http://www.webartigos.com

**Amélia Fernanda de Castro Cassambai**

**Licenciada em Educação de Adultos pela Universidade pedagógica 2010. Funcionaria do CTA, afecta na Direcção de Finanças da universidade Rovuma**

**TEMA**

**Avaliação de desempenho. Estudo exploratório nos sectores da banca e fábrica de refrescos.**

**RESUMO**

O presente artigo visou determinar a percepção dos colaboradores de duas empresas sobre a avaliação de desempenho. A estratégia de pesquisa assentou numa abordagem quantitativa, de carácter exploratório. Foi recolhida uma amostra aleatória de 10 colaboradores de cada empresa, aos quais foi aplicado um inquérito a fim de obter dados sobre os seus sistemas de avaliação de desempenho, procurando estudar o relacionamento destes sistemas com a motivação e satisfação dos colaboradores. Os resultados deste estudo mostram que tanto os objectivos quantitativos como os objectivos qualitativos de avaliação subjectiva são percepcionados como existentes. Não existem diferenças estatisticamente significativas entre as populações de colaboradores das duas empresas. Os colaboradores conhecem os critérios pelos quais vão ser avaliados mas, apesar disso, a avaliação de desempenho não é devidamente considerada como factor de desenvolvimento pessoal nas duas empresas. Apesar de os colaboradores realizarem autoavaliação e terem conhecimento dos resultados obtidos, existe uma divisão equitativa entre insatisfação e satisfação com o sistema de avaliação de desempenho. A forma de recompensa preferida dos colaboradores é a promoção e o prémio monetário. Concluindo, apesar dos resultados obtidos terem que ser analisados com alguma prudência, uma vez que a amostra dos colaboradores inquiridos nas duas empresas foi limitada, indicam que as empresas não apresentam sistemas de avaliação de desempenho adequados ao estímulo do desenvolvimento individual dos seus colaboradores. Mais estudos deste âmbito fornecerão informação importante sobre a relação entre motivação e satisfação e a avaliação de desempenho, na perspectiva dos colaboradores.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, motivação, satisfação, recompensas.

**INTRODUÇÃO**

A avaliação sempre surgiu como um conceito intimamente ligado à vida social e aos padrões culturais de qualquer indivíduo. Qualquer que seja a situação, as pessoas fazem sempre avaliações. Como se avaliar fosse a atitude certa para tomar decisões. Aliás, muitas vezes, certas decisões são tomadas depois de se fazer uma reflexão e avaliação sobre determinada situação. Assim, tal como em questões do dia-a-dia, o termo avaliar surge também associado às organizações. Aqui fala-se, entre outras, em avaliação de desempenho (Chiavenato, 2006) Supõe‐se que o capital humano é um dos factores mais cruciais para o desenvolvimento de uma organização.

Por essa mesma razão, surge a necessidade de avaliar o desempenho uma vez que essa avaliação pode ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho tanto como processo de controlo do desempenho, como através de outras formas de relacionamento, tais como a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização (Caetano, 2008).

Se a avaliação de desempenho for bem implementada, dentro de uma organização, representará uma ferramenta útil quer para a empresa, quer para o indivíduo, pois ajudará a estabelecer um ambiente equilibrado e atractivo. (Bergamini, 1997). Este artigo pretende determinar a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho implementada por duas empresas. Esta questão surgiu do interesse em explorar o conceito de avaliação de desempenho sobre a perspectiva dos colaboradores.

Conhecer a opinião dos colaboradores relativamente ao tipo de avaliação determinado pela empresa pode ser importante para se saber se o método utilizado é o mais eficaz e se proporciona aos colaboradores satisfação e motivação para melhorarem o seu desempenho. Foram determinados dois objectivos: o primeiro está relacionado com a percepção dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho adoptado pela sua empresa; e o segundo é perceber se, nos sectores de actividade, o sistema de avaliação de desempenho é utilizado como instrumento de motivação, isto é, se os colaboradores estão satisfeitos e motivados e se têm uma opinião favorável relativamente ao sistema. Para responder aos objectivos enunciados, foram elaboradas quatro questões de investigação que permitem identificar o objecto base desta investigação:

Q.1. Será que os sistemas de avaliação estão baseados em objectivos previamente acordados e que possam ser medidos objectivamente?

Q.2. Qual a percepção dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho e a sua relação com a motivação?

