação estabelecidos.

Embora tenham existido módulos de formação para os avaliadores no passado, esta formação foi descontinuada. Como resultado, os novos avaliadores precisam de aprender o processo de forma autónoma, não existindo uma interação e aprendizagem adequadas. Conclui-se, portanto, que estes módulos serviam como uma base sólida para realização das avaliações e para estimular a motivação dos avaliadores.

Avaliado: O avaliado tem duas fases de interação no sistema: a fase da autoavaliação e a fase de recurso. No entanto, a autoavaliação não é obrigatória e sua realização varia de acordo com cada Direção. Em Direções em que a autoavaliação não é obrigatória, não há incentivo suficiente para que os colaboradores a realizem, pois não veem benefícios neste processo. Também há alguns avaliadores que consideram que a autoavaliação frequentemente revela distorções e perda de precisão nos requisitos do sistema, resultando numa inconsistência nos resultados entre avaliador e avaliado devido a critérios de avaliação diferentes, condicionados por pontos de vista individuais.

Estas incoerências desencadeiam a segunda fase de interação do colaborador: a fase de recurso, que foi implementada para que o avaliado possa apresentar o seu desacordo em relação à avaliação, com o objetivo de dissuadir os avaliadores de cometerem erros

de avaliação ou corrigi-los posteriormente. No entanto, apesar deste mecanismo ter sido formulado com este propósito, ainda não é tratado com a seriedade necessária. Quando há pedidos de recurso, não são realizadas reuniões com o gestor de desempenho de recurso e, frequentemente, o colaborador não é ouvido.

Organização: Quanto à definição de objetivos, a falta de revisão ao replicá-los gera nos colaboradores a sensação de falta de progresso, ausência de desafios e estagnação. Como resultado, esta fase torna-se pouco estimulante e não está alinhada com as competências individuais e o trabalho diário realizado. Para além disso, alguns objetivos são inatingíveis e pouco realistas, o que desmotiva os colaboradores. Mesmo quando os objetivos são repetidos, não há uma justificação para a sua definição, o que resulta também em pouco envolvimento do colaborador no processo.

A relação entre avaliador e avaliado, apesar de todos os constrangimentos do sistema, é, em geral, próxima, devido à própria cultura organizacional.

Embora os avaliadores procurem alcançar rigor, equidade e justiça no processo de avaliação, a interpretação destes conceitos varia entre os avaliados. Se os colaboradores recebem boas classificações e têm oportunidades de crescimento, tendem a considerar o processo justo, rigoroso e equitativo. No entanto, se receberem classificações desfavoráveis ou sentirem que não há igualdade de oportunidades sentem o contrário.

No entanto, a perspetiva dos avaliados difere das perceções dos avaliadores. Muitos colaboradores acreditam que o sistema não oferece igual oportunidade de progressão. Há um consenso de que o sistema é rigoroso apenas para cumprir as quotas estabelecidas, e há divergências de opinião em relação à justiça. A maioria dos colaboradores considera que, se não há igualdade de oportunidades, não há justiça, uma vez que a avaliação é realizada por apenas uma pessoa. Portanto, a falta de uma opinião uniforme e a presença de subjetividade inerente a fatores contextuais, afeta a eficácia do SAD.

5.2. Contribuições para a Prática – Sugestões de Melhoria

Os SAD carecem de mecanismos de monitorização e revisão, assim como qualquer outro sistema de gestão, devido à constante mudança, que pode afetar o contexto, organização, atividade, processos e/ou intervenientes. Por isso, é importante fazer recomendações e propostas de melhoria para o SAD, com base na análise de dados quantitativos da empresa, as melhores práticas do mercado e a revisão de literatura.

As sugestões de melhoria para o sistema irão aumentar a exigência tanto para os avaliadores como para os avaliados. Isso requer uma melhor gestão do tempo e liderança por parte dos avaliadores, assim como uma maior participação e comprometimento por parte dos avaliados. O objetivo é criar um ambiente em que os colaboradores se sintam ainda mais motivados e capacitados para alcançar o seu pleno potencial. Para facilitar a clareza e a conveniência do discurso, será utilizada a ferramenta de análise tabela (1) já mencionada.