Q.3. Qual o grau de satisfação dos colaboradores nestes sectores com o sistema de avaliação de desempenho?

Q.4. Qual será, nestes sectores de actividades tipos de recompensas preferidos dos colaboradores?

Se, por um lado, é importante saber qual a percepção que os colaboradores têm relativamente ao sistema de avaliação de desempenho implementado pela empresa, por outro, interessa saber se a motivação e satisfação dos colaboradores está directamente relacionada com o sistema.

**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa quanto ao tipo é uma pesquisa do tipo descritivo, numa abordagem qualitativa, E **descritiva** pois vai “*descrever as características de determinadas populações ou fenómenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de colecta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”.* Os dados foram colectados por meio de questionário.

## Por outro lado, a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Segundo Gil (2003:54), a pesquisa qualitativa é *''aquela que tem por finalidade analisar os fenómenos em estudo da sua própria natureza real''.*

**AMOSTRA**

É a parte representativa e aleatória do universo da pesquisa, são elementos retirados do universo da pesquisa. Richardson (2008:158), “*amostra é qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população”.* Neste contexto, constituiu amostra do estudo 20 pessoas, sendo: 10 para cada empresa sendo 5 mulheres e 5 homens.

Esta pesquisa foi desenvolvida em duas empresas da cidade de Nampula nomeadamente: banco Millenium BIM balcão da Gorongoza e Coca-Cola. A colecta de dados foi realizada nos meses de Maio e Junho de 2019. Primeiramente, foram efectuados contactos com os gestores das instituições envolvidas no estudo tendo o mesmo sido formalizado por meio de carta que apresentava o objectivo da investigação e solicitava autorização para a sua realização. Após a autorização, foram contactados os colaboradores informados sobre os objectivos do estudo e, posteriormente, responderam individualmente o instrumento de pesquisa. O projecto foi aprovado pela Direcção de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão da Universidade Pedagógica de Nampula, parecer nº 02/DPPE/UPN/2019

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A avaliação de desempenho nas organizações é um processo muito importante e que já não é recente. Avaliar o desempenho dos colaboradores torna-se uma medida necessária para identificar problemas que possam surgir e não só. Serve também para integrar os colaboradores e avaliar se estes se adequam ao cargo que exercem, para identificar as suas competências e, por outro lado, tomar decisões e adoptar medidas relativamente à melhoria do desempenho (Chiavenato, 2010)

A avaliação de desempenho é uma medida tomada pela empresa e que lhe permite estar em constante contacto com os colaboradores, ter noção do seu desempenho e avaliar os resultados do seu trabalho. Permite medir os níveis de produtividade dos colaboradores (se existem melhorias ou não); estabelecer os resultados esperados dos indivíduos; identificar problemas que interfiram no desempenho individual de cada colaborador; possibilitar o acompanhamento do colaborador no desempenho das suas funções, etc. (Pacheco, 2007). Não pode ser entendida como um instrumento que tem por objectivo encontrar os pontos fracos dos indivíduos de forma a censurá-los. Tem de ser gerida pela empresa para que os colaboradores tenham a percepção de que é um meio pelo qual se pretende conhecer os resultados do seu desempenho com o objectivo de os ajudar a suprimir determinadas falhas e, por outro lado, a realçar os seus aspectos/pontos positivos. Para Pacheco (2007: 4), o principal objectivo da avaliação de desempenho é “diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho”.É essencial que o gestor tenha a noção de que a avaliação de desempenho deve ser um processo ou uma técnica que se centra mais no desenvolvimento de um clima saudável entre as pessoas, com total confiança e espontaneidade. Deve ser vista como condutora de optimismo, esperança e da realização pessoal, bem como valorizadora dos pontos fortes de cada indivíduo (Bergamini e Beraldo, 1992).

A avaliação de desempenho torna-­se necessária tanto para a organização como para o colaborador.

Seguindo o pensamento de Bergamini (1997), a avaliação de desempenho não representa uma técnica de modificação de comportamento mas antes um instrumento de levantamento de dados que permite à empresa actuar no sentido de aproveitar da melhor forma os seus recursos humanos.

São várias as formas utilizadas para avaliar o desempenho dos colaboradores e por isso ela varia de organização para organização, consoante as características da organização e as pessoas que estão a avaliar. É através de um bom sistema de avaliação de desempenho que é possível resolver problemas de desempenho e melhorara qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações.

Utilizando a expressão de Chiavenato (2002:325), a avaliação de desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.”

Tudo à nossa volta é constantemente avaliado por isso mesmo, a avaliação de desempenho pode ter um significado mais amplo para além de o de “avaliar” porque ela permite localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do colaborador à organização ou ao cargo, de desaproveitamento de indivíduos com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. No fundo, ela é o suporte para uma política adequada de recursos humanos às necessidades da organização (Chiavenato, 2002).

**A necessidade de avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho assenta no pressuposto básico de que é um meio pelo qual se procura informação sobre as competências adquiridas dos colaboradores e aquelas que têm de ser desenvolvidas, tendo em vista uma melhoria interna (Domingues, 2002). Com vista a alcançar essa melhoria interna, a avaliação de desempenho deve ser, desde o início, bem planeada entre gestores e colaboradores, pois os objectivos da avaliação de desempenho devem ser claramente conhecidos e aceites por ambas as partes (avaliadores e avaliados). Também as competências que irão ser avaliadas nos colaboradores devem ser conhecidas pelos mesmos. (Domingues, 2002). Avaliar o desempenho numa organização é uma tarefa complexa e subjectiva porque cada empresa tem o seu próprio método de avaliação e traça o seu próprio objectivo. Cada gestor selecciona o seu método, conforme a necessidade que considera ter a empresa (Neely, 1998): ou porque é necessário definir posições; ou porque é necessário ter a noção se o desempenho está a progredir e se sim, qual a velocidade esse progresso; ou porque a avaliação vai permitir descobrir quais as falhas do desempenho; ou porque as avaliações motivam as pessoas e permitem-nas mudar comportamentos de acordo com as suas falhas; ou, também, as avaliações servem como ponte entre a empresa e o colaborador, facilitando a comunicação. Qualquer que seja a justificação para avaliar, certo é que a avaliação de desempenho tem ganho consistência e importância ao longo dos anos. Assim, Neely classifica a avaliação de desempenho em quatro categorias genéricas, dizendo que na primeira, controlar posições, para se poder avaliar é necessário saber o que se vai avaliar e o objectivo a atingir. Saber onde se está e para onde se vai é importante para que a avaliação funcione. Assim, a autora evidencia que as avaliações são o meio pelo qual é possível verificar se os planos estratégicos funcionam correctamente e se produzem os resultados esperados e, por isso mesmo, as avaliações constituem um meio de acompanhar posições. Permitem aos gestores supervisionar as alterações do desempenho que ocorrem ao longo do tempo e determinar se os esforços feitos no sentido de melhorar os resultados da empresa estão a ser positivos. Desta forma, as avaliações apropriadas permitem aos gestores acompanhar a evolução da empresa rumo ao sucesso. Na segunda categoria, comunicar posições, a autora considera que comunicar a posição da empresa é muito importante, sobretudo a nível interno. Internamente, a comunicação da posição pode ser utilizada como forma de motivar os colaboradores e as equipas, agradecendo-lhes o contributo do seu trabalho e estimulando-os a atingir níveis superiores de aperfeiçoamento. Na terceira categoria, confirmar prioridades, os dados que a avaliação de desempenho fornecem, permitem à empresa saber em que pontos estão para o alcance dos seus objectivos. Ou seja, permitem identificar qual a distância que a empresa tem ainda de percorrer para alcançar os fins pressupostos. Por último, na quarta categoria, compelir progressos, a avaliação de desempenho permite aferir como é que os atores sociais se estão a comportar relativamente ao trabalho que estão a desenvolver e dessa forma é possível determinar os níveis de recompensa, mais baixos ou mais elevados. As avaliações tornam o progresso explícito porque são uma forma excelente de verificar se foram executadas as acções essenciais e se foram feitos progressos.

Para Pedrotti (2012), existem várias razões que determinam a importância e a necessidade das organizações avaliarem o desempenho dos seus colaboradores: as recompensas pois a avaliação de desempenho permite identificar razões que justifiquem o aumento salarial, as promoções e até a demissão de colaboradores; a retroacção, na medida em que a avaliação de desempenho permite que haja uma percepção sobre o que os colegas pensam do colaborador a nível das suas competências e atitudes; o desenvolvimento pois permite que o colaborador cresça continuamente tendo noção dos seus pontos fortes e fracos; a avaliação permite que os colaboradores possam melhorar o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho e que tenham uma percepção do que acontece ao seu redor e do que os seus colegas pensam de si, das suas competências e capacidades; permite encontrar meios que determinem o potencial de desenvolvimento dos seus colaboradores; fornece informações sobre a forma como o gestor deve fazer aconselhamento e orientar os seus colaboradores.