Objetivos da Avaliação: Uma melhoria proposta é a separação da avaliação das duas componentes: objetivos, associados à progressão salarial e competências, associadas ao desempenho. Isso contribuirá para promover maior justiça, equidade e rigor, mudando a percepção de falta de utilidade do sistema. Sugere-se uma maior tipificação dos objetivos de acordo com cada função/órgão, valorizando objetivos que promovam uma maior colaboração. A campanha de competências deverá ser utilizada para informar Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), gestão de talentos e expectativas de mobilidade e de carreira. Ao separar este processo da progressão salarial, será possível classificar os níveis de desempenho com maior rigor e gerir as carreiras de forma mais eficaz.

Acompanhamento e *Feedback*: Sugere-se que a entrevista final, seja obrigatória e realizada no primeiro trimestre, para tornar o acompanhamento e *feedback* mais eficazes. Nesta entrevista, a ênfase deve ser na avaliação dos objetivos do ano transato e na definição de novos projetos, desafios, objetivos e critérios de avaliação para o ano em curso. Esta abordagem irá minimizar a subjetividade das competências e promover uma comunicação mais aberta. Durante a entrevista, deverão ser monitorizadas ações de formação, desenvolvimento e expectativas de carreira iniciadas no segundo semestre do ano anterior, contribuindo para o desenvolvimento de competências.

Quanto à periodicidade da avaliação, sugere-se que, embora seja anual, haja espaço para atualizar as competências, discutir questões relacionadas ao desenvolvimento da carreira e monitorizar os objetivos. É essencial envolver os colaboradores no processo de avaliação, escutando as suas opiniões e sugestões e dando oportunidade de discutirem os seus resultados. Com a realização da entrevista final e a revisão de competências e objetivos, será estabelecido um momento obrigatório de contacto entre as partes, promovendo uma atitude de *coaching* e *feedback*.

Avaliador: Sugere-se adotar a avaliação *feedback* 360°, para avaliar aspetos comportamentais. Assim, propõe-se que as competências críticas sejam avaliadas

exclusivamente pelos gestores de desempenho, enquanto as competências não críticas podem ser autoavaliadas, carecendo de validação da chefia/gestor de desempenho. Esta distinção entre competências contribuirá para a identificação de necessidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores, facilitando a elaboração de PDI ou a implementação de programas de formação adequados às funções desempenhadas.

É importante ressaltar que a implementação destas sugestões só pode ocorrer após a formação dos avaliadores. Recomenda-se disponibilizar os módulos de formação existentes, pois aqueles que já os concluíram percebem o valor dessa aprendizagem, uma vez que potencia uma compreensão mais profunda das exigências do sistema e das expectativas individuais, para além de aumentar o envolvimento no processo de avaliação, desenvolver competências e motivação para avaliar o subordinado. A formação deve abordar aspetos como o uso da linguagem, objetividade, critérios avaliativos, competências de escuta e elaboração de PDI. Também é essencial abordar os erros de avaliação, de forma a sensibilizar os avaliadores para os mesmos e a evitá-los.

Para evitar erros de avaliação, é necessário desenvolver recursos aplicativos que permitam aos avaliadores registar evidências “fora” do período de avaliação. Isso aumentará a transparência, rigor e isenção da AD, reduzindo a subjetividade e evitando erros como o erro de recentidade. Essas evidências irão contribuir na tomada de decisões quanto à classificação final do avaliado. Também é importante criar um espaço para que o avaliado possa aceder às anotações finais sobre o seu desempenho, não apenas a classificação final, o que ajudará a ter um *feedback* mais abrangente.

Avaliado: O mecanismo de recurso, deve promover uma comunicação mais aberta, dando espaço para uma conversa e exposição de argumentos entre avaliado e avaliador de recurso. Nesta fase, a conversa deve ser obrigatória, permitindo que os colaboradores se sintam parte integrante no processo, inclusive quando contestam a sua avaliação.

A autoavaliação também deverá ser obrigatória, de forma a suprimir a prática de avaliar a personalidade, estimulando o empenho, envolvimento, melhoria do desempenho e progresso na qualidade do trabalho. Nesta fase, é recomendado que sejam seguidos os seguintes passos: após a autoavaliação, cada gestor de desempenho deve analisar as respostas, realizar a sua própria avaliação comparando-a com a autoavaliação e, em seguida, agendar uma reunião com cada colaborador para discutir os resultados.

Organização: Os objetivos devem ser revistos regularmente e, se necessário, estabelecer novos objetivos e novas metas. É recomendado que esses objetivos sejam SMART.