Concluindo, avaliar o desempenho torna-se uma medida necessária, sobretudo em empresas com um número elevado de colaboradores, isto porque, ajuda na organização e orientação do trabalho. E não só, uma empresa que tenha um sistema de avaliação de desempenho pode apoiar melhor os seus recursos humanos e diminuir as injustiças a que muitas vezes se assiste sobretudo em empresas antigas que baseiam a sua direcção em premissas severas e ditatoriais. A avaliação de desempenho, representada pelo gestor de recursos humanos, é necessária e importante também para a mudança de mentalidades, na construção de critérios que valorizem os recursos humanos e que assentem no pressuposto de que o capital humano é que dirige o sucesso de uma empresa. Por outro lado, a avaliação de desempenho permite identificar as melhores formas de atingir determinados objectivos de forma racional e desperdiçando o menor custo e tempo possíveis. Ajuda também a estimular a motivação dos colaboradores através da identificação e correcção de factores que promovam a desmotivação.

**O PROCESSO FORMAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Sistema de avaliação de desempenho**

Um sistema de avaliação de desempenho deve ser desenhado de forma a permitir que a organização cumpra de forma eficaz e eficiente os objectivos organizacionais. Ele serve para avaliar os desempenhos e resultados individuais, colectivos e organizacionais e a eficácia, eficiência e qualidade (Carvalho, 2012). O sistema de avaliação de desempenho deve, desde o início, cumprir vários parâmetros: primeiro, devem ser acordados objectivos entre os vários agentes que compõem a organização de modo a avaliar resultados não só individuais, como colectivos e organizacionais; segundo, dar a possibilidade de reflectir sobre os aspectos que podem e devem ser melhorados ao nível das competências individuais e do desempenho organizacional; e, por último, deve promover formas de motivação (Carvalho, 2012). Cada empresa deve traçar o seu próprio método de avaliação e escolher os instrumentos adequados para fazer a medição e esses instrumentos têm de estar de acordo com os objectivos individuais e organizacionais e sempre a par com as variações do mercado. Ou seja, é importante que o sistema de avaliação de desempenho esteja adequado a cada realidade organizacional porque só dessa forma poderá funcionar.

Deve ser construído tendo em vista os indicadores e os instrumentos mais eficazes para avaliação individual, colectiva e organizacional. Relativamente aos instrumentos de medida, eles devem ser escolhidos discriminadamente para que cumpram os requisitos que devem cumprir em função dos objectivos e dos intervenientes. (Carvalho, 2012). Sendo um processo de recolha de informação, deve ser um instrumento fiável na medida em que é utilizado para manter a gestão da carreira profissional dos indivíduos, uma vez que contribui para determinar a mobilidade funcional, as remunerações e promoções, formação e desenvolvimento, etc. (Farinha e Jacinto, 2007).

Para que um sistema de avaliação funcione bem é necessário que os gestores tenham interesse e estejam implicados nele ao mais alto nível; que os objectivos a alcançar fiquem bem esclarecidos e claros; que os objectivos e estratégias da 20empresa estejam em consonância; que a comunicação e formação chegue a todos os intervenientes pois é importante que os colaboradores tenham conhecimento dos critérios para, dessa forma, saberem onde devem alterar o seu comportamento e melhorar a sua performance; que sejam definidos requisitos prévios que permitam comparar o desempenho real dos colaboradores com os padrões de desempenho desejado e, por último, que exista suporte documental, como por exemplo, a ficha de avaliação de desempenho (Farinha e Jacinto, 2007). Carvalho (2012) define quatro fases de um sistema de gestão de desempenho.

A primeira fase está relacionada com o papel individual na actividade (determinação do objectivo organizacional da equipa ou do indivíduo e a descrição do trabalho a realizar). A segunda fase está relacionada com o planeamento do desempenho (responsabilidade se desenvolvimento do indivíduo). A terceira fase refere-se ao desenvolvimento do desempenho (competências necessárias ao desenvolvimento da tarefa). A última fase refere-se à medição e avaliação do desempenho.

Contudo, um sistema de avaliação de desempenho, quando bem implementado e cautelosamente cuidado pode constituir um valor acrescentado para a empresa e para o desenvolvimento dos indivíduos que lá trabalham. No entanto, podemos questionar-nos se, internamente, o sistema de avaliação de desempenho é percepcionado como um processo que gerará valor para todos os intervenientes, ou se será apenas mais um processo burocrático que se traduza em coação, falta de confiança e de compreensão.

**Métodos e modelos de avaliação de desempenho individual**

Um sistema de avaliação quando bem desenhado e implementado traz bastantes benefícios para a empresa e não só (Malheiro, 2012). Com o tempo, a importância de avaliar o desempenho dentro das organizações conduziu à construção de métodos de avaliação de desempenho. Esses métodos variam de empresa para empresa pois cada uma tende a construir o seu próprio sistema de avaliação.

Para Chiavenato (2006), os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho são: método das escalas gráficas; método da escolha forçada; método da pesquisa de campo; método dos incidentes críticos e métodos mistos. O método das escalas gráficas é o mais utilizado e divulgado. Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Para este autor, a avaliação de desempenho tem atravessado uma fase de mudança positiva baseada na redução de níveis hierárquicos que aproximam os chefes dos seus subordinados e pautando-se por uma avaliação mais qualitativa e pelo aumento dos investimentos em formação, capacitação e desenvolvimento das pessoas. Mas o desenvolvimento e a formação das pessoas devem ser acompanhados por um bom sistema de avaliação de desempenho que seja capaz de identificar se o caminho escolhido está a ser bem seguido e se irá conduzir aos objectivos desejados (Chiavenato, 2006).

Camara et al. (2007) menciona o modelo de gestão participativa por objectivos (GPO) desenvolvido por Peter Drucker em 1954, e que consistia na contratualização do desempenho através da noção de compromisso, quer da parte da empresa, quer do colaborador, em relação a um conjunto de objectivos concretos e mensuráveis, estabelecidos no início do ciclo de desempenho anual. Assim, este contrato consistia no esforço total do colaborador para atingir os objectivos que lhe eram fixados, e a empresa (representada pelo chefe) apoiaria o colaborador na concretização desses objectivos e avaliaria-­o em função das metas que teria de atingir. A par deste modelo de Drucker, Camara et al. apresentam também o modelo Balanced Scorecard (BCS) desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1996.

Este modelo tem como premissa básica o facto de estabelecer objectivos que, para além dos resultados de negócio, enfoquem também a melhoria dos processos internos e as competências dos seus colaboradores. No fundo, com esta metodologia surgia um equilíbrio entre os resultados e os processos e competências. A avaliação 360° graus é um outro método de avaliação bastante abordado e com impacto para a avaliação de desempenho. Segundo Malheiro (2012), é uma metodologia que visa observar os comportamentos e competências por parte das pessoas que trabalham directamente com o colaborador (colegas, subordinados, chefias, clientes ou fornecedores), dando, de forma mais estruturada possível, feedback sobre o seu desempenho num determinado momento e numa situação específica.

As competências mais avaliadas serão as de liderança, de gestão, sócio emocionais e de trabalho em equipa. Este método tem como vantagem o facto de propiciar informações sobre o desempenho do colaborador visto pelas pessoas com quem trabalha. Se a informação fornecida for correcta e justa, poderá ser benéfico para o próprio colaborador na medida em que tomará consciência sobre como é o seu desempenho e quais os aspectos que poderá melhorar ou corrigir do ponto de vista dos seus colegas. Por outro lado, este método também poderá trazer desconforto para quem é avaliado, uma vez que expõe todo o tipo de opiniões por parte de pessoas próximas ao indivíduo, no contexto profissional (Malheiro, 2012).

Assim, todos os métodos e modelos de avaliação de desempenho apresentados são importantes para determinar se os objectivos estão a ser cumpridos e de que forma, se estão a ser bem executados ou se existe alguma falha e como proceder à sua correcção (Chiavenato, 2006). Os métodos de avaliação são escolhidos por cada organização tendo em conta a sua estrutura. Se a organização se vocacionar em apoiar o desenvolvimento do indivíduo, poderá beneficiar do seu empenho, motivação, sentido de obediência, fidelidade e entrega total.

Por isso mesmo, o estabelecimento de objectivos claros e exequíveis, o apoio constante ao indivíduo e o estabelecimento de estratégias que envolvam também o colaborador são importantes nesta questão de alcançar metas. Dado que os sistemas de avaliação de desempenho devem abranger, dentro de si mesmos, um sistema de recompensas, o próximo subcapítulo pretende mostrar quais os factores principais para a existência de um sistema de recompensas e os tipos de recompensas que comummente as empresas utilizam.