Também deverá ser encorajada a participação dos colaboradores na definição de metas individuais, em vez de impor objetivos. A definição de objetivos deve promover a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo, permitindo que os colaboradores adquiram novas competências e conhecimentos para enfrentar desafios mais complexos.

5.3. Contribuições para a Teoria

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para um maior conhecimento sobre os cuidados necessários na gestão de um SAD, contribuindo assim como uma evidência empírica que suporta as bases teóricas existentes e que fornece *insights* relevantes para a compreensão dos fundamentos subjacentes à implementação e eficácia de um SAD.

5.4. Limitações

A realização do estágio teve um período limitado, o que impactou a profundidade e a abrangência da pesquisa. Em termos empíricos, uma limitação do estudo resulta do facto de o tamanho da amostra ser relativamente pequeno. Esta limitação impede a associação das práticas analisadas a Direções e equipas específicas, bem como a estilos de liderança específicos, devido à falta de amostras representativas. É importante ressaltar que, embora seja comum e aceitável encontrar taxas de resposta baixas nos estudos realizados em contexto organizacional, é necessário ter cautela ao generalizar os resultados.

5.5. Pesquisa Futura

Este trabalho procurou contribuir para o conhecimento destas áreas, nomeadamente ao nível empírico. Recomenda-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos semelhantes para enriquecer ainda mais o manancial do conhecimento sobre a aplicação e importância do SAD. Seria também útil realizar estudos longitudinais para avaliar o desempenho dos colaboradores e o desenvolvimento das suas competências, bem como aprofundar o processo de *feedback*, identificando os efeitos no desempenho do colaborador.

Em síntese, a AD é um processo abrangente que desempenha um papel crucial no desenvolvimento dos colaboradores e no crescimento da organização. No entanto, é essencial que todos os envolvidos se comprometam com o processo. Cabe à organização ter uma compreensão clara dos seus objetivos e investir nos recursos adequados para garantir o sucesso deste processo (Giluk, 2014).

BIBLIOGRAFIA

- Aarsand, L., & Aarsand, P. (2019). Framing and switches at the outset of qualitative research interviews. *Qualitative Research*, 19(6), 635–652. <https://doi.org/10.1177/1468794118816623>
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.004>
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503–507. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- Allan, P. (1992). Avoiding Common Pitfalls in Performance Appraisal. *Industrial Management*, 34(6), 30–32.
- Anderson, C. (2010). Presenting and Evaluating Qualitative Research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(8), 1–7. <https://doi.org/10.5688/aj7408141>
- Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370–398. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- Banks, C. G., & Roberson, L. (1985). Performance Appraisers as Test Developers. *The Academy of Management Review*, 10(1), 128–142. <https://doi.org/10.2307/258219>
- Bansal, P. T., Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). From the editors new ways of seeing through qualitative research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189–1195. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>
- Batista, J. M., & Sureda, J. (1987). Análisis de correspondencias y técnicas de clasificación: Su interés para la investigación en las ciencias sociales y del comportamiento. *Infancia y Aprendizaje*, 10(39–40), 171–186. <https://doi.org/10.1080/02103702.1987.10822184>
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. ISCSP - Universidade Técnica de Lisboa.
- Boachie-Mensah, F. (2012). Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 73–88. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n2p73>
- Boselie, P., & Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 165–172. <https://doi.org/10.1108/09604520210429231>
- Bowman, J. S. (1999). Performance Appraisal: Verisimilitude Trumps Veracity. *Public Personnel Management*, 28(4), 557–576. <https://doi.org/10.1177/009102609902800406>
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. de. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875–898. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>

- Brown, J. D., Dutton, K. A., & Cook, K. E. (2001). From the top down: Self-esteem and self-evaluation. *Cognition and Emotion*, 15(5), 615–631. <https://doi.org/10.1080/02699930126063>
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (7^a ed.). Publicações Dom Quixote.
- Carlopio, J., & Andrewartha, G. (2012). *Developing management skills: a comprehensive guide for leaders* (5th ed.). Pearson Australia Group.
- Cederblom, D. (1982). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. *The Academy of Management Review*, 7(2), 219–227. <https://doi.org/10.2307/257300>
- Chen, T.-H. (2009). Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 415–422. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.010>
- Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131–1148. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.816864>
- Collings, D. G., Doherty, N., Luethy, M., & Osborn, D. (2011). Understanding and supporting the career implications of international assignments. *Journal of Vocational Behavior*, 78(3), 361–371. <https://doi.org/doi:10.1016/j.jvb.2011.03.010>
- Collings, D. G., & Isichei, M. (2018). The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 165–187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380064>
- Davis, T. R. V. (1996). Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives. *Management Decision*, 34(4), 14–18. <https://doi.org/10.1108/00251749610115116>
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Ehrnrooth, M., Björkman, I., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Taimitarha, S. (2018). Talent responses to talent status awareness-Not a question of simple reciprocation. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 443–461. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12190>
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 204–214. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.004>
- Folger, R., Cropanzano, R., & Konovsky, M. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. *Research in Organizational Behavior*, 14, 129–177.

- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 541–570. <https://doi.org/10.2307/258787>
- Fox, S., & Dinur, Y. (1988). Validity Of Self-Assessment: A Field Evaluation. *Personnel Psychology*, 41(3), 581–592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00645.x>
- Freitag, B. B., & Fischer, A. L. (2017). Talentos Em Gestão E Gestão De Talentos: Análise Da Literatura Acadêmica E De Práticas Corporativas. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(SPE), 158–187. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.152.54930>
- Gagné, F. (2007). Ten Commandments for Academic Talent Development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93–118. <https://doi.org/10.1177/0016986206296660>
- Giluk, T. L. (2014). Becoming the Evidence-Based Manager: Making the Science of Management Work for You. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 491–495. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0185>
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148–166. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12170>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63.
- Gordon, M. E., & Stewart, L. P. (2009). Conversing About Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 473–501. <https://doi.org/10.1177/0893318908327159>
- Halachmi, A. (1993). From Performance Appraisal to Performance Targeting. *Public Personnel Management*, 22(2), 323–344. <https://doi.org/10.1177/009102609302200212>
- Iqbal, M. (2012). Expanded dimensions of the purposes and uses of performance appraisal. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 41–63.
- Jawahar, I. M. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*, 28(4), 735–754. <https://doi.org/10.1007/s12122-007-9014-1>
- Jawahar, I. M., & Williams, C. R. (1997). Where All The Children Are Above Average: The Performance Appraisal Purpose Effect. *Personnel Psychology*, 50(4), 905–925. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01487.x>
- Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Ramendran, C., & Mohamed, R. H. (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Asian Social Science*, 11(24). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n24p162>
- Kaman, V. S. (1995). Ethnography and Qualitative Design in Educational Research. *Human Resource Development Quarterly*, 6(1), 109–114. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060110>
- Karkouljian, S., Srour, J., & Canaan Messarra, L. (2019). The moderating role of 360-degree appraisal between engagement and innovative behaviors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 361–381. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2018-0321>

- Köllén, T., Kakkuri-Knuutila, M.-L., & Bendl, R. (2018). An indisputable “holy trinity”? On the moral value of equality, diversity, and inclusion. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(5), 438–449. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2018-0072>
- Kondrasuk, J. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57–71.
- Kripka, R. M., Scheller, M., De, D., & Bonotto, L. (2015). Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. *Revista de Investigaciones UNAD*, 14(2), 55–73. <https://doi.org/http://orcid.org/0000-0002-7774-2251>
- Kuo, Y.-F., & Chen, P.-C. (2008). Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using Fuzzy Delphi Method. *Expert Systems with Applications*, 35(4), 1930–1939. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.08.068>
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New Developments in Performance Management. *Organizational Dynamics*, 34(1), 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.11.001>
- Latham, G. P., & Mann, S. (2008). Advances in the Science of Performance Appraisal: Implications for Practice. In G. P. Hodgkinson & F. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2006* (pp. 295–337). Wiley Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470696378.ch7>
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1977). Behavioral Observation Scales For Performance Appraisal Purposes. *Personnel Psychology*, 30(2), 255–268. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1977.tb02092.x>
- Latham, G. P., Wexley, K. N., & Pursell, E. D. (1975). Training managers to minimize rating errors in the observation of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 550–555. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.5.550>
- Li, H. (2003). The Resolution of Some Paradoxes Related to Reliability and Validity. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 28(2), 89–95. <https://doi.org/10.3102/10769986028002089>
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High Potentials As High Learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321–329. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-1)
- Longenecker, C. O., Sims, H. P., & Gioia, D. A. (1987). Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal. *Academy of Management Executive*, 1(3), 183–193. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275731>
- Luft, J. (2009). Nonfinancial Information and Accounting: A Reconsideration of Benefits and Challenges. *Accounting Horizons*, 23(3), 307–325. <https://doi.org/10.2308/acch.2009.23.3.307>
- Manual da Organização. (2022).
- Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho. (2022).
- Marn, T. M. (2016). Reconceptualizing qualitative research: methodologies without methodology. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 29(6), 860–862. <https://doi.org/10.1080/09518398.2016.1145281>

- McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2007). Understanding acceptance of multisource feedback for management development. *Personnel Review*, 36(6), 903–917. <https://doi.org/10.1108/00483480710822427>
- McGregor, D., & Smith, M. M. (1975). An Uneasy Look at Performance Appraisal. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 5(7), 27–31. <https://doi.org/10.1097/00005110-197505070-00007>
- Mesics, E. A., Whisler, T. L., & Harper, S. F. (1963). Performance Appraisal: Research and Practice. *Industrial and Labor Relations Review*, 16(2), 323–324. <https://doi.org/10.2307/2520962>
- Messick, S. (1990). Validity of Test Interpretation and Use. *ETS Research Report Series*, 1990(1), 1487–1495. <https://doi.org/10.1002/j.2333-8504.1990.tb01343.x>
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
- Meyers, M. C., & Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Mikhaylov, F., Julia, K., & Eldar, S. (2014). Current Tendencies of the Development of Service of Human Resources Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 330–335. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.072>
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(2019), 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- Newman, J., DeVries, D. L., Morrison, A. M., Shullman, S. L., & Gerlach, M. L. (1983). Performance Appraisal on the Line. *Industrial and Labor Relations Review*, 36(4), 691–692. <https://doi.org/10.2307/2522955>
- O'Reilly, C. A., & Anderson, J. C. (1980). Trust and the communication of performance appraisal information: The effect of feedback on performance and job satisfaction. *Human Communication Research*, 6(4), 290–298. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1980.tb00150.x>
- Park, S. (2014). Motivation of Public Managers as Raters in Performance Appraisal. *Public Personnel Management*, 43(4), 387–414. <https://doi.org/10.1177/0091026014530675>
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Petters, L. M., & Schröder, M. (2020). Negative side effects of affirmative action: How quotas lead to distortions in performance evaluation. *European Economic Review*, 130, 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103500>

- Pettijohn, C., Pettijohn, L. S., Taylor, A. J., & Keillor, B. D. (2001). Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? *Psychology and Marketing*, 18(4), 337–364. <https://doi.org/10.1002/mar.1011>
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
- Prendergast, C., & Topel, R. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 37(2–3), 355–365. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(93\)90024-5](https://doi.org/10.1016/0014-2921(93)90024-5)
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Pulakos, E. D., & Wexley, K. N. (1983). The Relationship Among Perceptual Similarity, Sex, and Performance Ratings in Manager-Subordinate Dyads. *Academy of Management Journal*, 26(1), 129–139. <https://doi.org/10.2307/256139>
- Reiche, B. S., Lee, Y., & Allen, D. G. (2019). Actors, Structure, and Processes: A Review and Conceptualization of Global Work Integrating IB and HRM Research. *Journal of Management*, 45(2), 359–383. <https://doi.org/10.1177/0149206318808885>
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75–86. <https://doi.org/10.1108/13522750310470055>
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.322>
- Shatto, A. B. (2012). Performance Management: A New Approach for Driving Business Results by Elaine D. Pulakos. *Personnel Psychology*, 65(1), 210–213. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01242_4.x
- Soltani, E., van der Meer, R., Gennard, J., & Williams, T. (2003). A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria. *European Management Journal*, 21(3), 323–337. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00052-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00052-5)
- Stuckey, H. (2013). Three types of interviews: Qualitative research methods in social health. *Journal of Social Health and Diabetes*, 1(2), 56–59. <https://doi.org/10.4103/2321-0656.115294>
- Sulsky, L. M., & Keown, J. L. (1998). Performance appraisal in the changing world of work: Implications for the meaning and measurement of work performance. *Canadian Psychology*, 39(1–2), 52–59. <https://doi.org/10.1037/h0086794>
- Swanepoel, S., Botha, P. A., & Mangonyane, N. B. (2014). Politicisation of performance appraisals. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 01–09. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.525>
- Tatsuoka, M. M., Lord, F. M., Novick, M. R., & Birnbaum, A. (1971). Statistical Theories of Mental Test Scores. *Journal of the American Statistical Association*, 66(335), 651–652. <https://doi.org/10.2307/2283550>
- Thomas, R. J. (1988). What is Human Resource Management? *Work, Employment and Society*, 2(3), 392–402. <https://doi.org/10.1177/0950017088002003008>

- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29. <https://doi.org/10.1037/h0071663>
- Toffoli, S. F. L., Andrade, D. F., Bornia, A. C., & Quevedo-Camargo, G. (2016). Avaliação com itens abertos: validade, confiabilidade, comparabilidade e justiça. *Educação e Pesquisa*, 42(2), 343–358. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201606135887>
- Tziner, A., & Kopelman, R. E. (2002). Is there a Preferred Performance Rating Format? A Non-psychometric Perspective. *Applied Psychology*, 51(3), 479–503. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00104>
- Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446–473. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0118>
- Walker, J. W. (1992). Human resource strategy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 35(3), 115–117. <https://doi.org/10.1177/103841119803500310>
- Warner, M. (2005). Human Resource Management at Work: People Management and Development. *Journal of General Management*, 31(1), 107–109. <https://doi.org/10.1177/030630700503100106>
- Whetten, D., Woods, M., & Cameron, K. (1991). *Developing Management Skills for Europe* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Wiatrowski, M. D. (1991). Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities. *Hospital Topics*, 69(2), 41–42. <https://doi.org/10.1080/00185868.1991.10544112>
- Wiese, D. S., & Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3), 233–249. <https://doi.org/10.1108/13552529810231003>
- Yancey, K. B. (1999). Looking Back as We Look Forward: Historicizing Writing Assessment. *College Composition and Communication*, 50(3), 483–503. <https://doi.org/10.2307/358862>
- Zaleznik, A., & Likert, R. (1968). The Human Organization: Its Management and Value. *Industrial and Labor Relations Review*, 21(4), 624–625. <https://doi.org/10.2307/2520774>
- Zenger, T. R. (1992). Why Do Employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships Among Performance, Pay, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 198. <https://doi.org/10.2307/2393221>

APÊNDICES

APÊNDICE I – GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Quais são os interesses ou objetivos que tem ao avaliar os seus colaboradores?
2. Qual é a abordagem utilizada para comunicar e explicar o Sistema de Avaliação de Desempenho aos colaboradores? Eles têm a oportunidade de participar ativamente neste processo?
3. Como é que é realizado o acompanhamento dos colaboradores durante o Sistema de Avaliação de Desempenho?
4. Quais são os critérios e procedimentos utilizados para estabelecer os objetivos e metas individuais de cada colaborador, a serem avaliados no sistema?
5. Como é que avalia o colaborador? Garante que o processo é justo e confiável?
6. Qual é a periodicidade das avaliações de desempenho na empresa? Estas são realizadas de forma sistemática ou apenas em situações específicas?
7. Utiliza os resultados das avaliações de desempenho para tomar decisões sobre formação, desenvolvimento e remuneração dos colaboradores? (Se sim, exemplos).
8. Como é que lida com casos de desempenho insatisfatório dos colaboradores?
9. Quais são as potenciais consequências quando as avaliações para os colaboradores não refletem adequadamente o seu desempenho? Existe algum mecanismo de revisão ou contestação dos resultados?
10. Quais são os principais obstáculos que enfrenta ao utilizar um Sistema de Avaliação de Desempenho e como são superados?
11. Sente que os seus comentários e sugestões em relação ao sistema de avaliação de desempenho são ouvidos e considerados pela empresa?
12. Existem outras facetas que devem ser tidas em conta ao avaliar os colaboradores? Em caso afirmativo, quais são esses elementos adicionais a serem considerados?