**A motivação e a satisfação como determinantes da avaliação de desempenho**

Durante o processo de socialização, o ser humano encontrasse constantemente à procura de formas de motivação que o levem a um estado de espírito de perfeita felicidade e harmonia com a vida. Essa motivação pode reflectir­ se nos comportamentos que os indivíduos adoptam em determinados contextos, porque as pessoas agem (bem ou mal) conforme a vontade que têm em desempenhar determinados papéis. No contexto organizacional, a visão dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho, utilizada pela empresa, pode ser muito importante, por daí se poder aferir o grau de satisfação e motivação dos colaboradores relativamente ao tipo de avaliação utilizado. Supõe-se que, ter um conhecimento geral sobre a forma como os colaboradores percepcionam a sua própria avaliação de desempenho permite reestruturar ou alterar possíveis técnicas que necessitem de desenvolvimento.

Tal como refere Bergamini (1992), a avaliação de desempenho pode criar desmotivação, na medida em que, se a concentração dos gestores estiver unicamente motivação e desempenho. Autores como Grohmann, Cunhae Silinske (2013) ou GagneeDeci (2005) efectuaram estudos que demonstram que existe uma relação entre motivação e satisfação e que essa relação é positiva. Parte­‐se do princípio que um colaborador motivado está satisfeito com a empresa na qual trabalha.

A satisfação no trabalho é definida por Locke (1976) como um estado emocional gerador de afectos e que conduz a sensações positivas ou de prazer resultantes de experiências no trabalho. Numa acessão diferente, Weiss (2002) define‐a como uma atitude que se manifesta por meio das avaliações, por isso mesmo ele diz que a satisfação não deve ser confundida com os sentimentos, nem como algo ligado aos afectos.

Robbins (2002) salienta que uma pessoa com um alto nível de satisfação no seu trabalho demonstra atitudes positivas, enquanto uma pessoa que está insatisfeita com o seu trabalho manifesta atitudes negativas.

Os estudos de Gagnéet al. (2005), sobre a motivação, satisfação e desempenho, concluíram que a motivação autónoma, quando estimulada por factores que promovam comportamentos autónomos, isto é, tidos por vontade própria, vai potenciar a relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho.

Assim, com base nos estudos descritos, pode­ se dizer que a motivação e a satisfação são duas componentes importantes e que se interligam. Um colaborador que esteja motivado sentirá uma maior satisfação na execução das suas tarefas do que um colaborador desmotivado. Esta relação, que nalguns casos pode não ser directa (Boswellet al., 1997), pode também depender de outras variáveis como, por exemplo, os factores de contexto, a demografia, etc.

**RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O questionário foi desenvolvido com base na teoria apresentada no trabalho.

Aplicou-se o questionário para colectar as informações, e assim, comparar os dados obtidos na organização com os conceitos teóricos apresentados no Embasamento Teórico deste trabalho.

Assim, foi possível identificar o que representa a Avaliação de Desempenho para a organização e para os funcionários. Foram questionados 20 colaboradores correspondentes a 100%.

Assim a primeira questão era sobre a **Utilidade da Avaliação de Desempenho na organização**.

Observa-se que 63% dos funcionários pesquisados entendem que a Avaliação de Desempenho é feita para verificar se os funcionários estão alcançando as metas, 32% acreditam que a Avaliação de Desempenho é feita para verificar quem são os melhores funcionários, e 5% responderam que não saber da utilidade da avaliação.

Nota-se que a maioria dos funcionários vêem a Avaliação de Desempenho como um processo que analisa se as metas estão sendo alcançadas ou não, contudo, além de procurar saber se os funcionários estão dando respaldo ao processo de trabalho, a avaliação visa melhorias não só para a organização como também, para os funcionários.

A segunda questão era relativa **a Frequência de realização da Avaliação de Desempenho**

Observa-se que 97%, ou seja, a maioria dos funcionários, sabe que a frequência da Avaliação de Desempenho na organização é anual, ou seja, ao final de cada ano, e, que apenas 3% responderam que a Avaliação de Desempenho é realizada a cada seis meses.