ANEXOS

ANEXO I – ERROS DE AVALIAÇÃO

Erros	Características	Autor
Efeito de Halo/Horn	O avaliador forma conclusões sobre o desempenho do colaborador com base em características e atributos gerais. Quando a avaliação de um ou de alguns itens do desempenho é positiva, ocorre o efeito Halo, enquanto o efeito de Horn é observado quando a avaliação é negativa.	Thorndike (1920)
Erro de Recentidade	Este erro ocorre quando o desempenho é avaliado com base em aspetos recentes, sem considerar o desempenho ao longo de todo o período de avaliação. Assim os avaliadores valorizam de forma positiva ou negativa as ações observadas próximas do fim da avaliação.	Boachie-Mensah (2012)
Erro de Primeira Impressão	O desempenho real é afetado pela primeira impressão que o avaliador teve do avaliado.	Latham <i>et al.</i> (1975)
Efeito de Leniência	Este erro ocorre quando o avaliador apresenta uma tendência de atribuir classificações elevadas, acima da média, ou baixas, a todos os colaboradores, independentemente do seu desempenho.	Jawahar & Williams (1997)
Erro de Tendência Central	O avaliador tem a tendência de atribuir classificações próximas da média da escala, evitando avaliações extremas, sejam positivas ou negativas.	Boachie-Mensah (2012)
Erro de Semelhança	O avaliador classifica os colaboradores da mesma forma como ele próprio foi avaliado.	Latham <i>et al.</i> (1975)
Erro de Contraste	A avaliação das características do colaborador é feita por comparação entre colaboradores que servem de padrão.	Tziner & Kopelman (2002)
Erro de Similitude	O avaliador atribui melhores classificações a colaboradores que tenham pontos em comum com ele.	Pulakos & Wexley (1983)

ANEXO II – CARACTERÍSTICAS DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EFICAZ E VALIOSO

Características	Descrição
Consideração do desempenho global	A avaliação deve ter em conta o desempenho global do indivíduo, incluindo a sua contribuição para a equipa e empresa.
Baseado na definição de metas e objetivos	As metas e objetivos devem ser mensuráveis e alinhados com as estratégias da empresa e com critérios de avaliação. É importante distinguir os objetivos administrativos e os de desenvolvimento. O avaliador deve estar ciente se está a avaliar padrões administrativos relacionados aos objetivos da organização ou as metas de desenvolvimento individuais de cada pessoa.
Feedback regular	É fundamental fornecer aos colaboradores um <i>feedback</i> frequente, regular e oportuno sobre o seu desempenho. O que permite identificar as suas fraquezas e pontos fortes, possibilitando um trabalho contínuo em direção à melhoria.
Prazo e organização do processo	Realizar a entrevista de avaliação uma vez por ano pode produzir poucos resultados. Portanto, é recomendável dividir a entrevista em dois momentos: o primeiro dedicado a decisões administrativas rápidas e o segundo focado no desenvolvimento, incluindo o estabelecimento de metas e a avaliação do seu progresso.
Revisitação/auditoria da AD	A revisitação e auditoria do sistema permite detetar lacunas, enviesamentos e melhorá-los.
Participação ativa dos colaboradores	Os colaboradores devem estar envolvidos na definição de metas e objetivos, bem como no processo de avaliação.
Formação do avaliador	A fim de desenvolver competências e motivação para avaliar os subordinados, é essencial receber formação em aspetos como o uso adequado da linguagem, objetividade, critérios avaliativos e competências de escuta. Esta formação é importante, pois promove um maior envolvimento do avaliador no processo de AD. Assim, é expectável que o avaliador estabeleça expectativas claras, específicas e mensuráveis, e utilize técnicas imparciais. É importante, recompensar o avaliador pelo uso adequado do SAD.
Envolvimento de várias pessoas no processo	O envolvimento de mais pessoas no processo de avaliação, reduz a ocorrência de erros. O <i>feedback</i> 360° é crucial, pois permite a existência de observações sobre o desempenho do colaborador a partir de múltiplas fontes de observação. Isto contribui para uma avaliação mais abrangente e precisa.
Processo inclusivo e equitativo	A subjetividade na avaliação e a influência de fatores de contextuais podem impactar a eficácia do SAD. Esses fatores incluem variáveis organizacionais, como os objetivos e a metodologia da AD, a estrutura da empresa e as características das tarefas. Assim como variáveis sociais, como a posição hierárquica dos envolvidos, o relacionamento entre eles, as motivações dos avaliadores e as reações dos avaliados ao SAD. Promover diversidade de perspetivas e competências é essencial para valorizar e reconhecer todas as necessidades e contribuições. O que implica proporcionar um acesso igual às oportunidades de desenvolvimento e avaliação, bem como a existência de transparência no processo.

Fonte: Elaboração própria adaptado de Köllen *et al.*, 2018; Kondrasuk, 2011; Prendergast & Topel, 1993