Contudo, nota-se que a maioria dos funcionários entrevistados sabem da frequência do processo de Avaliação de Desempenho, o que sugere o comprometimento dos funcionários com a organização, e, ao mesmo tempo, o comprometimento da organização com os funcionários.

**Benefícios conseguidos através da Avaliação de Desempenho**

Observa-se que 97% dos funcionários questionados responderam que nunca conseguiram benefícios através da Avaliação de Desempenho, apenas 2% responderam que tiveram um aumento de salário, e 1% conseguiu ser promovido através dos benefícios da Avaliação de Desempenho.

Nota-se que a Avaliação de Desempenho não possui um processo motivador que possa ajudar no comprometimento dos funcionários com as metas da organização, o que traduz que a Avaliação de Desempenho realizada nas duas empresas descrias acima não é tratada com seriedade e nem com importância por parte dos funcionários, pois auxilia apenas a organização.

**Avaliação de Desempenho para a organização**

Nota-se que 54% dos funcionários entrevistados acreditam que para a organização a Avaliação de Desempenho serve apenas para atingir as metas traçadas, 43% acreditam que para a organização a Avaliação de Desempenho serve para aumentar os lucros, 1% não sabem para que serve e 2% não responderam a esta questão.

Para a organização a Avaliação de Desempenho serve não apenas para atingir as metas e aumentar os lucros, mas sim para também tornar dinâmico o planeamento da organização, conseguir melhorias voltadas à produtividade, obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos da organização, dar respaldo aos funcionários em busca de melhorias, gerar informações, tornar claro que resultados são conseguidos através da actuação de todo o corpo empresarial, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da organização, servir como instrumento propagador de programas de qualidade, coadjuvante em decisões de carreira, e para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

**CONCLUSÕES**

A avaliação de desempenho é um campo muito abrangente onde vários temas importantes podem e devem ser explorados. A percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho é um desses temas e, embora ainda exista algum obstáculo por parte dos nossos empreendedores em falar sobre esta questão, certo é que internacionalmente existem diversos estudos que falam disso.

Concluiu se para as populações de colaboradores, que entre as duas empresas não existem diferenças estatisticamente significativas, o que acontece devido ao facto de as amostras serem reduzidas. Numa amostra maior, talvez os resultados fossem diferentes

Nas empresas por onde a autora fez estudos o sistema de avaliação não está a contribuir decididamente para a motivação dos seus colaboradores.

Como nem todos os funcionários levam a sério a própria Avaliação de Desempenho, é notável o desinteresse pela avaliação, tanto por parte dos funcionários como pelos coordenadores. A própria Avaliação de Desempenho deveria ser melhor supervisionada para poder, realmente, oferecer dados verídicos quanto ao desempenho dos funcionários.

Conforme o trabalho apresentado, observa-se que apesar da Avaliação de Desempenho ocorrer todo final de ano, os avaliadores não se comprometem com a avaliação, portanto, cabe ao avaliador se comprometer para que não ocorram erros. É necessário estar atento o período todo da avaliação e não somente perto do prazo de entrega, é preciso encontrar tempo para definir pelo menos uma meta por dia para cada subordinado. E, cabe ao subordinado verificar a possibilidade ou não de cumprir as metas estabelecidas, além de cobrar dos superiores as metas que deverão ser cumpridas.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CASSAMBAI, Amélia. Avaliação de desempenho. Estudo exploratório nos sectores da banca e fábrica de refrescos**.** Unirovuma. 2019.

SILVA, Ângela Sofia Dias da: Avaliação de desempenho Estudo exploratório nos sectores da banca e vitivinicultura. Instituto Universitário de Maia. Setembro 2014

BERGAMINI,Cecília Whitaker (1997) Motivação nas Organizações. 4ª Ed. São Paulo: Atlas.

CAETANO, António (2008) Avaliação de desempenho metáforas, conceitos e práticas.2ª ed. Lisboa: Editora RH.

CAMARA, P. B., GUERRA P. B., RODRIGUES J. V. (2007), Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote

CARVALHO, João Manuel Silva (2012) Planeamento estratégico. O seu guia para o sucesso. Porto: Vida Económica, Editorial SA.

CHIAVENATO, Idalberto (2001), Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto (2002), Recursos Humanos.7ª edição. São Paulo: Atlas S.A

ROBBINS, Stephen Paul (2002), Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall

SILVA, A. (2011) Avaliação de desempenho e a gestão da qualidade: continuidades e rupturas. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho