

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Mestrado em Psicologia

Área de especialização em
Psicologia do Trabalho e das Organizações

**Avaliação de Desempenho nas organizações:
Estudo de Caso – Banco de Cabo Verde**

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Ailton Jorge Soares Benchimol

Nº 6172

Orientador:

Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2012

ABREVIATURAS E SIGLAS

AD - Avaliação do Desempenho
SAD - Sistema de Avaliação de Desempenho
BCV – Banco de Cabo Verde
GPO – Gestão Por Objectivos
GRH – Gestão de Recursos Humanos

AGRADECIMENTOS

Esse trabalho não seria possível sem o apoio, ajuda, orientação, e compreensão de várias pessoas, a quem quero dirigir os meus especiais agradecimentos.

À minha família e amigos que acompanharam e incentivaram minha participação nesta longa caminhada académica.

Ao meu orientador Professor Doutor Nuno Rebelo Santos, agradeço o facto de confiar em mim, de ter aceite orientar-me e sobretudo pela compreensão demonstrada ao longo de todo o percurso. Agradeço ainda, o facto de ter-me despertado o interesse pela área da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

À Marília pelo encorajamento e incentivo, apoio e paciência, especialmente em momentos de grande angústia e ansiedade vivenciados durante a realização desta dissertação.

A todos que de uma forma ou outra estiveram envolvidos nesse projecto.

RESUMO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO BANCO DE CABO VERDE

O presente trabalho debruça-se sobre o tema “Avaliação de Desempenho nas Organizações: Estudo de caso – Banco de Cabo Verde”. O objectivo geral deste estudo foi analisar o processo de avaliação de desempenho no BCV, tal como funciona e é aplicado, tendo em conta a avaliação de desempenho como um instrumento primordial para a sustentabilidade competitiva de uma organização.

De igual forma pretendeu-se descrever e analisar as principais características do sistema de avaliação de desempenho do BCV. Bem como identificar os principais pontos facilitadores e restritivos no que se refere à utilização deste sistema. Desta forma pretendemos contribuir para o aperfeiçoamento do processo do sistema de avaliação de desempenho do BCV.

Os resultados obtidos com este estudo permitiu-nos verificar que o presente sistema de avaliação de BCV não é eficaz face aos objectivos que se pretendem, não satisfaz face aquilo que deva ser um SAD, apresenta grande dificuldades em termos operacionais e que existe necessidade de formação sobre o SAD. Foi possível constatar que a maioria dos colaboradores atribuem grande importância ao SAD, mas tem a percepção que os seus colegas vêem a AD como um instrumento unicamente de recompensa monetária.

Palavra-chave: Avaliação de desempenho, Gestão de recursos humanos, Processos de avaliação de desempenho.

ABSTRACT

PERFORMANCE EVALUATION IN THE ORGANIZATIONS: CASE STUDY - BANK OF CAPE VERDE

This paper focuses on the theme "Performance Evaluation in Organizations: Case Study - Bank of Cape Verde." The general objective of this study was analyzing the process of performance evaluation in BCV as it works and it is implemented, taking into account the performance evaluation as a tool instrument for sustainable competitive of an organization.

Similarly aimed to describe and analyze the main characteristics of the evaluation system performance of BCV. And identify the main facilitators points and restrictive with regard to the use of this system. In this way we aim to contribute to the improvement of the process of performance evaluation system performance of BCV.

The results obtained in this study allowed us to verify that this BCV's evaluation system is not effective with the objectives pursued, does not meet in what should be a performance evaluation system, presents great difficulties in operational terms and there is need for training on the performance evaluation system. It was found that the majority of employees attach great importance to performance evaluation system, but have the perception that their colleagues see the performance evaluation just as an instrument tool of monetary reward.

Key words: Performance evaluation, Human resource management, Performance evaluation processes.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
-------------------------	---

I PARTE

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES.....	11
1.1.1 <u>Objectivos da avaliação de desempenho</u>	15
1.1.2 <u>Principais instrumentos da pratica de avaliação de desempenho</u>	18
1.1.3 <u>Validade psicométrica da avaliação do desempenho</u>	22
1.1.4 <u>Principais erros nos sistemas de avaliação de desempenho</u>	24
1.2. FACTORES QUE INTERVÊM NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	25
1. 2.1. <u>Clima organizacional</u>	25
1.2.2. <u>Cultura organizacional</u>	29
1.2.3. <u>Mudança</u>	30
1.2.4. <u>Liderança</u>	36
1.2.5. <u>Motivação</u>	37
1.2.6. <u>Satisfação</u>	39
1.2.7. <u>Formação</u>	40

II PARTE

ESTUDO EMPÍRICO

2.1 <u>Método</u>	43
2.1.1 <u>Estratégia metodológica</u>	43
2.1.2 <u>Delimitação da unidade de estudo</u>	44
2.1.3 <u>Recolha de dados</u>	45
2.1.4 <u>Estrutura dos Métodos de Recolha de Informação</u>	46
2.1.5 <u>Modelo de tratamento e análise de dados</u>	48
2.1.6 <u>Limitações do estudo</u>	49
2.1.7 <u>Caracterização do SAD do Banco de Cabo Verde</u>	50
2.1.8 <u>Estrutura do Sistema de Avaliação do Desempenho do BCV</u>	52

2.2 REDUÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO	55
2.2.1 <u>Caracterização dos participantes do estudo</u>	55
2.2.2 <u>Apresentação do Sistema de Categorias</u>	56
2.2.3 <u>Respostas ao Problema de Investigação</u>	71
2.2.4 <u>Síntese da Contribuição Teórica</u>	99
3. CONCLUSÃO	108
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	
Anexo I - Pedido de autorização ao Banco	120
Anexo II - Guião de entrevista	122

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Género	60
Quadro 2 Estatuto profissional	60
Quadro 3 Modalidade de Avaliação	60
Quadro 4 Conceito da expressão AD	61
Quadro 5 Objectivo do processo AD	62
Quadro 6 Categoria grau de satisfação AD.....	63
Quadro 7 Nível de eficácia do processo AD	64
Quadro 8 Implicações do processo de AD	65
Quadro 9 Categoria nível de conhecimento do processo.....	65
Quadro 10 Categoria Operacionalização do processo AD	66
Quadro 11 Categoria informação disponível	67
Quadro 12 Categoria importância do processo	68
Quadro 13 Categoria Dificuldades no processo AD	69
Quadro 14 Categoria Formação sobre o Processo de AD	70
Quadro 15 Formações e subcategorias	72

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Definição de clima organizacional	26
--	----

INTRODUÇÃO

Actualmente vivemos num contexto de mudança a nível tecnológico, económico, sociocultural e político (Caetano, 1999, p.38), onde as novas tecnologias e os novos processos de produção, gestão, reorganização de mercados e flutuação de comportamentos dos diversos agentes económicos são desenvolvidas e implementadas diariamente, num mercado de trabalho cada vez mais global, dinâmico e competitivo. Assim, é exigido às pessoas, às organizações e às economias que adoptem novas atitudes e novas formas mais flexíveis e inovadoras de intervenção (Antunes, 2005; Pina e Cunha e Rego, 2002; Nadler e Tushman, 1997; AECA, 1997).

Face a esses novos desafios económicos, sociais e tecnológicos, a qualidade da gestão de recursos humanos é um factor-chave, essencial para o sucesso (Peretti, 1998).

Nesta óptica, a área dos Recursos Humanos não pode ficar fora deste panorama, uma vez que as pessoas assumem-se como principal condição para a competitividade das organizações. Para Chiavenato (2000, p.421), “os Recursos Humanos têm um tremendo e inesgotável potencial para obter resultados incríveis em termos de criação de valor”. A motivação dos colaboradores constitui um factor determinante para o aumento de índice de produtividade contribuindo dessa forma para o sucesso organizacional.

Nesta perspectiva, a avaliação de desempenho insere-se assim numa visão de desenvolvimento da organização, que permite ao empresário especificar aquilo que se espera dos empregados, a qual passa a ser um requisito fundamental para aumentar a produtividade dos recursos humanos numa organização (Cunha, 1992).

A avaliação de desempenho apresenta-se como uma ferramenta imprescindível na Gestão dos Recursos Humanos. Para além de aumentar a motivação, auxilia nas tomadas de decisões credíveis, progressão nas carreiras, formação, promoção e administração salarial.

Bilhim (2004, p.77), considera a avaliação de desempenho como uma pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos. Acrescenta ainda que a avaliação de desempenho, fornece a informação

necessária para a tomada de decisões estratégicas ao diagnosticar o grau de adaptação entre o sistema actual de GRH e o que é exigido pela mudança de direcção estratégica da organização.

O presente trabalho debruça-se sobre o estudo do tema “Avaliação de Desempenho nas Organizações: Estudo de caso – Banco de Cabo Verde”. O objectivo geral deste estudo foi analisar o processo de avaliação do AD no BCV, tal como funciona e é aplicado, tendo em conta a avaliação de desempenho como um instrumento primordial para a sustentabilidade competitiva de uma organização.

Esperamos que a realização deste trabalho possa clarificar esta questão no BCV assim como alguns objectivos específicos que pretendemos obter respostas:

- Descrever e analisar as principais características do sistema de avaliação de desempenho do Banco de Cabo Verde. Para isso serão utilizados os conceitos relativos ao tema em estudo;
- Identificar os principais pontos facilitadores e restritivos no que se refere à utilização deste sistema;
- Contribuir para o aperfeiçoamento do processo do sistema de avaliação de desempenho do Banco de Cabo Verde.

A estrutura deste trabalho é constituída por dois capítulos, na primeira parte apresenta-se um enquadramento teórico com as teorias mais relevantes no domínio da avaliação de desempenho. Neste referencial teórico procurou-se retractor, os principais factores que, de uma forma directa ou indirecta, interferem na mecanização do Sistema de Avaliação de Desempenho.

A segunda parte apresenta a mecanização do SAD no BCV e retracts o estudo empírico, no qual propomos especificar mais detalhadamente o problema de investigação e dar respostas ao nosso problema em estudo.

I PARTE

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Nos últimos anos tem-se verificado um processo acelerado de transformações (organizacionais, culturais, tecnológicas, sociais e económicas), exigindo mudanças culturais e comportamentais das organizações e dos seus colaboradores. As organizações procuram desenvolver procedimentos que envolvam e comprometam os colaboradores com os novos desafios. Desta forma, actualmente, a gestão de recursos humanos constitui um factor determinante do sucesso das organizações.

Ao nível da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização (Caetano, 1996, p1).

Ilgen e Feldman (1983, citado por Pettijohn, et. al., 2001, p.338) alegam que as organizações não podem funcionar eficazmente sem meios de distinguir entre bons e maus desempenhos.

A importância da avaliação de desempenho tornou-se tão notória na gestão ao ponto de Muczyk e Gable (1987, citado por Pettijohn et. al., 2001, p.341), considerarem que o sucesso de uma organização ou a falta do sucesso pode ser determinado pela forma como o desempenho é gerido.

Todavia, as práticas de avaliação de desempenho não são novas. Em 1995, Murphy encontrou evidências do uso de avaliações que datam ao século XIII a.C. (Worley, 2003, p.11). Os sistemas formais de avaliação também não são recentes. Já na idade média a companhia de Jesus utilizava um sistema

combinado de relatório e notas das actividades e do potencial de cada um dos seus jesuítas que pregavam a religião pelo mundo (Chiavenato, 1998, p.323).

Em 1842, o serviço público federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos trabalhadores. Esse mesmo sistema foi adoptado pelo exército americano em 1880 (Chiavenato, 1998, p.323).

Murphy acrescenta que entre 1950 e 1980, a maioria das pesquisas se preocupava com o aperfeiçoamento dos instrumentos utilizados na classificação de avaliações de desempenho. Como consequência havia centenas de estudos sobre as vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de escalas de avaliação, de classificação, de ordenação e de formas de gerar avaliações que tornassem as medidas de desempenho o mais objectivas possível (Worley, 2003, p.11; Arvey e Murphy, 1998, p.143).

A noção de que o desempenho no trabalho é mais do que apenas a execução de tarefas específicas e que envolve uma grande variedade de actividades organizacionais, tem tido grande influência junto dos investigadores no estudo deste conceito (Arvey e Murphy, 1998, p. 141).

Por outro lado o campo de estudo da avaliação de desempenho tem-se ampliado ao longo dos anos, abordando actualmente, também os aspectos sociais e motivacionais da avaliação (Fletcher, 2001, citado por Den, et al., 2004, p.4).

Fletcher (2001, citado por Den, et al., 2004, p.14) numa definição mais ampla considera a avaliação de desempenho como um conjunto de actividades, através das quais, as organizações buscam: avaliar os funcionários; desenvolver as suas competências, melhorar o desempenho e distribuir recompensas. Desta forma, como um conjunto de práticas passou a fazer parte de uma abordagem mais estratégica para a integração de actividades e políticas de RH de negócios. Pode notar-se que a avaliação em si é um evento discreto, que pode ser separado de outros dispositivos de gestão, tais como,

manuais de procedimentos, sistemas de compensação; *coaching*, (Pettijohn et. al., 2001, p.340).

Existe consonância quanto à importância do processo de avaliação de desempenho, podendo este trazer benefícios para a organização (Thomas e Bretz, 1994, citado por Pettijohn, et. al., 2001, p.340). DeCarlo e Leigh (1996, citado por Pettijohn et. al., 2001, p.340) afirmam que nenhum outro factor de trabalho influencia o comportamento mais do que as avaliações de desempenho.

As avaliações são geralmente considerados como tendo uma influência positiva sobre o desempenho, mas também podem ter um impacto negativo sobre a motivação, a percepção, e a organização quando são mal projectadas ou administrados (Churchill et. al., 1985, citado por Pettijohn, et. al., 2001, p.341).

Apesar da relação entre as avaliações e o desempenho não ser directa e causal, o impacto da avaliação sobre o desempenho pode ser atribuído à sua capacidade de melhorar: clareza de papéis; a eficácia da comunicação; pagamento por mérito e da administração; expectativa e instrumentalização, e as percepções de equidade (Pettijohn, et. al., 2001).

Esta linha de pensamento demonstra que as avaliações de desempenho só por si ajudam a esclarecer as expectativas da organização quanto às actividades de um colaborador, acções e resultados. Esta relação é fundamentada por Jaworski e Kohli (1991, citado por Pettijohn et. al., 2001, p.340), que sustentam que o *feedback* das chefias informa aos colaboradores dos resultados esperados e seu desempenho no que tange a essas expectativas. Tal, aumenta o nível de informação, o que, por sua vez, aumenta o desempenho e satisfação.

Kaplan e Norton (1997, p.21) reforçam a importância e a inerente dificuldade da mensuração e avaliação do desempenho de uma organização, dizendo que “medir é importante: o que não é medido não é gerido”. Salterio e Webb (2003, citado por Correa, 2008 p.51) vão mais além, ao colocar que a crença de que

“o que é medido é gerido”, deve ser substituída por “o que é medido e usado nas avaliações é gerido”. A consequência disto é que a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho sem relatórios que contenham informação apropriada e significativa sobre esse desempenho.

Segundo Olson e Slater (2002, citado por Correa, 2008, p.51), o que se percebe é que, apesar da sua grande difusão, os métodos de mensuração e avaliação de desempenho organizacional têm sido objecto de poucas pesquisas, no que se refere à sua real utilidade e eficácia.

Buchele (1971, citado por Correa, 2008, p.51) já afirmava que, devido à complexidade da administração empresarial, uma simples análise mecanicista a respeito do desempenho organizacional não é adequada, o que explica os obstáculos na obtenção de um método de avaliação de desempenho satisfatório, enquanto que Correa (2008, p.50), defendia que a maioria dos estudos sobre a avaliação de desempenho das organizações “concentra-se em alguns temas ou áreas, sem preocupação com a organização global”.

De acordo com Levy e Williams (2004, p.885), o contexto social exerce grandes influências sobre o processo de avaliação de desempenho, acrescentando ainda que para a compreensão desses processos, deve haver uma necessidade de ampliação do conceito de efectividade da avaliação de desempenho, devendo incluir a análise das reacções dos avaliados e a influência de variáveis como estratégia de gestão de pessoas e condições económicas, ambiente e a cultura de *feedback*, sobre os desfechos das avaliações.

Os referidos autores desenvolveram um modelo em que as variáveis distais (do contexto) influenciam as variáveis relacionadas aos processos e à estrutura da avaliação, as quais, por sua vez influenciam o comportamento de avaliados e de avaliadores.

Levy e Williams (2004, p.885) classificam as variáveis que influenciam a AD em variáveis distais e proximais. As variáveis distais referem-se a causas

contextuais que afectam diversos sistemas de recursos humanos, incluindo a AD, e abarcam: factores económicos externos, constituição e formação da força de trabalho, progressos tecnológicos, cultura da sociedade onde a organização está inserida.

Por outro lado, o processo das variáveis referem-se àquelas que têm influência directa na forma como o processo de AD é conduzido, incluindo itens como "accountability" ou relacionamento entre avaliador e avaliado. As estruturas proximais estão relacionadas com a configuração da avaliação e abrangem itens como dimensões e critérios de avaliação, treino específico para avaliação, frequência de realização, documentação utilizada, etc.

1.1.1 Objectivos da avaliação de desempenho

A literatura tem apresentado diversas perspectivas sobre os objectivos da avaliação de desempenho, pelo que iremos apresentar aqui algumas delas.

Segundo Moura, (2000, p.106) o objectivo central da avaliação do desempenho é o de avaliar o trabalho dos colaboradores de uma forma correcta e completa. Este objectivo é comum na perspectiva micro e macro. Entretanto a abordagem micro centra-se na análise dos comportamentos individuais sobre o desempenho, enquanto que a macro focaliza-se nas iniciativas desencadeadas pela organização para configurar o instrumento de avaliação do desempenho, de forma que contribua positivamente para a eficácia dos colaboradores e se integre na estratégia de negocio.

Investigações levadas a cabo por Murphy e Cleveland concluíram que até aos anos 80 a avaliação de desempenho era usada nas organizações como suporte para decisões administrativas ligadas a promoção na carreira, e que só recentemente se aperceberam que o instrumento de Avaliação de desempenho pode ser um instrumento muito importante para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores (Murphy e Cleveland, 1995, p.502).

Murphy e Cleveland (1995, p.502) consideram existir quatro objectivos para os avaliadores, e classificam-no da seguinte forma:

- ✓ Objectivos direccionados para as tarefas: Que aludem aos objectivos que pretendem “melhorar, ou manter, os níveis de desempenho dos avaliados e prepará-los para os desafios vindouros” (Fernandes e Caetano, 2000, p.361);
- ✓ Objectivos interpessoais: tem por finalidade “manter, ou aperfeiçoar, as relações interpessoais entre eles e os avaliados” (Fernandes e Caetano, 2000, p.361);
- ✓ Objectivos estratégicos: reportam-se aos objectivos que têm como finalidade “aumentar a sua reputação ou a reputação da sua equipa de trabalho” (Fernandes e Caetano, 2000, p.362);
- ✓ Objectivos internos: reportam-se aos objectivos que o avaliador tenta atingir para reforçar os valores e crença que tem face à avaliação de desempenho” (Fernandes e Caetano, 2000, p.362).

Nesta mesma vertente, Murphy e Cleveland (1995, citado por Rynes et. al., 2005, p.573) considera que Avaliação de desempenho acarreta duas funções distintas: o desenvolvimento dos trabalhadores, através de mecanismos como o *feedback* e o estabelecimento de metas e avaliação dos empregados para fins de decisão administrativa (por exemplo, aumentos salariais ou promoções. Segundo Piatt (1998, citado por Worley, 2003, p.19), este formato fornece uma ferramenta de comunicação entre empregados e empregadores.

De acordo com Pettijohn et. al., (2001, p.338), as organizações desenvolvem processos de avaliação de desempenho por várias razões. Uma das razões é afectar o comportamento dos colaboradores através do processo de *feedback*, ou para justificar algum tipo de acção de gestão de recursos humanos (rescisão, transferência, promoção, etc.).

Para Worley (2003, p.19), a avaliação de desempenho tem quatro objectivos nas organizações: administrativa; desenvolvimento; incentivos; suporte legal. Em relação aos níveis administrativos considera que está ligado as transferências, remunerações, promoção, etc. (Caetano e Vala, 2007; Worley,

2003). Em relação ao colaborador permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho, de igual forma que permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional (Caetano e Vala, 2007).

As avaliações de desempenho podem ser utilizadas com o objectivo desenvolvimentista dos colaboradores. Nesta óptica, Jacobs et. al., (1980, citado por Caetano, 1999, p.360) indicaram que a avaliação de desempenho permite apoiar as decisões de acção disciplinar, dar *feedback*, desenvolver o empregado, servir de critério para as promoções, selecção, formação, enfim para o próprio diagnóstico organizacional.

A avaliação de desempenho também tem sido utilizada como suporte para as decisões administrativas, tais como, promoções, gestão salarial, despedimentos, transferências (Worley, 2003; Caetano, 2007).

As avaliações de desempenho têm assumido, implicitamente, que a remuneração é um incentivo associado ao desempenho. O sistema de incentivo teve, desde sempre, grande eficácia no desempenho, funcionando como um contrato psicológico de desempenho (entre a organização e o colaborador), que assegure o compromisso do empregado com o seu superior hierárquico.

Estudos apontam que o aumento da ligação entre o desempenho e a remuneração pode ser muito eficaz para melhorar o desempenho. Locke et. al., (1980, citado por Rynes et. al., 2005, p.572), concluíram que o dinheiro é o incentivo crucial, e que nenhum outro incentivo ou técnica motivacional se aproximam do valor instrumental do dinheiro.

Para Rynes et. al., (2005, p.573), o salário não é o único motivador importante nas organizações e programas. Remuneração por desempenho pode conduzir a resultados negativos quando mal aplicado. No entanto, também, pode proporcionar uma melhoria poderosa no desempenho. Na verdade, ele é tão poderoso que um dos principais desafios para os gestores é garantir que os sistemas de compensação não motivam comportamentos errados. Os

Psicólogos têm muito a contribuir para os problemas práticos enfrentados pelos gestores que desejam conhecer as formas mais eficazes e motivacionais de avaliar, desenvolver e recompensar as pessoas.

1.1.2 Principais instrumentos da prática de avaliação de desempenho

Existem vários tipos de instrumentos de avaliação, sendo que, a forma de avaliação resume a definição operacional formal do que a organização considera digno de apreciação (Roberts, 2002 citado por Worley, 2003, p.22).

Latham, et. al., (2005, p.78) consideram que o instrumento de avaliação é a base para avaliar o *coaching* dos empregados, servindo de base para tomadas de decisão administrativas de um modo uniforme e consistente. Referem ainda que o principal motivo que leva ao fracasso frequente de uma avaliação de desempenho para trazer uma mudança positiva no comportamento de uma pessoa, é que a AD é vista por muitos empregados como um instrumento que mede “coisas erradas”.

Caetano, (1996) considera que os instrumentos de medida, podem ser enquadrados em quatro perspectivas, sendo que, nenhuma se encontra isenta de contaminação. De acordo com esta abordagem, os instrumentos da medida da avaliação do desempenho mais utilizados são centrados:

- Na personalidade – escalas ancoradas em traços de personalidade (ou gráficas);
- Nos comportamentos – incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas ancoradas em comportamentos, escalas de padrão misto, escala de observação comportamental, listas de verificação;
- Na comparação com os outros – ordenações simples, comparações por pares, distribuição forçada;
- Nos resultados – padrões de desempenho, gestão por objectivos.

➤ Abordagens centradas na personalidade

As escalas ancoradas em traços de personalidade são instrumentos de avaliação que solicitam ao chefe para avaliar, as características dos

colaboradores que se relacionam com a sua perseverança e resistência (Bilhim, 2006, p.269). Estas escalas que foram concebidas em 1922 por Paterson têm na sua principal vantagem o facto de a sua elaboração, ser construído apenas pelo departamento humano, sem necessidade da intervenção de outros membros da organização (Caetano, 2007). O facto de o seu preenchimento ser fácil, tem contribuído para que as organizações não dêem formação aos seus colaboradores, limitando-se a construir um manual de instrução (Carroll e Schneier, 1982, citado por Caetano, 2007).

A desvantagem desse instrumento reside no facto de o seu preenchimento depender totalmente do processo do julgamento do avaliador, o que não permite um controlo efectivo sobre os erros de cotação. Esse factor tem motivado alguma crítica devido a falta de qualidade psicométrica (Thorndike, 1920 citado por Caetano, 2007). Outra constatação é que os traços estão focalizados na personalidade e não na realização, tornando os indivíduos mais reactivos e defensivos quando os resultados das avaliações não lhes parecem favoráveis (Bilhim, 2006, p.269).

➤ Abordagens centradas nos comportamentos

Esta abordagem surge, mais de trinta anos depois, como resposta à abordagem centrada na personalidade. A investigação e a aplicação prática da avaliação de desempenho desenvolveram diversos instrumentos (relativamente diversificados), tendo em comum, o facto de se basearem em comportamentos (Caetano, 1996; Fernandes e Caetano, 2000).

Segundo Bilhim (2006, p.272) Os instrumentos baseados no comportamento destinam-se a avaliar o comportamento do trabalhador. Por exemplo, em vez de avaliar a capacidade de liderança (que é um traço de personalidade) podem avaliar o comportamento do indivíduo relativamente ao trabalho em equipa ou ao cumprimento de objectivos.

Caetano (2007) considera que o método de incidentes críticos, proposto por Flanagan (1954) consiste sobretudo numa anotação por parte do avaliador durante o período que decorre a avaliação de desempenho relevante para a

função do avaliado. Sendo que, no final desse período, o avaliador discute o registo com o trabalhador (Carroll e Schneier, 1982, citado por Caetano, 2007).

As escalas de escolha forçada foram desenvolvidas pelas forças armadas americanas, logo após a Segunda Guerra (Sisson, 1948; Berkshire e Highland, 1953). Este instrumento consiste em forçar o avaliador a escolher afirmações positivas ou negativas acerca da prestação dos funcionários (Caetano, 2007).

As escalas ancoradas em comportamentos, propostas por Smith e Kendal em 1963 como alternativa às escalas ancoradas em adjetivos, incluem as escalas geralmente designadas pela sigla inglesa BES (*behavioral expectations scale*) ou BARS (*behavioral anchored rating scales*) (Caetano, 2007). Este tipo de instrumento descreve aspectos comportamentais que revelam diferentes níveis de desempenho relativamente a cada dimensão a avaliar. O avaliador terá que escolher em que medida o colaborador demonstra esses comportamentos na realização do seu trabalho. (Caetano, 2008, p.41).

A escala de padrão misto, conhecido por apresentarem três exemplos comportamentais para cada dimensão, foi proposto em 1972 por Blanz e Ghiselli. Os níveis de desempenho da escala subdividiam-se em: acima da média, dentro da média e abaixo da média (Caetano, 1996, p.69).

As escalas de observação comportamental consistem em descrições precisas de aspectos comportamentais a serem adoptadas pelos colaboradores, comportamentos padronizados para certos tipos de funções (Caetano, 2008). Por sua vez, a lista de verificação, como o próprio nome diz, trata-se de uma listagem de comportamentos, do qual, o avaliador irá verificar os itens que melhor se adequam a cada colaborador (Caetano, 1996, p.69).

A vantagem dos instrumentos de avaliação centradas no comportamento, radica no facto de existir um “*standard*” concreto que permite, objectivamente, confrontar a observação com o padrão. Torna-se mais segura a classificação, mau ou bom, visto haver uma base para a sustentação (Bilhim 2006, p.272). Por outro lado, esses instrumentos apresentam como desvantagens o facto de consumir muito tempo, sendo possível ainda que, nem sempre, os comportamentos apresentados na grelha sejam manifestados pelo avaliado ou

que a inovação tecnológica torne obsoleta a listagem de comportamento padrão (Bilhim 2006, p.272).

A avaliação do comportamento parte do pressuposto de que um determinado comportamento indicia um determinado grau de realização futura e esta relação ainda não é tão segura, quanto muitos gostariam que fosse (Bilhim 2006, p.273).

➤ Abordagens centradas na comparação com outros

Esta abordagem sustenta-se na premissa de que é possível obter um padrão de medida resultante de um conjunto de indivíduos que têm um trabalho complementar ou concorrente entre si. Nesta perspectiva a avaliação de desempenho é feita tendo por base a comparação dos referidos indivíduos (Caetano, 2007).

Segundo Bilhim (2006) este instrumento tem a grande vantagem de obrigar a chefia a diferenciar e sair da cultura do mais ou menos, para evitar tomar decisões discriminadas. Isto é, elimina a racionalidade política (evitar problemas) levando a uma real diferença entre os trabalhadores. Porém este instrumento não permite quantificar as diferenças entre grupos ou indivíduos e concede um poder excessivo à chefia, para além de não ser aconselhável a avaliar equipas de trabalho por promover conflitos.

O método de ordenação simples compara o desempenho dos avaliados com a intenção de obter uma lista em que os indivíduos estão hierarquizados numa escala de melhor para pior (Caetano, 2007).

Na comparação por pares o avaliador é obrigado a formar os pares possíveis de colaboradores e posteriormente decidira quem é melhor em cada par, tendo em conta o desempenho global de cada um. A nota final será com base no número de vezes que o colaborador tenha sido considerado melhor. (Caetano, 1996). Contudo, na distribuição forçada, os colaboradores são enquadrados em níveis de desempenho já estabelecidos pelo avaliador (Caetano, 2008).

➤ Abordagens centradas nos resultados

Esta abordagem parte dos resultados do desempenho do avaliado para avaliar de que forma estes resultados estão ajustados com os objectivos previamente estabelecidos pela organização, para um determinado período de tempo (Fernandes e Caetano, 2000).

O método baseado em padrões de desempenho permite estabelecer uma relação analógica entre os resultados de trabalhadores com cargos idênticos, ou com um padrão de desempenho pré estabelecido e aceite como adequado ao cargo. A medição desses resultados pode cair tanto sobre a quantidade, como sobre a qualidade (Caetano, 1996).

O método de gestão por objectivos (GPO) é a abordagem que ilustra melhor o instrumento de avaliação por resultados. Concebido, em 1954, por Drucker tem prevalecido, actualmente, como um dos instrumentos de medida mais utilizado para avaliar quadros nas organizações (Carroll e Schneier, 1982, citado por Caetano, 2007). O método GPO parte dos resultados do desempenho do indivíduo para uma comparação com os objectivos pré definidos.

Cenzo e Robbins (1996) citados por Caetano (2007) consideram que a gestão de objectivos é constituída por quatro etapas: formulação dos objectivos, planeamento da acção, auto-controlo e revisões periódicas.

Para John Humble, a gestão por objectivos é um sistema dinâmico, que integra a necessidade da organização alcançar os seus objectivos de lucro e de crescimento, a par da necessidade do gestor de contribuir para o seu próprio desenvolvimento, sendo desta forma, um estilo exigente e compensador de administração da organização (Bilhim, 2006, p.274).

1.1.3 Validade psicométrica da avaliação do desempenho

Thorndike (1949) citado por Latham e Wiersma, (1986, p.619) defendeu a utilização de quatro critérios para avaliar um instrumento de medida, ou seja, validade, fidelidade, erros de cotação e praticabilidade. Segundo Caetano (1996) citado por Roque e Santos (2005), o instrumento que consiga reunir estes quatro critérios será o ideal para a medição do desempenho do avaliado. No entanto, várias revisões bibliográficas têm vindo a demonstrar que é

praticamente impossível criar um instrumento de avaliação isento de enviesamentos.

De acordo com Caetano (1996) citado por Roque e Santos (2005) a fidelidade apresentada pelo instrumento deve ser entendida como o “grau em que todos os resultados obtidos a partir de um método de medida estão isentos de erro de medida, sendo portanto, repetíveis.”

Lumsden, citado por Caetano (1996) e por Roque e Santos (2005) referem que a fidelidade tem um maior interesse quando integrada com validação dos constructos.

Caetano, citado por Roque e Santos (2005), refere que validar consiste unicamente em averiguar a exactidão do instrumento, isto é, analisando aquilo que pretende medir. No entanto, o que está em causa, não será a validade do instrumento em si, mas sim, as inferências que daí se podem tirar dos seus resultados (Fernandes e Caetano, 2000).

“Por exemplo, a partir do resultado obtido através de um determinado sistema de avaliação de desempenho podemos inferir que o indivíduo necessita de formação numa determinada área e que também merece receber um prémio de produtividade” (Fernandes e Caetano, 2000).

A praticabilidade refere-se aos factores de economia, de conveniência e de interpretabilidade que estabelecem se um instrumento de medida é adequado para uma determinada aplicação ou não (Thorndike e Hagens, 1977 citado por Caetano e Vala, 2007).

Esta variável é importante porque pode afectar o cuidado e a precisão com que o instrumento é utilizado. Se um instrumento de avaliação não é considerado aceitável pelo utilizador, este não será utilizado correctamente (Latham e Wiersma, 1986). Além dos problemas de fidelidade (Ronan e Prien, 1971), a utilização de medidas de desempenho para fins de avaliação tem sido criticada por ser excessiva, até porque, estão contaminadas por factores sobre os quais um trabalhador individual tem pouco ou nenhum controle, ou por ser deficiente, na medida em que não incluem variáveis para as quais cada

trabalhador deve ser responsabilizado (Campbell et. al., 1970 citado por Latham e Wiersma, 1986, p.619). Por outro lado, as medidas comportamentais têm-se mostrado confiáveis e válidas. Poucos estudos têm investigado a viabilidade de medidas comportamentais para fins de avaliação de desempenho. Visto que as escalas de traço não são aprovadas pelos tribunais (Feild e Holley, 1982; Latham e Wexley, 1981 citado por Latham e Wiersma, 1986, p.620) e as medidas de resultados não existem a nível de cada trabalhador na maioria dos trabalhos, a única alternativa são os critérios comportamentais.

Em relação ao erro de cotação parece-nos pertinente criar uma secção, do qual, retratamos mais detalhadamente a sua influência e interferência no processo de avaliação de desempenho.

1.1.5 Principais erros nos sistemas de avaliação de desempenho

Ao longo do século XX foi identificado um conjunto de erros de cotação, sendo que, os que foram mais investigados e analisados (por causa da sua frequência e consequência sobre o julgamento) foram o erro de halo, o erro de leniência/severidade, o erro de tendência central e de restrição de amplitude (Caetano, 1996).

Efeito de Halo

O erro de halo acontece quando a imagem global que se tem sobre uma determinada pessoa influencia os julgamentos que são feitos ao nível das suas qualidades específicas. Normalmente esse erro manifesta-se na AD quando não se fazem distinções nos níveis de cotação das diferentes categorias ou dimensões em análise (DeCoths, 1977 citado por Caetano, 1996).

Erro de leniência/severidade

Verifica-se o erro de leniência quando os colaboradores são cotados pelos avaliadores sistematicamente acima do ponto médio da escala, enquanto que, o erro de severidade exprime-se pela cotação generalizada abaixo do ponto médio da grelha de cotação (Saal e landy, 1977 citado por Caetano, 1996).

Erro de tendência central e restrição de amplitude

Os erros de tendência central são comportamentos que alguns avaliadores têm quando limitam as suas avaliações ao ponto médio da escala, mostrando uma relutância em fazer avaliações extremas das pessoas (DeCoths, 1977).

Contudo os erros de restrição de amplitude verificam-se quando as avaliações se agrupam apenas em torno de um ou alguns pontos da grelha de cotação e não é possível discriminar os avaliados (Fernandes e Caetano, 2000).

1.2. FACTORES QUE INTERVÊM NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1.2.1. Clima Organizacional

O Clima organizacional é entendido no interior das organizações, como a propriedade ou qualidade do ambiente encontrado. Resulta da cultura, dos seus aspectos positivos e negativos, tal como, dos eventos que ocorrem no exterior delas. Esses aspectos que, de forma superficial, podem ser comprometedores, influenciando o comportamento das pessoas nelas inseridas (Stefano et. al., 2006).

O clima de uma organização é definido como a forma de comportamento dos seus recursos humanos diante dos diferentes aspectos internos e externos, que se apresenta de forma diferenciada em cada período. Esses aspectos dizem respeito aos conflitos, aos factores positivos e negativos e aos factores externos à organização (Stefano et. al., 2006). A definição de clima organizacional, tem chamado atenção de diferentes autores como ilustra a Tabela em baixo (Stefano et. al., 2006).

Tabela 1

DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E AUTORES	DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
SOUZA (1978), apud SANTOS (1999, p. 32)	Um fenómeno resultante da interacção da cultura. É a decorrência do peso de cada um dos seus elementos culturais e seus efeitos sobre os outros dois.
BOWDITCH e BUONO (1992)	Clima organizacional pode ser definido como uma percepção da atmosfera e do ambiente da organização, tendo implicações na satisfação do trabalho, no desempenho, na interacção e no comportamento do grupo.
LUZ (1995, p. 6)	Clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, num determinado período.
SANTOS (1999, p. 34)	Clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afectar os seus níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho. É um conceito abrangente e global por ser uma forma de retractor numerosas percepções através de um número limitado de dimensões.
TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA (2001, p. 241)	Clima organizacional pode ser definido como: o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é factor fundamental para a realização dos trabalhos.

FLEURY e SAMPAIO (2002, p. 293)	Termo empregado para definir o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificado através de pesquisas calcadas em percepção e opinião.
TEIXEIRA (2002, p. 574)	Clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da organização ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação económica.
CHIAVENATO (2004, p. 103)	Clima organizacional pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

FONTE: Adaptado de Stefano et. al., (2006).

As definições dos vários autores, permitem-nos verificar que o clima organizacional provém da cultura da organização, e reflecte-se no ambiente em que se manifesta. Os colaboradores das organizações e seus estados de ânimo servem como indicadores do grau de qualidade desse ambiente, padronizado por meio da percepção dos sentimentos, desempenho e motivação. O resultado desse clima afectam de forma positiva ou negativa, em determinada etapa, o comportamento dos colaboradores e sua satisfação ou insatisfação com o trabalho.

Para Luz (1995), são vários os indicadores que definem como se encontra o clima organizacional. A favorabilidade ou não pode ser consequência de determinados aspectos: o absentéismo; a qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados; os rumores; envolvimento das pessoas com os seus

trabalhos; o seu tempo médio de permanência nas organizações; a participação nos eventos promovidos pela organização; os conflitos; o entusiasmo; a cooperação entre indivíduos ou grupos, as greves; a apatia; a integração etc.

Nas organizações existem vários factores que podem influenciar (em maior ou menor grau), a forma de agir e o comportamento dos colaboradores, afectando de uma forma positiva ou negativa o clima das organizações.

Luz (1995) expõe esses factores em termos de variáveis que têm um impacto decisivo no clima organizacional, sendo elas: o desenvolvimento profissional, o *feedback*, os benefícios e a estabilidade no emprego, a supervisão, o salário, e o próprio trabalho em si.

O estilo de liderança é essencial na satisfação da equipa de trabalho, existindo imensas possibilidades de o líder mobilizar ou desmobilizar os seus colaboradores. Nalguns casos, resultam numa acomodação diante do baixo desempenho dos seus líderes, contra o qual, pouco ou nada podem fazer, restando-lhes apenas o conformismo, a insatisfação ou a demissão organização.

O salário tem tido um papel importante no clima organizacional, normalmente quando este não permite aos colaboradores meios para ter condições dignas de vida, o resultado é a frustração e a angústia. Rynes et. al., (2005) consideram que o salário em si não é única fonte de motivação, mas o certo que uma remuneração injusta leva a insatisfação dos trabalhadores.

No plano do desenvolvimento profissional, a falta de perspectiva desta variável prejudica o ambiente de trabalho, conduzindo muitos trabalhadores a mudarem de emprego, principalmente os que ocupam lugares estratégicos. Independente do interesse das organizações nesse sentido, o trabalhador interessa também pelo seu desenvolvimento, sendo algo fundamental para o crescimento e sobretudo para poder enfrentar a competitividade imposta pelo mercado de trabalho.

A ausência de *feedback* é uma das razões que levam à insegurança das pessoas nas organizações, que ficam sem orientação sobre o desempenho dos seus trabalhos, por falta de *feedback* dos seus chefes.

Outra variável importante é o trabalho em si, que tem uma considerável influência sobre a satisfação e a motivação. Isto deve-se ao facto de existirem trabalhos de tarefas repetitivas e de pouca criatividade, e que pela sua natureza ou duração levam a monotonia. Isso torna mais notório quando a tarefa a desempenhar esteja abaixo das qualificações profissionais do trabalhador.

O grau de satisfação das pessoas esta directamente ligado ao tipo de benefícios que as organizações oferecem, devido às comodidades que geram e aos reflexos que têm em seus orçamentos. Por isso, quando uma organização suspende temporariamente ou cancela a sua actividade, o resultado costuma ser desastroso tanto para o clima, como para a produtividade.

No que concerne à estabilidade no emprego, se as pessoas são ameaçadas em relação a esse aspecto, ficam inseguras e insatisfeitas, reflectindo-se no clima organizacional, pois tal facto ameaça as suas necessidades básicas.

A segurança no emprego está sempre presente na relação chefe/subordinado, em vez de, na relação objectiva entre resultados esperados e obtidos.

1.2.2. Cultura organizacional

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significados e funciona como um “cimento” que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objectivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias as organizações ficariam à mercê das convicções individuais dos seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações.

A cultura organizacional exprime a identidade da organização, servindo assim, de chave para distinguir diferentes colectividades e é construída ao longo do tempo.

Para Teixeira (1998) a cultura da organização é um conjunto único de características que permite distingui-la de qualquer outra. Corresponde a personalidade no indivíduo, e transmite a forma como as pessoas numa organização se comportam, estabelecendo um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e acções.

Para Srour (1998), a cultura desempenha numerosas funções nas organizações. Primeiramente, tem um papel de definição das suas fronteiras, e que permite distingui-las umas das outras. Segundo, atribui um sentido de identidade aos seus membros. Terceiro, facilita a identificação com as metas organizacionais. Quarto, alargam estabilidade do sistema social. Por último, é um mecanismo de controlo que guia e dá forma às atitudes e comportamentos dos empregados.

No que toca aos empregados a cultura é importante pelo facto de reduzir a ambiguidade e informar sobre a forma como as coisas são elaboradas.

Todas as organizações contêm a sua própria cultura, influenciada não só pelo factor liderança, mas também, pelo tipo de estratégia seguida. Desta forma, a cultura vai ter impacto sobre o desempenho formando um sentido de identidade, um empenho colectivo, um acréscimo de estabilidade, servindo como referência para induzir convergência de procedimentos com os princípios da instituição.

1.2.3. Mudança

Actualmente vivemos num contexto de mudança a nível tecnológico, económico, sociocultural e político (Caetano, 1999), onde novas tecnologias e novos processos de produção, de gestão, de reorganização de mercados e flutuação de comportamentos dos diversos agentes económicos são desenvolvidas e implementadas diariamente num mercado de trabalho cada

vez mais global, dinâmico e competitivo. Assim, é exigido às pessoas, às organizações e às economias que adotem novas atitudes e novas formas mais flexíveis e inovadoras de intervenção (Antunes, 2005; Pina e Cunha e Rego, 2002; Nadler e Tushman, 1997; AECA, 1997). O surgimento destes novos valores foi acompanhado por uma preocupação em reduzir custos, aumentar a flexibilidade dos trabalhadores no local de trabalho, incrementar a atenção ao cliente e aumentar a permeabilidade das fronteiras organizacionais, quer internas, quer externas (Pina e Cunha e Rego, 2002; Legge, 1995; citado por Caetano, 1999; Nadler e Tushman, 1997). No entanto, este esforço de permanente modernização e desenvolvimento implica um grande conjunto de mudanças a nível organizacional (Antunes, 2005), mudanças estas cada vez mais intensas e sujeitas a pressões globalizantes que as organizações têm de enfrentar e que exigem destas um incremento na sua capacidade de aprendizagem e de cooperação como forma de gestão da complexidade, diversidade e ambiguidade que caracterizam as condições em que actualmente têm de operar (Ulrich, 1998; citado por Caetano, 1999).

A mudança pode ser encarada a partir de, pelo menos, dois pontos de vista: o das mudanças ocorridas no contexto em que as organizações se inserem e para as quais podem evidentemente contribuir; e o da gestão da mudança, tendo em vista lidar eficazmente com essas alterações dos contextos envolventes (Rego e Pina e Cunha, 2003). Num primeiro ponto de vista, porque os produtos e serviços se tornam rapidamente obsoletos perante a enorme diversidade de inovações que são diariamente colocadas nos mercados pelos competidores em todas as partes do planeta, permite descobrir um vastíssimo elenco de aspectos a cuja influência nenhuma organização é imune (Rego e Pina e Cunha, 2003; Pinha e Cunha e Rego, 2002). O segundo ponto de vista refere-se às inúmeras considerações acerca do modo como as organizações e os seus decisores lidam com essas alterações, produzem e implementam estratégias visando geri-las eficazmente, enveredam por processos mais planeados ou mais improvisados de actuar, adoptam posturas proactivas visando antecipar a gestão do futuro, ou decidem reactivamente buscando

resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades (Rego e Pina e Cunha, 2003; Pinha e Cunha e Rego, 2002).

As organizações socorrem-se de uma multiplicidade de estratégias de mudança que podem ser construídas em torno dos dois eixos que emergiram da análise dos dados e, apesar de todas estas estratégias procurarem melhorar o desempenho organizacional, elas diferenciam-se no modo como afectam a definição dos factores críticos para a competitividade e as prioridades das próprias mudanças a efectuar (Caetano, 1999; Nadler e Tushman, 1997). Uma maior saliência das mudanças num dos eixos em determinado período inscreve-se, naturalmente, não somente na visão e nos objectivos que cada organização prossegue, mas também na sua cultura e nos padrões de ajustamento ao envolvente, contingentes com a etapa do seu ciclo de vida. A dinâmica deste ajustamento pode exigir que a organização se movimente de um dos quadrantes de mudança identificados para outro, levando a um deslocamento da focalização prioritária da organização em função do grau de competitividade e de proactividade que pretende alcançar (Caetano, 1999; Nadler e Tushman, 1997). Contudo, se as mudanças nos sistemas estrutural, tecnológico e de produção podem ser determinadas com relativa facilidade em função dos objectivos da organização, já as mudanças sociais que geralmente lhes estão associadas tornam-se bastante mais complexas, exigindo a definição de políticas de recursos humanos alinhadas com as estratégias prosseguidas (Caetano, 1999; Nadler e Tushman, 1997). Assim, existem vários modelos de gestão da mudança, dos quais convém salientar essencialmente dois: o Modelo do Processo de Mudança e o Modelo de Congruência do Comportamento Organizacional.

O Modelo do Processo de Mudança refere-se a três fases para que a mudança seja implementada e integrada na organização (Lewin, 1947; citado por Borkowski e Allen, 2002; Pina e Cunha e Rego, 2002; AECA, 1997): o descongelamento; a transformação; e o reforço. No descongelamento, os objectivos são identificar a natureza da mudança, visualizar os aspectos e áreas da organização que vai influenciar, considerar a influência da cultura

organizacional vigente, exigir a adaptação e a aprendizagem, evitar que o medo da mudança prejudique a posição actual da organização, procurar um clima laborar favorável à mudança, localizar os líderes de opinião e comunicar a natureza e as necessidades de mudança. O descongelamento requer a preparação da situação para que a mudança seja aceite pelos indivíduos e pelos grupos, assim, a comunicação da necessidade da mudança é essencial. Na fase que se segue, a transformação, os fins essenciais são traçar um projecto de mudança, comunicar e sensibilizar os colaboradores, planear trajectos, formar e treinar e retroalimentar o projecto de mudança (obter feedback). A fase da mudança tenta traduzir o comprometimento do grupo no comportamento presente através da atribuição de novos padrões de comportamento aos indivíduos. Kelman (1958; citado por Borkowski e Allen, 2002; Pina e Cunha e Rego, 2002) referem que a mudança ocorre quando os indivíduos passam por um de dois mecanismos: a identificação e a internalização. A identificação tem lugar quando são concedidos modelos (normalmente líderes formais e/ou informais) com os quais os indivíduos possam aprender novos padrões de comportamento pela sua identificação com eles e através da tentativa de os implementar de modo similar (Hersey e Blanchard, 1972b; citado por Borkowski e Allen, 2002). Assim, a internalização acontece quando os indivíduos são colocados numa situação na qual novos padrões de comportamento são imperativos para que possam agir com sucesso na situação (Kelman, 1958; citado por Borkowski e Allen, 2002). Por fim, no reforço, é crucial evidenciar a colaboração dos participantes, seguir a implementação da mudança, comemorar os êxitos alcançados e criar e fomentar uma atitude de curiosidade. O reforço tem lugar quando se dá o recongelamento do novo comportamento adquirido e este se integra na personalidade individual e/ou nos relacionamentos emocionais significantes. Para garantir que este novo padrão de comportamento se mantenha no futuro é preciso reforçar o aprendido (Hersey e Blanchard, 1972b; cit. por Borkowski e Allen, 2002). Assim, o reforço passa, designadamente, pela criação e divulgação de ganhos rápidos, mesmo que pequenos (Weick, 2000; citado por Pina e Cunha e Rego, 2002). A constatação de resultados positivos a curto

prazo, ainda que de pequena escala, gera entusiasmo e transmite a mensagem de que a mudança é um desafio exequível e compensador. Nesta fase devem reforçar-se os comportamentos facilitadores da mudança, sobretudo através da recompensa (Pina e Cunha e Rego, 2002).

O Modelo de Congruência do Comportamento Organizacional refere-se ao facto de todos os elementos da organização formarem um todo que existe em diferentes graus de equilíbrio e consistência. A congruência é a medida através da qual se pode compreender em que grau os pares se encaixam quando juntos e o grau em que a organização, o trabalho, as pessoas, a estrutura e a cultura são suavemente alinhados. Será isto que determinará a capacidade da organização para ser bem sucedida e para competir. Assim, quanto maior o grau de congruência entre os vários componentes mais eficiente é a organização. No entanto, para compreender como a organização funciona na sua totalidade, é importante conhecer e perceber cada um dos elementos mais importantes: o input, a estratégia e o output (Nadler e Tushman, 1997). O *input* está relacionado com as influências externas e internas a que a organização está sujeita, sendo constituído por três elementos essenciais: o ambiente, que se relaciona com as exigências que o exterior faz à organização, bem como com as condições que impõe e as oportunidades que dá a esta; os recursos, ou seja, os bens a que a organização tem acesso (colaboradores, matérias primas); e a história da organização, que se liga com o passado da organização e tem grande influência na forma como esta funciona na actualidade e no futuro que terá. A estratégia é a forma como, dadas as condições externas e internas nas quais tem de operar, a organização desenvolve e articula uma visão daquilo com que tenciona competir no mercado e do tipo de organização que quer ser. Esta estratégia emana da visão do que a organização quer ser, sendo o conjunto de decisões sobre como os recursos serão utilizados para enfrentar as exigências, condições e oportunidades ambientais, isto é, são as aspirações para o futuro organizacional. Finalmente, o output relaciona-se com a capacidade da organização para criar bons produtos e serviços, bem como para obter retorno económico e uma boa performance dos indivíduos e dos grupos dentro da

organização. Este modelo enfatiza a interdependência dentro do sistema e o processo de transformação do input em output dentro da organização. Este processo de transformação contém, então, quatro componentes chave: o trabalho, actividade ou conjunto de actividades levados a cabo para desenvolver um produto ou fornecer um serviço; as pessoas, quem concretiza esse mesmo trabalho e o torna possível; os alicerces formais ou estrutura, aspectos explícitos relativamente estáveis da organização que lhe fornecem uma estrutura, um processo e sistemas de modo a organizar e direccionar o trabalho; e os dispositivos informais ou cultura, que reflecte os valores, as crenças e os padrões de comportamento dentro da organização para levar o trabalho a cabo (Nadler e Tushman, 1997).

O desenho organizacional pode, então, ser utilizado como uma ferramenta de gestão, pois as decisões acerca deste definem o modo como a organização irá canalizar os seus recursos, definem trabalhos, modelam processos de trabalho, motivam a performance e, talvez o mais importante, modelam os padrões de comunicação e fluxo da informação ao longo do tempo. Assim, para que o desenho seja bem concebido é necessário saber planeá-lo, implementá-lo e avaliá-lo adequadamente. O desenho organizacional é um processo complexo essencial para o trabalho do gestor do qual emana de uma visão global para a organização, embebida num plano estratégico com um conjunto claro de objectivos. O objectivo do desenho organizacional é criar um conjunto de estruturas e processos formais que, juntamente com o ambiente de acção informal apropriado, dará às pessoas competências, direcção e motivação para fazer o trabalho necessário para atingir os objectivos estratégicos (Nadler e Tushman, 1997). Deve equilibrar constantemente dois aspectos da organização – a eficácia do desenho em termos de performance no trabalho requerida pelos objectivos estratégicos e o impacto do desenho nos indivíduos, relacionamento dos grupos e nas políticas dinâmicas da organização – deste modo, é necessário utilizar criativamente os novos materiais e as novas tecnologias para alcançar uma nova arquitectura que focará e libertará, fundamentalmente, as forças competitivas existentes em cada organização (Nadler e Tushman, 1997).

Podem assumir-se duas abordagens básicas face às decisões acerca do desenho organizacional: a “*Top-Down*”, concepção das mudanças necessárias nos departamentos administrativos da organização, isto é, desenho estratégico do trabalho e a “*Bottom-Up*”, concepção das mudanças necessárias a partir da análise dos trabalhos ao nível mais básico da manufactura dos produtos, isto é, desenho operacional do trabalho que depois se liga também ao desenho a um micro nível relativo à redução das tarefas aos seus mais pequenos componentes, à reengenharia dos processos e aos *High-Performance Work Systems (HPWS)*. No entanto, para ser eficiente, o desenho organizacional precisa ser realizado com a combinação destas duas abordagens e não pela implementação singular de cada uma delas.

A organização constitui um equilíbrio dinâmico entre forças que apoiam ou dificultam qualquer acção (Borkowski e Allen, 2002). Assim, sempre que uma mudança é necessária, surgem habitualmente comportamentos de resistência à mudança, quer individual, quer grupal (AECA, 1997).

1.2.4. Liderança

Numa organização é fundamental, se não vital, que os seus líderes desenvolvam as competências necessárias para o sucesso do seu negócio, que participem activamente na resolução de tarefas e problemas, que assumam responsabilidades e riscos. Este perfil de liderança torna-se, nos nossos dias, indispensável para as pessoas que assumem posições estratégicas nas organizações. E essas posições são tanto melhor conquistadas e aceites, quanto mais se verifique a qualidade e o poder da comunicação inter-individual. Nos cargos de gerência, as organizações têm-se mostrado imensamente exigentes em especial quando o assunto se relaciona com prazos de alcance de resultados e desempenho. É necessário trabalhar com equipas altamente qualificadas, com muita autonomia que estabeleçam os seus próprios caminhos e alcancem os objectivos propostos.

Para Jago (1982, citado por Ferreira, 2003), a liderança é o equivalente de um exercício de influência não coerciva com pretensão de coordenar os membros

de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos. Mas, para Bass (1990, citado por Ferreira, 2003), a liderança é como uma interacção entre dois ou mais elementos de um grupo que, muitas vezes implica, uma estruturação ou reestruturação da situação de percepções e expectativas dos membros. Estas duas definições complementam-se uma à outra, podendo ser resumidas numa só:

“Liderança é entendida como características de personalidade, como forma de induzir obediência, como exercício de influência, como comportamentos específicos, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objectivos, ou como uma combinação de diversos elementos” (Ferreira, 2003).

Existem, no entanto, diversos tipos de liderança: líder autoritário, líder democrático, líder carismático, líder “*laissez-faire*”, líder transformacional e líder transaccional. Uma investigação realizada por Likert (1961) permitiu dar uma nova perspectiva sobre a liderança. Segundo o modelo de liderança de Likert, na liderança democrática existe uma relação de total confiança entre chefe e subordinado, há descentralização da tomada de decisão e os subordinados são motivados por recompensas e responsabilização (Ferreira, 2003). Apesar de tudo isto, de acordo com modelo de Hersey e Blanchard (1986), a liderança poderá variar consoante o nível de maturidade dos subordinados em relação a tarefa realizada.

1.2.5. Motivação

Chiavenato (2004), considera que a motivação é um factor interno que merece grande atenção, sobretudo por ser através da motivação que os colaboradores demonstram prazer em realizar suas tarefas e se sentem realizados com os resultados que obtém.

Podem considerar-se quatro tipos de teorias motivacionais. No primeiro tipo agrupam as teorias de necessidades, baseadas no pressuposto de que a melhor forma de explicar a motivação é através da satisfação das

necessidades dos indivíduos. O contributo mais importante foi o desenvolvimento do conceito de pirâmide das necessidades introduzido por Maslow (Chiavenato, 2004).

A teoria de Maslow assenta nos seguintes pressupostos:

As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras não exercem influência no comportamento do indivíduo. Regra essa que é chamada de princípio da dominância;

O agrupamento das necessidades é feito de acordo com a hierarquia;

O aparecimento de outra necessidade só aparece como motivadores quando as necessidades de níveis inferiores estiverem razoavelmente satisfeitas (princípio de emergência);

A explicação da motivação com base na satisfação das necessidades está essencialmente associada com a chamada motivação intrínseca, ou seja, a motivação relaciona-se com a auto-realização da pessoa, enquanto as outras explicações têm que ver com a chamada motivação extrínseca (Teixeira, 1998).

O terceiro grupo de teorias é composto por: teoria do reforço, teorias das expectativas e a teoria das da equidade.

A motivação pode ser definida como o conjunto de motivos que levam o indivíduo a comportar-se de uma determinada maneira, ou seja algo que dá significado ao trabalho que realiza. Acrescenta ainda as necessidades humanas são criadoras de padrões de comportamento que variam de pessoa para pessoa, ou seja, os motivos que levam os indivíduos a agir. Estas necessidades, ou motivos, são dinâmicos e persistentes e responsáveis por determinados comportamentos (Oliveira, 2002).

O comportamento Humano é essencialmente orientado por objectivos, sendo esses objectivos conhecidos ou inconsciente, desta forma torna-se evidente a

importância de associar atitudes motivacionais a esses motivos. Maximiano (1995), considera que o desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, e que pode ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos).

1.2.6. Satisfação

Segundo McGregor, (1973, p.132) todo comportamento humano é direccionado para a satisfação das necessidades humanas. Desde o nascimento até a morte, o ser humano está num incessante busca para satisfazer as mais variadas necessidades. Todo comportamento é resultado de forças que surgem, tanto do interior como do meio ambiente em que se vive.

A satisfação no trabalho agrega um conjunto de sentimentos, favoráveis ou desfavoráveis, com os quais os colaboradores encaram o seu trabalho, sendo que satisfação no trabalho refere-se tipicamente às atitudes de um único empregado, mas pode por vezes referir ao nível geral de atitudes dentro de um grupo.

Já Locke (1976) define a satisfação no trabalho como um estado positivo ou de prazer, resultando na avaliação positiva do trabalho do indivíduo.

Esses conceitos revelam que satisfação no trabalho e alegria no trabalho podem ser um objectivo em si. Desta forma, pode constatar-se que a satisfação depende da saúde física e psíquica, (corpo e da mente ou da alma); e da mensuração percebida: Medida através da percepção e dos sentimentos.

Segundo Robbins (2002), os factores relacionados com a satisfação são: o trabalho mentalmente desafiador, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho. Considera que as pessoas procuram os seus empregos de acordo com os seus interesses, valores e habilidade, independente do nível de satisfação. E a permanência na organização depende do desempenho, o que muitas vezes que muitas vezes significa reconhecimento, recompensa e elogios. Conclui-se então que o

desempenho e a satisfação no trabalho serão maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização.

Xavier (2004), acredita que a insatisfação é o grande responsável de problemas existentes no trabalho e na vida privada do homem actual. Reforça ainda, que o trabalho é provedor de amigos, de conhecimento, de novidades, conforto, criatividade, diversão e do fato da pessoa ter a sensação de que pertence a algum lugar, identificando-se com o trabalho e com a organização em que actua.

Assim sendo a satisfação com o trabalho, envolve os conceitos de resultados de tratamento e procedimentos justos. Todos devem descobrir quais são as actividades que dão um maior grau de satisfação e alegria e, naturalmente, praticá-las mais. De igual deve descobrir quais são os poucos problemas que causam a maioria das inquietações e eliminá-los, transformando-se assim, em pessoas mais felizes e satisfeitos.

1.2.7. Formação

No decorrer do cumprimento de objectivos organizacionais a formação pode ser vista como um processo de aprendizagem sistemático colocado em prática pela direcção da organização, de forma a se obter mudanças relativamente permanentes nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros dessa mesma organização, para que possam ser aplicados a curto prazo no cumprimento de objectivos da mesma (Kraiger, citado por De La Hera et. al., 2004).

Para Zanelli (2004) a formação pode ser vista sob três prismas, necessariamente complementares entre si: Uma tentativa de melhorar o desempenho de um trabalhador num determinado posto; oportunidade que a organização oferece para que o seu novo membro desenvolva o seu potencial através da aprendizagem de novas habilidades que lhe possibilitem desempenhar outras funções; conjunto de experiências e oportunidades, proporcionadas pela organização, que permitam ao trabalhador aprender e desenvolver-se pessoalmente.

Para Kraiger, (2004) a formação processa-se por determinadas etapas: análise das necessidades, avaliação das características da população e da organização alvos, métodos de formação, avaliação e eficácia da formação. Contudo considera que deve-se sempre procurar ligar os resultados da formação.

Para Pereira (1996), a formação profissional assume uma importância fundamental na dinâmica de qualquer organização, daí que deva ser encarada como um investimento e os seus custos contabilizados numa perspectiva de retorno.

O certo é que a formação, tornou-se um meio essencial para a evolução da sociedade, promovendo a melhoria das relações interpessoais e a aproximação à informação, construindo o complexo caminho para o conhecimento e para o aumento do capital intelectual da sociedade. Este processo, que envolve muitas vezes o recurso às novas tecnologias de informação, é capaz de incentivar a auto-formação, encurtar distâncias, otimizar os recursos e igualar as oportunidades dentro do mundo laboral, tem um papel fundamental dentro de qualquer organização.

Neste sentido, uma sociedade verdadeiramente envolvida na partilha de informação e do conhecimento como base para a mudança de valores, de atitudes e de comportamentos, individuais e colectivos, promove o desenvolvimento e a promoção de todos, gerando transformações organizacionais e sociais.

Conforme o conceito de formação esta deve ultrapassar as concepções de formação numa perspectiva tradicional e escolar, pelo que, a formação deve entender-se como uma dinâmica global que apela quer a conteúdos formalmente organizados em situações clássicas de aprendizagem ou de trabalho, quer a conteúdos mais difusos ligados à evolução de uma determinada tarefa.

II. PARTE

ESTUDO EMPÍRICO

2.1 MÉTODO

O método é um dos principais componentes em investigação, surgindo como base fundamental para atingir os objectivos de um estudo. Para que o trabalho do investigador seja o mais fiel e rigoroso possível, é preciso que tudo seja executado de uma forma organizada. Neste sentido, de forma que os resultados do estudo sejam fidedignos definimos uma série de procedimentos, incluindo a estratégia metodológica, que nos conduziram no sentido de podermos atingir os objectivos a que nos propusemos.

2.1.1 Estratégia Metodológica

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos adoptados de acordo com o tipo de estudo, a escolha dos instrumentos utilizados na recolha e na análise dos dados.

Participantes do estudo

Segundo Fortin (2003), *“uma população é uma colecção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios”*.

A população do nosso estudo é constituída por 113 colaboradores, que trabalham no Banco de Cabo Verde. A partir dessa população, de acordo com a regra da exaustividade referida mais a frente, 18 indivíduos participaram do estudo, encontrando-se repartida por Directores, Coordenadores, Técnico Superiores e Técnicos, sendo que, cinco são de sexo masculino e treze de sexo feminino.

Instrumentos e Procedimentos

Este trabalho constituirá num estudo de caso, que é uma estratégia abrangente de pesquisa, pois possibilita a utilização de múltiplas fontes de evidência e de dados qualitativos e quantitativos.

O estudo de caso poderá compreender melhor os fenómenos e as relações sociais no contexto em que ocorrem e do qual fazem parte, possibilitando assim, uma análise integrada. Isto é, permite a vivência da realidade a partir da delimitação de um objecto de estudo, procurando soluções por intermédio das relações entre a teoria e a prática.

A abordagem qualitativa procura “demonstrar a relação que existe entre os conceitos, as descrições, as explicações e as significações dadas pelos participantes” (Le Compte e Preissle, 1993, citados por Fortin, 2003).

No que refere a procedimentos, na etapa inicial realizou-se uma revisão da literatura, com base no tema de investigação procedendo-se assim, ao enquadramento deste projecto de investigação. Seguidamente, contactamos o BCV para dar conhecimento do estudo que se pretendia realizar e solicitar a devida autorização para a realização do mesmo. Este contacto foi realizado pessoalmente e posteriormente por escrito (anexo III) onde explicava formalmente todos os parâmetros do estudo e onde garantia o cumprimento de todos os requisitos éticos e deontológicos.

A direcção do BCV também foi informada da nossa disponibilidade para esclarecimento de dúvidas ou informações, e a facultação dos resultados gerais do estudo, aquando da sua finalização. Seguiram-se novos contactos para verificar o ponto de situação do pedido em causa.

Após a obtenção do consentimento, deu se inicio às entrevistas de investigação, em dia e hora agendados.

2.1.2 Delimitação da unidade de estudo

No sentido de investigar o sistema de Avaliação de Desempenho do BCV, optamos, conforme já mencionado, pela utilização de uma metodologia de estudo de caso.

“O estudo de caso é uma inquirição empírica, que investiga um fenómeno contemporâneo, no interior do seu contexto na vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não estão bem definidas” (Yin, 2003).

Segundo Yin (2003), o estudo caso é usado preferivelmente, quando as questões colocadas apontam para o “Como” e o “Porque”, também para quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e ou quando o estudo se foca sobre um acontecimento contemporâneo, num contexto específico. Esta metodologia é marcadamente qualitativa e que faz uso de vários elementos de recolha de informação. Para Yin o estudo de caso único permite um maior nível de detalhe do objecto pesquisado. Esta é a abordagem metodológica que deu suporte a esta investigação, pois o estudo foi realizado numa única organização com o intuito de obter informações detalhadas acerca das práticas realizadas pela mesma.

Nesta investigação foi nossa intenção estudar um fenómeno contextualizado e muito específico, a Avaliação de Desempenho. Sendo nosso objectivo estudar, o porquê da metodologia utilizada para avaliar e também como é feito todo este processo, optamos por utilizar a metodologia do estudo de caso, que contempla a utilização de diferentes métodos.

2.1.3 Recolha de dados

Para a recolha de dados foram utilizadas a seguinte fonte de informação:

- Entrevistas individuais com colaboradores do Banco de Cabo Verde;

2.1.4 Estrutura dos Métodos de Recolha de Informação

O protocolo de investigação utilizado foi constituído por uma Entrevista de Investigação Semi-Estruturada. A construção do guião final da entrevista teve em consideração os artigos consultados sobre a temática e estudos já realizados sobre práticas de Avaliação de Desempenho.

O guião da entrevista semi-estruturada contém questões fechadas e perguntas abertas. Esta opção relaciona-se não só com a natureza exploratória do estudo, mas também com as directivas de alguns autores, como Flick (1998) e Patton (1990), citados por Gomes (2009), que aconselham a abordagem dos

assuntos através de questões abertas, seguidas de questões mais fechadas destinadas à clarificação dos tópicos, prevenindo-se deste modo a possibilidade de entrevistados orientarem as suas respostas de acordo com as expectativas do entrevistador.

O pré-teste permitiu avaliar se o instrumento de pesquisa se encontra adequado ao objecto da investigação, se é perceptível para a população a que se destina, se as perguntas são formuladas de forma clara, de forma a se obterem respostas pertinentes.

O pré-teste é considerado por Polit e Hungler (1995) como uma tentativa para determinar, tanto quanto possível, se o instrumento está enunciado de forma clara, livre das principais tendências e além disso, se ele solicita o tipo de informação que se deseja. Para Fortin (1999, p.253) esta etapa é de todo indispensável e permite corrigir ou modificar o questionário, resolver problemas imprevistos e verificar a redacção e a ordem das questões.

Durante esta etapa realizamos uma entrevista considerada como pré-teste, não tendo sido por isso incluída no estudo em causa.

As entrevistas foram todas integralmente gravadas e posteriormente transcreveu-se para o *software word*. Sendo que para cada entrevista criámos um documento. A sua realização permitiu explorar, recolher informação adicional sobre o estado emocional dos entrevistados, sobre o ambiente em que a exposição decorreu e ao mesmo tempo conhecer as representações destes profissionais quanto à Avaliação de Desempenho. As entrevistas foram introduzidas na base de dados do software Nvivo (versão 8.0), este *software* ajuda-nos a organizar os dados e depois permite estabelecer relações entre eles. Assim, foram introduzidos todos os documentos, ou seja todas as entrevistas, e o sistema de categorias na aplicação e em seguida codificámos as unidades de texto em todos os documentos, primeiro codificámos os dados informativos e em seguida os dados de conteúdo.

Previamente ao início da entrevista explicou-se os objectivos da investigação transmitiu-se a informação adequada ao consentimento informado. O

tratamento das entrevistas foi efectuado através da análise de conteúdo, com recurso ao software Nvivo (versão 8.0).

Bardin (1977, p.42) designa a análise de conteúdo como *“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”*

Bardin (1977) citado por Carmo e Ferreira (1998, p.251) refere que a *“(…) análise de conteúdo não deve ser utilizada apenas para se proceder a uma descrição do conteúdo das mensagens, pois a sua principal finalidade é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente de recepção), com a ajuda de indicadores (quantitativos ou não).”*

Após a transcrição das entrevistas foram efectuadas algumas leituras superficiais com o objectivo de tomar contacto com o texto e colher as primeiras impressões. Constituiu-se o corpus da análise desprezando do texto aquilo que se considerou não significativo.

A partir deste momento e de acordo com a regra da exaustividade citada por Bardin (1977) ficou assim definido o campo do corpus passando-se a ter em conta todos os elementos.

Posteriormente e para se proceder à análise optou-se por um procedimento exploratório ou seja o quadro de análise não se encontrava previamente definido, e iniciou-se o processo de codificação que segundo Bardin (1977, p.103) equivale a *“(…) uma transformação - efectuada segundo regras precisas- dos dados brutos do texto, (...) permite atingir uma representação do conteúdo, (...)”* podendo os dados serem transformados em unidades permitindo o surgimento das características predominantes do conteúdo. De acordo com estas características e com os objectivos da análise foram escolhidas as unidades de registo, Bardin (1977, p.104) define estas unidades como unidades de significação *“(…) a codificar e corresponde ao segmento de*

conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial.”

Através da análise e partindo das unidades de registo elaborou-se a categorização, partindo de um grupo de unidades que apresentavam um conjunto de elementos semelhantes. A categorização foi feita tendo atenção aos objectivos que se pretendiam atingir, às questões formuladas e ao enquadramento teórico existente.

Após a categorização e uma vez que surgiram unidades de registo que por terem um significado muito importante para o estudo houve necessidade de se proceder à subcategorização destas.

2.1.5 Modelo de tratamento e análise de dados

Após a recolha dos dados emerge sempre a necessidade de organizar a informação no intuito de facilitar a compreensão do seu real significado. Perante o objecto de análise e o tipo de estudo, o paradigma qualitativo será dominante. Desta forma, o tratamento e interpretação da informação recolhida, foi feito qualitativamente, por análise de conteúdo, e o processamento de dados foi feito no software QSR Nvivo.

Quanto à análise dos dados recolhidos, foram seguidas trajectórias sugeridas pela metodologia “Grounded Analysis”. Num primeiro momento procedemos à transcrição o mais fiel possível da entrevista. Posteriormente, sintetizamos os dados mais relevantes para a concretização deste estudo, recorrendo à Análise de Conteúdo. A definição das unidades de significação, categorias e subcategorias, obedeceram aos critérios de exaustividade, exclusividade, objectividade e pertinência preconizados por Carmo e Ferreira (1998).

Para aferir a categorização desenvolvida considerou-se a lógica interna de cada categoria, a relação entre as categorias e destas com as subcategorias, considerando as diversas fontes. Terminados estes procedimentos passou-se à fase da comparação com a literatura, que significa comparar a teoria emergente com a extensa literatura existente.

2.1.6. Limitações do estudo

Durante a elaboração deste estudo de caso, deparamos com algumas limitações, sobretudo no cumprimento dos prazos das autorizações do estudo. Sendo avaliação de desempenho um mecanismo que envolve vários factores e desperta muito os colaboradores, sobretudo para outros tipos de questões, apresentadas normalmente sobre forma de protestos, contra a administração da organização. Houve algumas reticências em permitir o estudo, particularmente por estar num período próximo da época de avaliação de desempenho. Nesse sentido foi difícil conseguir autorização para efectuar o estudo.

Outra limitação deste estudo, deve-se ao facto deste caso não ser comparável a outras organizações do género em Cabo Verde. Primeiro por ser o Banco Central e não existe nenhuma instituição do género em Cabo Verde, o seu quadro de pessoal apresenta características impares no plano nacional, tanto em termo de regalias sociais como de formação pessoal e profissional.

Por outro lado a própria característica que envolve um estudo de caso, pode fazer com que os dados sejam incompletos ou défices de comparar. Não podemos esquecer que cada organização tem a sua Cultura, com características próprias e específicas, o que torna difícil comparar com outras organizações

2.1.7 Caracterização do SAD do Banco de Cabo Verde

O sistema de avaliação de desempenho (SAD) do BCV caracteriza-se por ser um sistema estruturado em duas componentes da avaliação, tendo em conta as características específicas das funções existentes na Instituição. Neste sentido surgem duas modalidades de avaliação:

- Modalidade 1 – Avaliação estruturada em duas componentes, com pesos diferenciados entre si, concorrendo para a determinação do Nível Global de Desempenho:
 - Alcance de Objectivos/Resultados com peso de 60% ou 60 pontos
- Nível de actualização das Competências Profissionais com peso de 40% ou 40 pontos
- Modalidade 2 – Avaliação estruturada numa componente única de avaliação, concorrendo exclusivamente para a determinação do Nível Global de Desempenho:
 - Nível de actualização das Competências Profissionais com peso de 100% ou 100 pontos

Com este método, a avaliação é efectuada em função dos critérios definidos para cada uma das modalidades e respectivas componentes, utilizando-se indicadores e instrumentos de medida assentes em critérios quantitativos. A determinação do peso a atribuir a cada uma das componentes (no caso da Modalidade 1) pode ser variável, devendo ser definido pelo Conselho de Administração, e devidamente divulgado aos colaboradores do BCV, pelo menos, no mês anterior ao início do ciclo de Avaliação do Desempenho.

Assim, o resultado final da avaliação é operacionalizado pelos diferentes níveis de desempenho nas componentes que compõem as modalidades.

O SAD abrange todos os colaboradores do BCV, exceptuando aqueles cuja antiguidade seja inferior a quatro meses, ou que não tenham prestado serviço efectivo durante períodos iguais ou superiores a quatro meses, numa mesma função/ área. Não é também aplicável aos membros do Conselho de Administração.

Tendo em conta a existência de duas modalidades de avaliação distintas, por razões anteriormente apontadas, a abrangência de cada uma das modalidades é a seguinte:

- Modalidade 1 – Abrange os Titulares das funções do Grupo I, conforme definido no actual Regulamento de Carreiras

- Modalidade 2 - Abrange os Titulares das funções do Grupo II (Núcleo A e B), conforme definido no actual Regulamento de Carreiras

Enquanto processo, o Sistema de Avaliação do Desempenho pressupõe um ambiente dinâmico, em que existe uma atitude activa por parte de todos os intervenientes, devendo cada um assumir a gestão dos objectivos aos vários níveis (organizacionais, profissionais, etc.), interpretar o sentido das mudanças em curso e procurar oportunidades de desenvolvimento e inovação.

A avaliação de desempenho terá uma periodicidade anual, decorrendo entre Janeiro e Dezembro de cada ano. Sendo que a competência da avaliação de desempenho no BCV da responsabilidade de todas as chefias hierárquicas.

No caso dos Directores, a Avaliação de Desempenho destes, é realizada pelo seu superior hierárquico - Administrador responsável pelo Pelouro, devendo ser validada pelos membros do Conselho de Administração, a não ser que tal seja considerado dispensável. Esta validação deverá ser feita em reunião de discussão e análise dos resultados do desempenho, que antecede a Entrevista Anual de Avaliação de Desempenho. Têm competência para avaliar com este sistema as hierarquias abaixo referidas:

- Membros do Conselho de Administração
- Directores e Equiparados
- Coordenadores

2.1.8 Estrutura do Sistema de Avaliação do Desempenho do BCV

Apresentamos de seguida os momentos chave da operacionalização do Sistema de Avaliação do Desempenho que servem de referência para a acção dos avaliadores e da gestão do referido Sistema.

Momento 1

Entrevista Inicial de Definição de Objectivos e Competências

- a) Na entrevista inicial são combinados os objectivos de desempenho por ambas as partes.
- b) Cada Director definirá com as suas chefias intermédias (através da realização de uma entrevista), a aceitação do alcance dos objectivos de desempenho desdobrados às respectivas áreas e equipas, assim como, a definição dos respectivos indicadores e instrumentos de medida;

Momento 2

Acompanhamento do desempenho do colaborador

- a) Actualização permanente da Ficha de Registo de Factos Significativos;
- b) Acompanhamento dos Indicadores de Medida e seus Sistemas de Medida;

Momento 3

Avaliação Intercalar do Desempenho

- a) Balanço avaliativo do desempenho ocorrido durante o primeiro período de avaliação, com o objectivo de fornecer feedback e identificação de progressos ou necessidades de melhoria.

Momento 4

Processo de Avaliação das Competências

- a) A chefia preenche o Questionário de Avaliação das Competências (anexo 5)
- b) O Colaborador preenche o Questionário de Avaliação das Competências (anexo 5) (facultativo)

Momento 5

Processo de Avaliação dos Objectivos/Resultados

- a) Esta fase terá como referência os indicadores de medida definidos, em conjunto com o colaborador avaliado, no início do ano.

Momento 6

Entrevista Anual de Avaliação do Desempenho e Definição do Plano de Desenvolvimento

O avaliador e o colaborador avaliado fazem o balanço do desempenho tendo como referência os objectivos de desempenho (Objectivos/Resultados e/ou Competências) definidos no início do ano.

Momento 7

Envio dos resultados para a Gestão dos Recursos Humanos, seu tratamento e atribuição de Remuneração por Desempenho/Promoções por Mérito

O cálculo da pontuação de cada colaborador é feito segundo as regras definidas no que se refere à avaliação das competências e objectivos/resultados;

Momento 8

Integração das necessidades de formação resultantes da Avaliação de Desempenho no Plano de Formação

2.2 REDUÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO

Na redução dos dados, tivemos em conta os dados obtidos durante a entrevista, bem como, a literatura sobre avaliação de desempenho. O sistema de categorias que criámos pretendeu dar respostas aos dados obtidos com a entrevista. Nesse contexto, foi nosso objectivo destacar os resultados pertinentes relativamente aos objectivos da investigação, interpretando os dados através de uma discussão.

2.2.1 Caracterização dos participantes do estudo

A selecção dos participantes do estudo foi feita, com base em alguns critérios, nomeadamente o tempo de efectividade no BCV, a categoria profissional e a formação Profissional. Desta forma, foram seleccionados colaboradores que tenham participado, pelo menos uma vez, no processo AD (quer como avaliador ou avaliado). Apesar deste critério demos primazia aos colaboradores com mais antiguidade no BCV e que tenham participado em mais que um processo de AD, inclusive o sistema de AD antigo, de forma a ter um referencial de comparação.

Inicialmente não determinamos o número de entrevista a efectuar, ficando concluído após atingirmos um ponto de saturação, quando os dados já não nos traziam nada de novo (regra da exaustividade). A constituição da nossa amostra, conforme acima mencionado, foi constituída a partir de uma população de 113 colaboradores. Sendo que, dos 18 colaboradores dois são directores, quatro coordenadores, oito colaboradores técnico superior e quatro são técnicos. Os directores foram classificados como avaliadores, por seu lado, os coordenadores foram simultaneamente classificados de avaliadores e avaliado. Os técnicos superiores e os técnicos foram enquadrados na qualidade de avaliados. Apesar desta hierarquização consideramos oportuno ter em conta todas as modalidades de que são feitas as avaliações. Uma consequência da separação de avaliação entre a modalidade I e modalidade II, fica marcada nas habilitações literárias, sendo que os colaboradores da modalidade I possuem no mínimo licenciatura, todavia os da modalidade II

apenas um tem bacharelato, havendo mesmo dois colaboradores com o 9º ano de escolaridade e uma com frequência universitária. O facto de existir colaboradores com baixa escolaridade prende-se com a antiguidade, uma vez que, até 1998 a escolaridade mínima para entrar nesse escalão era 9º ano. Actualmente tal não se coloca visto que a escolaridade mínima passou a ser o 12º ano.

Outro dado que influenciou na escolha da nossa amostra, foi o facto de primar por participantes que trabalhem ou trabalharam ligados aos recursos humanos (por ser uma fonte de registo das insatisfações dos colaboradores).

Por outro lado, as experiências de alguns colaboradores que exerceram, antigamente, cargos de coordenadores (avaliador), permite-lhes ter um conhecimento mais aprofundado sobre avaliação de desempenho, influenciando, em grande parte, para que a nossa escolha recaísse sobre estes intervenientes.

A maioria dos participantes tem entre 10 a 16 anos de experiência profissional, sendo que, quase todos (exceptuando dois colaboradores), trabalharam exclusivamente no BCV. A amostra da modalidade I é mais jovem que o da modalidade II, factor este muito ligado ao constante recrutamento para essa categoria.

2.2.2 Apresentação do Sistema de Categorias

Pretendemos neste ponto, apresentar e discutir os resultados obtidos através de uma análise profunda e objectiva dos dados das entrevistas. Um dos pressupostos por nós estabelecido, inicialmente, foi o de estabelecer uma relação pertinente e congruente entre a nossa interpretação, a literatura consultada, com o significado do discurso dos colaboradores entrevistados. Segundo Bogdan e Biklen (1994), o sucesso de um bom trabalho qualitativo depende de uma boa correlação entre estas três variáveis: dados literatura e autor.

Ao longo das entrevistas, como seria de esperar, deparamo-nos com vários significados comuns, não só sobre a forma de significados atribuídos por nós, mas sobretudo, narradas em termos de experiências significativas pelo participante. Facto que registamos com grande consideração, mas que não esgota a nossa fonte de estudo, a nossa preocupação, sendo generalizada a todos os aspectos essenciais que poderiam descrever o objecto de estudo e que contribuísse para dar resposta ao problema de investigação.

Esquematização das Categorias

O nosso estudo assenta em dois grupos de dados bem distintos, classificação pessoal e classificação do conteúdo. A classificação pessoal refere a dados bibliográficos dos colaboradores por outro lado a do conteúdo faz referência aos conteúdos semânticos dos dados.

1. Classificação pessoal
 - Género
 - Feminino
 - Masculino
 - Estatuto profissional
 - Avaliador
 - Avaliado
 - Avaliador/avaliado
 - Modalidade de Avaliação
 - Modalidade I
 - Modalidade II
2. Classificação do Conteúdo

Conceito da expressão AD

Objectivo do processo AD

- Identificação dos objectivos
- Cumprimento dos objectivos
 - Objectivos mais conseguidos
 - Objectivos menos conseguidos

Grau de satisfação AD

- Satisfaz
- Não satisfaz
- Intermédio

Nível de eficácia do Processo AD

- Eficaz
- Não eficaz
- Intermédio

Implicações do Processo de AD

- Implicações na organização
- Implicações pessoais

Operacionalização do Processo de AD

- Procedimentos efectuados
- Procedimentos não efectuados
- Aspectos positivos
- Aspectos negativos

Opinião sobre o Processo de AD

- Importância do processo AD
 - Pouca importância
 - Muita importância

- Percepção da importância atribuída pelos colegas
 - Muita importância
 - Pouca importância
 - Intermédio
- Informação disponível
 - Insuficiente
 - Suficiente
- Nível de conhecimento do processo de AD
 - Baixo nível (conhecimento do processo)
 - Bom nível (sem conhecimento do processo)

Dificuldades no Processo de AD

- Dificuldades de utilização do processo
- Dificuldades de aplicação do processo
 - Dificuldades dos avaliadores
 - Dificuldades dos avaliados
 - Sem dificuldades

Formação sobre o Processo de AD

- Necessidade de formação
 - Ambos
 - Chefias
 - Técnicos
- Sem Necessidade de formação

Descrição de dados informativos:

Quadro 1 Gênero

Categoria	Gênero	
Subcategorias	Feminino	Masculino
Frequência de Doc	13	5
Frequência de unidades	312	98
Descrição	Classifica o gênero dos entrevistados	

Quadro 2 Estatuto profissional

Categoria	Estatuto profissional	
Subcategorias	Avaliador/avaliado	Avaliador
Frequência de Doc	13	5
Frequência de unidades	337	73
Descrição	Classifica o estatuto profissional dos entrevistados	

Quadro 3 Modalidade de Avaliação

Categoria	Modalidade de Avaliação	
Subcategorias	Modalidade I	Modalidade II
Frequência de Doc	14	4
Frequência de unidades	295	115
Descrição	Representa a modalidade que os colaboradores estão sujeitas	

A relevância encontrada na criação destas categorias, deve-se ao facto de nos permitir ter diferentes perspectivas sobre o processo de AD, uma vez que consideramos que é indissociável a separação entre as características pessoais, dos dados semânticos dos dados. A categoria género permite nos dar resposta baseada no género de cada entrevistado.

No estatuto profissional, optámos pela criação de duas subcategorias, o que permite sobretudo identificar o papel que cada interveniente tem dentro do Sistema de Avaliação de Desempenho.

A modalidade de avaliação que cada colaborador está sujeito vai permitir explorar múltiplas informações, desde de nível académico até ao um conhecimento mais exaustivo do sistema. Importa não esquecer que o distribuição por cada modalidade esta directamente ligado a função que cada colaborador desempenha dentro do BCV.

Descrição de dados de conteúdo

A criação de dados de conteúdo tem como premissa principal dar resposta ao nosso problema de investigação. Desta forma, a exploração do conteúdo semântico dos dados, permitiu nos criar categorias validas para o nosso estudo, do qual apresentamos uma breve descrição.

Achamos relevante a criação da categoria conceito da expressão AD visto que o processo em estudo abarca colaboradores que, quer pela sua função ou pelo seu conhecimento técnico, irá influenciar a sua visão global sobre todo o processo. Parece-nos que a identificação desse conhecimento seria útil para o nosso estudo.

Quadro 4 Conceito da expressão AD

Nome	Definição do conceito de AD atribuída pelos colaboradores do BCV
Frequência de documentos	18
Frequência de unidades	46
Exemplo de unidade codificadas	A avaliação de desempenho, segundo a própria expressão, é avaliar o desempenho de trabalhador nas actividades do banco E2

Outra categoria que criamos, devido a sua relevância para o estudo foi a categoria objectivo do processo AD. Esta categoria que, em certos pontos, podemos considerar ser complementar à categoria significado da expressão AD, aprofunda mais esse conhecimento intrínseco do colaborador sobre o processo, identificando as linhas mestras na óptica do colaborar sobre a finalidade da AD. Para além da criação da subcategoria identificação dos objectivos, verificamos o cumprimento dos objectivos através das subcategorias objectivo mais conseguidos e objectivos menos conseguidos.

Quadro 5 Objectivo do processo AD

Subcategorias	Identificação dos objectivos- identificação dos objectivos de AD	Cumprimento dos objectivos – identificação de objectivos que são ou não alcançados.	
		Mais conseguidos- objectivos de AD mais bem conseguido dentro do BCV	Menos conseguidos- objectivos de AD menos conseguidos dentro do BCV
Frequência de documentos	18	15	14
Frequência de unidades	49	20	26
Exemplo de unidade codificadas	“Comparar! Portanto, a comparação é feita com aquilo que se pretende à partida, com o resultado que é obtido daquilo que foi proposto alguém fazer”.	“Conhecer e identificar as melhores competências do colaborador e da chefia e as suas opiniões em relação ao trabalho desenvolvido” (...)	“Portanto, a competência poderá ser uma parte menos bem conseguida porque muitas vezes a expectativa” (...)

A categoria grau de satisfação AD pretendeu, como o próprio nome indica, verificar o nível de satisfação que os colaboradores sentem em relação à AD tal como é realizada no BCV. Os conteúdos semânticos derivados dessa categoria permitiram a criação de três subcategorias que, de uma forma ou de outra,

contribuíram para um perspicaz entendimento do estado do espírito dos colaboradores em relação a esse mecanismo de avaliação.

Quadro 6 Categoria grau de satisfação AD

Nome	Grau de satisfação AD - grau de satisfação dos colaboradores sobre o processo de AD praticado pelo BCV		
Subcategorias	Satisfaz Refere aos colaboradores que consideram que o processo AD satisfaz	Intermédio Refere aos colaboradores que avaliam o processo como um ponto intermédio.	Não Satisfaz Refere aos colaboradores que consideram que o processo AD não satisfaz
Frequência de documentos	10	3	7
Frequência de unidades	3	9	11
Exemplo de unidade codificadas	“Eu penso que é satisfatório, há a componente subjectividade que creio que nenhum processo de avaliação de desempenho” E1	“grau de satisfação, tendo em conta como é realizada no BCV, é de Suficiente, pois carece ainda de muitos ajustes” E10	“Nesse aspecto, a minha satisfação é baixa, eu fico com pena porque eu acho que é um instrumento” E11

A categoria nível de eficácia do processo AD foi criada com o intuito de testar a eficácia do processo, face aquilo que pretende ser, junto dos colaboradores. Dividido em três subcategorias, Eficaz, Intermédio, Não eficaz, o estudo destas mesmas subcategorias permite uma compreensão do impacto prático do processo AD dentro do BCV.

Quadro 7 Nível de eficácia do processo AD

Nome	Nível de eficácia do processo AD – Nível de eficácia do processo face aquilo que pretende ser.		
	Satisfaz	Intermédio	Não Satisfaz
Subcategorias	Refere aos colaboradores que consideram que o processo é eficaz face aquilo que se pretende ser	Refere aos colaboradores que avaliam o processo como um ponto intermédio.	Refere aos colaboradores que consideram que o processo não é eficaz face aquilo que se pretende ser
Frequência de documentos	7	2	8
Frequência de unidades	8	3	10
Exemplo de unidade codificadas	“É eficaz no que respeita à possibilita de conhecer e dar saber o ponto de vista da chefia e do colaborador” E10	“O sistema de avaliação, sim. Acho que é relativamente eficaz” E6	“Não é eficaz, eles têm que ver isso. Porque a avaliação devia começar contrária. É avaliar as pessoas e depois ter a noção de quanto vale o departamento” E13

Consideramos também indicado, explorar as implicações que o processo tem dentro do BCV, visto ser um mecanismo que tem um impacto global em termos organizacionais, criando assim a categoria implicações do processo AD. Dividimos essa categoria em duas subcategorias: implicações na organização e implicações pessoais. Enquanto que na implicação organizacional optamos por enquadrar os factores que, de uma forma ou de outra, exercem a sua influencia na gestão da organização e nas implicações pessoais, demos primazia às implicações que o processo AD tem no desenvolvimento pessoal e profissional.

Quadro 8: implicações do processo de AD

Nome	Implicações do processo AD- implicações ou contributos do processo de avaliação do desempenho manifestada pelos entrevistados	
Subcategorias	Implicações na organização - implicações do processo AD na organização	Implicações pessoais- implicações do processo AD no desenvolvimento pessoal e profissional
Frequência de documentos	15	17
Frequência de unidades	22	35
Exemplo de unidade codificadas	“e ao banco permite constatar se os técnicos e o próprio Banco estão a conseguirem atingir metas preconizadas” E12	“Implicações promovem a diminuição da motivação, auto-estima e até casos de rescisão do contrato” E10

A categoria nível de conhecimento do processo AD, representado no quadro a baixo, afere a percepção que o próprio colaborador tem do processo AD.

Quadro 9 Categoria nível de conhecimento do processo AD

Nome	Nível de conhecimento do processo AD - nível de conhecimento do processo de AD revelado pelos colaboradores		
Subcategorias	Alto nível	Razoável	Baixo nível
Frequência de documentos	7	3	5
Frequência de unidades	7	3	12
Exemplo de unidade codificadas	Tenho na qualidade de avaliadora, nos temos que fazer uma avaliação E3	Faço uma ideia de mais ou menos como decorre o processo de AD E10	Como não conheço o sistema não posso classifica-lo E15

A categoria operacionalização do processo de AD foi criada para verificar a percepção que os colaboradores têm sobre a prática do processo no BCV. Esta concepção permitira comparar o que é estipulado com aquilo que efectivamente acontece, identificando assim, eventuais falhas que daí possam advir.

Quadro 10 Operacionalização do Processo de AD

Nome	Operacionalização do Processo de AD - Forma como é operacionalizada o processo na prática, tendo em conta as diferentes fases ou procedimentos que prevê, bem como as suas virtudes, falhas e lacunas			
Subcategorias	Procedimentos efectuados - identificam os procedimentos efectivamente realizados nas avaliações de desempenho em que está implicado	Procedimentos não efectuados - identificam os procedimentos que não são realizados nas avaliações de desempenho em que está implicado	Aspectos positivos - Aspectos positivos da operacionalização do processo de AD do BCV	Aspectos negativos - Aspectos negativos da operacionalização do processo de AD do BCV
Frequência de documentos	6	9	9	16
Frequência de unidades	9	24	13	75
Exemplo de unidade codificadas	“que ver se os objectivos que foram delineadas nos anos anteriores até cá para ver se de facto adequam a isso” E5	“técnicas de entrevista aplicadas à avaliação de desempenho, porque eles não fazem entrevista” E11	“nosso instrumento tem todos esses indicadores, tanto para o cumprimento de objectivos, tanto para avaliar se um técnico” E2	“outra questão que tem alguma complexidade é o preenchimento dos formulários . E1

A criação da categoria informação disponível sobre o processo AD, para além de saber a percepção que os colaboradores têm sobre a documentação (informação) da AD, dá-nos conhecimento sobre a quantidade e qualidade da informação disponível acerca do SAD do BCV.

Quadro 11 Categoria informação disponível

Nome	Informação disponível - percepção que o entrevistado demonstra ter sobre toda a informação inerente ao processo	
Subcategorias	Insuficientes - colaboradores consideram que existe uma insuficiência de informação	Suficientes - colaboradores consideram que as informações são suficientes
Frequência de documentos	2	8
Frequência de unidades	2	11
Exemplo de unidade codificadas	“A informação é obviamente insuficiente” E8	“tem documentos, acho que tem até muito documentos, sobre competências, objectivo” E16

O quadro seguinte ilustra a importância que os colaboradores atribuem ao processo de avaliação de desempenho, assim como, a percepção que tem da importância atribuída pelos colegas sobre AD.

Quadro 12 Categoria importância do processo

Nome	Importância do processo				
Subcategorias	Importância do processo AD - Importância que os entrevistados atribuem ao processo		Percepção da importância atribuída - opinião sobre a importância atribuída pelos colegas sobre AD		
	Pouca importância	Muita importância	Muita importância	Intermédio	Pouca importância
Frequência de documentos	0	18	6	1	10
Frequência de unidades	0	32	10	1	22
Exemplo de unidade codificadas	<p>“extremamente importante aqui dentro do Banco, porque mexe com o sistema de progressão na carreira.”</p> <p>E6</p>	<p>“é muita coisa por escrito, eu pessoalmente não tenho interesse no sistema,”</p> <p>E16</p>	<p>“Eu acho que cada colaborador está interessado em conhecer todos os momentos do processo”</p> <p>E3</p>	<p>“Razoável. Razoável.”</p> <p>E11</p>	<p>“as pessoas tão pouco interessada no sistema de AD, preocupam-se em cumprir o objectivo traçado e mais nada”.</p> <p>E16</p>

A categoria dificuldades no processo AD aborda todo o tipo de dificuldades manifestadas pelos colaboradores durante a execução do processo (quer na qualidade de avaliador, quer como de avaliados).

Quadro 13 Categoria Dificuldades no processo AD

Subcategorias	Dificuldades de utilização do processo - Dificuldades sentidas pelos entrevistados na utilização dos resultados do processo	Dificuldades de aplicação do processo - dificuldade em executar os procedimentos ou fases formalmente estabelecidos		
		Dificuldades dos avaliadores - dificuldade dos avaliadores em executar procedimentos formalmente estabelecidos	Dificuldades dos avaliados - dificuldade dos avaliados em executar procedimentos formalmente estabelecidos	Sem dificuldades - Revela que os entrevistados não sentem dificuldades com o processo
Frequência de documentos	16	14	13	2
Frequência de unidades	62	48	28	2
Exemplo de unidades codificadas	“Acho sobretudo que é preciso informatização do sistema, é tudo feito de forma manual.” E12	“Por outro lado também os chefes não ajudam os trabalhadores a atingirem as suas metas,” E14	“A nossa avaliação fica indexada as avaliações que é feita do departamento” E13	“Porque avaliar objectivo é fácil, é saber se a pessoa cumpriu ou não cumpriu, se a proposta foi aprovada ou não, se o estudo foi feito ou não.” E4

A categoria formação sobre o processo de AD, permiti explorar a possível necessidade de formação ou não. Dentro desse panorama, procurou-se identificar quais os sectores que necessitam de formação para uma melhor utilização e compreensão do processo de AD.

Quadro 14 Categoria Formação sobre o Processo de AD

Nome	Formação sobre o Processo de AD - conhecimentos adquiridos ou não que permitam utilização ou aplicação do processo			
Subcategorias	Sem Necessidade de formação - os entrevistados consideram que não existem necessidade de formação	Necessidade de formação - sector onde existe necessidade de formação		
		Chefias – colaboradores consideram existir necessidade de formação apenas para as chefias	Ambos – consideram existir necessidade de formação para todos os colaboradores do BCV	Técnicos - colaboradores consideram existir necessidade de formação apenas para os técnicos.
Frequência de documentos	4	5	6	6
Frequência de unidades	4	8	9	6
Exemplo de unidade codificadas	Não creio. Acho que nos já temos informações suficientes, se quisermos saber mais temos que ler, não é preciso uma formação	Talvez devia haver formação relativamente aos chefes, para serem esclarecidos sobre o processo AD, a não levarem em conta os aspectos pessoais,	Eu creio que sim. E uma formação permanente, ou pelo menos, se não for permanente, aquilo que é chamado de reciclagem,	acho que sim, pelo facto de muitas pessoas nem saberem o que consiste a AD, nem tem a noção.
	E14	E14	E1	E15

2.2.3 Respostas ao Problema de Investigação

O principal objectivo do trabalho, tal como já foi referido, é identificar os principais pontos facilitadores e restritivos no que se refere à utilização deste sistema no BCV. Ao estudar o Sistema de Avaliação do Banco de Cabo Verde, pretende-se contribuir para que a organização e os seus colaboradores, maximizem os desempenhos.

Ao enveredar por este caminho pretendemos escrutinar as respostas para o nosso problema da investigação, tendo sempre em consideração os dados obtidos com as entrevistas. Desta forma, pretendemos obter respostas para:

- ✚ Caracterizar e descrever o processo de AD em relação à formação.

- ✚ Será que as pessoas que apontam dificuldades na AD consideram que existe necessidade de formação?

- ✚ Em que medida a eficácia percebida do processo de AD está associado às dificuldades percebidas?

- ✚ Descrever o processo de avaliação do desempenho segundo cada grupo de participantes, comparando os diferentes pontos de vista.

Caracterizar e descrever o processo de AD em relação a formação

Para dar resposta a esta questão consideramos a categoria formação e respectivas subcategorias.

O cruzamento desta categoria com os participantes permitiu caracterizar e descrever o processo AD no que referente à formação.

Quadro 15 formação e subcategorias

	Necessidade de formação	Chefias	Técnicos	Ambos	Sem necessidade de formação
Avadr/avad	5	1	0	4	0
Avaliado	9	2	4	3	4

No que respeita à categoria existência da necessidade de formação constatamos que os cinco avaliadores/avaliado consideram existir necessidade de formação.

“Eu creio que sim. E uma formação permanente, ou pelo menos, se não for permanente, aquilo que é chamado de reciclagem, de tempo a tempo, eu creio que deveria haver tipo de uma reciclagem para se reviver ou reavivar os conhecimentos adquiridos ou então para os que nunca tiveram essa oportunidade, de adquirirem esse conhecimento”. Entrevista 1

Esse mesmo colaborador reforça a ideia:

“Eu creio que poderá ser separado as duas partes. Uma formação dirigida às chefias e uma dirigida aos colaboradores porque todo o processo, como já disse anteriormente, se estiver bem clarificado e estiver bem presente na mente dos colaboradores e dos gestores, necessariamente, o resultado será sempre, será sempre melhor.” Entrevista 1

Outro factor focado foi a de dar uma formação com o objectivo de identificar eventuais falhas no sistema. Foi notória uma preocupação com a clarificação do material da avaliação. Um Avaliador/avaliado afirma mesmo que o objectivo

da formação seria evitar que as chefias façam favorecimentos e que os avaliados não fossem penalizados por falta de conhecimento do instrumento.

“Acho que sim, eu quando for avaliar um colaborador vou com base nos documentos que eu disse que muitas vezes ajudam. Eu vou chegar lá e usar esses documentos para avaliar, mas seria importante uma formação para mostrar como gerir tais instrumentos para poder de facto avaliar o colaborador sem aquelas atitudes de favorecimento” (...) Entrevista 5

“Informação nunca é demais. Sim, pequenos detalhes para limiar arestas e esclarecer dúvidas pontuais que possam aparecer, não é a medida que vamos avaliando é que vamos tendo a sensibilidade de ver onde que estão eventuais falhas e tentar dar (...) Acho que sim. Soluções no sentido de melhoria”. Entrevista 3

Outro dos aspectos referidos foram as lacunas referentes a cálculos, que segundo um avaliador/avaliado causa grandes dificuldades aos avaliadores.

“Acho que sim. Porque o sistema que nos temos ainda tem muitas lacunas mesmo o avaliador tem muitas dificuldades para fazer os cálculos na avaliação. As vezes não sabem como ultrapassar algumas dificuldades nos cálculos” (...) Entrevista 4

Destes apenas um considera que só os chefes necessitam de formação, salientando que a formação deve ser feita em relação à cotação, de forma a garantir uma maior rigorosidade dos instrumentos.

“Eu penso que sim (...) eu penso que existe sim (...) a chefia (...) penso que para atribuição de pontos e para a rigorosidade dos instrumentos é preciso uma formação”. Entrevista 2

Este avaliador/avaliado refere ainda que a clareza dos objectivos permite uma melhor avaliação.

“Eu penso que é por aí, dando formação para ajudar os gestores a definir os objectivos claros e avaliar de uma forma clara, consoante o resultado obtido por cada funcionário”. Entrevista 2

Em relação aos avaliados, nove consideram que existe necessidade de formação, e destes, dois salientam que só os chefes necessitam de formação, quatro que só os técnicos e três que ambos necessitam. Noutra extremo, quatro consideram que não existe necessidade de formação.

2 Avaliados consideram que só os chefes necessitam de formação (Entrevistas 11,14)

“No que refere aos avaliadores, nós temos que fazer formação, principalmente em técnicas de entrevista aplicadas à avaliação de desempenho, porque eles não fazem entrevista”. Entrevista 11

“Talvez devia haver formação relativamente aos chefes, para serem esclarecidos sobre o processo AD, a não levarem em conta os aspectos pessoais, também motivava os chefes, não existe motivações aqui”. Entrevista 14

4 Colaboradores e avaliados consideram que os técnicos necessitam de formação (entrevistas 10,15,7,8)

“Sim, é óbvio que muitas vezes o processo de recrutamento do pessoal não permite dar a conhecer integralmente o processo de AD existente no Banco e isso faz com que os novos colaboradores desconhecem os seus direitos e a forma de actuar, tendo em conta o cargo que lhe é atribuído”. Entrevista 10

“Acho que sim, pelo facto de muitas pessoas nem saberem em que consiste a AD, nem tem a noção”. Entrevista 15

“Acho que sim, as vezes têm insatisfação. Eu exerço um trabalho que quando sou avaliado não fico satisfeito com aquilo que fui avaliado. Por isso se tivesse formação era útil”. Entrevista 7

“Precisa sim. Por exemplo eu que não percebo muito disso, as vezes podia ler e não entendia, mas tinha que ter uma pessoa que me podia explicar. Preciso de alguém, por exemplo, se eu tivesse problema na avaliação que me

explicasse. Penso que muito problema que existe é porque existe falta de esclarecimento de como funciona a avaliação". Entrevista 8

3 Colaboradores avaliados consideram que ambos necessitam de formação (Entrevistas 13,17,6)

"Sim, é necessário". Entrevista 13

"Sim, para avaliador como para avaliado, acho que a um défice, na posição de avaliador." Entrevista 17

"Sim, sim. Existe uma necessidade de esclarecer todos os aspectos". Entrevista 6

4 Colaboradores e avaliados consideram que não há necessidade de formação (entrevistas 12, 14,18,9)

"Talvez. Acho que falta algo mais motivacional para saber como atingir determinados objectivos. Não estou a ver necessidade de formação no processo de AD, só se for para o pessoal do DRH". Entrevista 12

"Não creio. Acho que nos já temos informações suficientes, se quisermos saber mais temos que ler, não é preciso uma formação". Entrevista 14

"Formação acho que não, como tinha dito no inicio, tem documentos, acho que tem até muito documentos, sobre competências, objectivo, por isso acho que isso não e problema, as pessoas tem de ser informada de forma mais atractiva. Acho que não se deve fazer formação por tudo e por nada. Acho que no ano passado foi feito uma pequena formação para mostrar algumas coisas que foram alteradas. Formação, não, talvez um esclarecimento". Entrevista 18

"Formação não creio! Se calhar sessões pontuais de esclarecimento porque os manuais são públicos e todas as pessoas do Banco têm acesso. O que falta se calhar é as pessoas gastarem um tempinho lendo os procedimentos inerentes a avaliação". Entrevista 9

Estes dados, quando confrontados por modalidades de avaliação a que estão sujeitos os entrevistados, permitiram nos verificar que dos 13 colaboradores sujeitos a modalidade I, 11 consideram existir necessidade de formação sendo que os restantes quatro consideraram não haver essa necessidade.

Em relação a modalidade II os três entrevistados afirmam haver necessidade de formação. Dois consideram ser necessário formação só para os técnicos, enquanto que, o outro não encontra essa necessidade a não ser a chefia.

Será que as pessoas que apontam dificuldades na AD consideram que existe necessidade de formação?

14 Colaboradores entrevistados que apontam dificuldades no SAD, consideram existir necessidade de formação no processo de avaliação de desempenho, referindo que:

- A competência pode ser uma parte menos boa conseguida do SAD, por estar sujeita à subjectividade do avaliador;
- É um documento bastante complexo e denso, primeiro porque há um conjunto de princípios, que para se lá chegar é preciso, ou que para se ter conhecimento desses princípios é necessário ler todo o manancial de documentos;
- O preenchimento dos formulários é muito complexo, exigindo uma compreensão integral do sistema (o que não facilita a utilização do sistema);
- Juízo de valores preconcebidas pelos directores, que abordam as fichas com uma nota já pensada, adaptando os cálculos aquilo que têm em mente;
- As maiores dificuldades deste sistema de AD reside na atribuição e calculo das pontuações com exactidão, não havendo opções de escolha ou determinação da real pontuação a atribuir;
- As fichas já são previamente definidas por intervalos e isso torna difícil definir com exactidão o grau de desempenho do colaborador;

- Os colaboradores não conseguem fazer valer os seus pontos de vista em relação à chefia ou ao processo de avaliação, ficando tudo sob a decisão final da chefia;
- A existência de departamentos com vários colaboradores, conduzem os chefes a não avaliar cada colaborador com exactidão;
- Desvalorização de algumas componentes na ficha de avaliação, que muitas vezes nem sequer é preenchido tanto pelo avaliador, como pelo avaliado. Resultando posteriormente dificuldade em relação à melhoria a nível das competências, da gestão de competências;
- Ausência de mecanismo de avaliação de trabalho em equipa ou de um sistema de avaliação de projectos;
- Os avaliadores não fazem as entrevistas, por receio, por medo, por preguiça, ou falta de tempo, o que só por si, compromete todo o processo de avaliação;
- As chefias não cumprem prazos e o departamento de recursos humanos não consegue sensibilizá-los para este cumprimento, sendo que, o cumprimento dos prazos, de uma maneira geral, tem um conjunto de falhas;
- A demora na leitura da ficha de definição de objectivos para os trabalhadores que entram (para os novos, para os contratados), o período experimental, às vezes ultrapassa todo o período experimental sem ter a sua ficha de definição. Este é um constrangimento também porque as chefias demoram a fazer a ficha;
- Os avaliadores fazem muitas coisas «de ânimo leve», sem seguir todos os prazos, todos os passos que estão definidos no Manual, sem cumprir prazos e sem dialogar minimamente com os avaliados;
- O feedback não é dado muitas vezes de uma maneira adequada, devido a esta falta de acompanhamento;
- As avaliações intercalares são muitas vezes feitas de uma forma superficial

“Na maioria das vezes as avaliações intercalares, elas são feitas, as chefias fazem, mas muitas vezes, fazem de uma forma mais superficial, é mais como que uma satisfação a dar para o departamento de recursos humanos e eles escrevem assim: o cumprimento das actividades está a decorrer de acordo com o previsto. Muitas chefias fazem isto”. Entrevista 11

- Os avaliadores não colocam em prática, frequentemente, os passos da avaliação continua;
- O facto de a nossa avaliação ficar indexada às avaliações que é feita do departamento condiciona todo o processo;

“Por exemplo suponhamos que o departamento foi avaliado com 80. A prática que tem sido feita é de que nenhum técnico pode ultrapassar 80, ou seja pode ultrapassar mas em média tem de estar na volta de 80”. Entrevista 13

“Muitas das vezes aquilo que acontece é que o director tem uma avaliação e ninguém pode ter uma avaliação superior ao director”. Entrevista 13

- O técnico não é avaliado pelo seu trabalho, directo, mas pela sua relação pessoal que tem com o chefe;
- Os técnicos estão muito dependentes das relações com os chefes;
- Os colaboradores estão mal informados da mudança de escalão;
- As pessoas não estão relaxadas nem conhecem a forma ou o conteúdo da avaliação;
- O distanciamento das escalas condiciona a actuação do avaliador, trazendo grandes problemas na diferenciação dos técnicos;

“Bom... esse sistema (...) muitas vezes é o seu conteúdo por exemplo tem escalas muito distanciado, então devia ter escalas muito mais pequenas, devia ter escalas menores, para permitir melhor possibilidade ao avaliador” (...)
Entrevista 14

“A maior dificuldade é exactamente na pontuação (...) a pontuação tem uma escala enorme (...) se fosse pequena (...) se você atribui uma pessoa ou tem de ser tudo para cima ou tudo para baixo, não a intermédio, não há 1,2,3,4 (...) é 5 ou 10, esse é um problema do nosso instrumento” (...) Entrevista 2

(...) “A pessoa ou esta lá em cima ou esta lá em baixo, se retirar um ponto a pessoa cai em baixo e o contrario sobe (...) é um jogo terrível (risos)” (...) Entrevista 2

- É difícil colocar em prática todos os objectivos traçados no início do ano, parâmetro esse que não é tido em consideração na altura da avaliação;

- A atribuição dos graus definidos no sistema está ao critério do avaliador;

(...) “Para além disso o nosso sistema exige o grau de excelência mas não se definiu o que é o grau de excelência, ou pelo menos esta definido mas não é respeitado, ficando ao critério do avaliador, do departamento” (...) Entrevista 14

- Reside nos avaliadores que provocam esses constrangimentos;

“Como disse anteriormente, não vejo assim nenhuma necessidade em explorar outros campos, o nosso instrumento é bastante completo, são as pessoas com responsabilidades é que provocam esses constrangimentos (...) não vejo assim nada que eu acrescentaria” (...) Entrevista 2

- Algum dos objectivos inicialmente definidos serem muito dependentes de fontes externas por exemplo. Isso a partida constitui um constrangimento ao cumprimento do mesmo objectivo e acaba por prejudicar o avaliado nalgumas situações;

- Existe uma certa dificuldade de comunicação do que se pretende de uma AD, o que realmente se quer, não há uma comunicação clara do que é uma avaliação

- Os questionários de avaliação de competências são iguais para as duas modalidades, o que dificulta o processo de avaliação;

- A não realização de avaliação intercalar, dificulta alguns objectivos que não se podem cumprir por agentes externos, não dependem directamente do colaborador ou da instituição;

- Esse sistema não se adequa ao BCV ou instituição do género;

“Relativamente a qualidade do trabalho em si, acho que é um método que vê mais a quantidade de que qualidade” (...) Entrevista 5

- A relação colaborador-chefe não impulsiona um melhor desempenho;

(...) “No meu caso por exemplo tem dia que não vejo o meu chefe, no entanto ela esta ai na sala logo ao lado, eu acho que isso até ajudava na hora de avaliação, porque eu estou na minha sala sentada e ela na sala dela, (...) pronto (...) vai ser avaliado como eu te disse pelo resultado que esta no pape”
(...) Entrevista 5

- O sistema é subjectivo relativamente às competências, dependendo da interpretação do avaliador;

- O sistema tem patamares que são praticamente inatingíveis;

(...) “Por exemplo, quando eles dizem para progredir na carreira de dois em dois anos tem que ter a nota de noventa e tal pontos, isso praticamente ninguém consegue porque nenhum chefe avalie o seu colaborador com essas notas tão altas. São muito elevadas” (...) Entrevista 6

Quatro colaboradores referem não haver necessidade de formação apesar de apontarem dificuldades no sistema AD.

Entre as dificuldades apontadas por este grupo, destaca-se a subjectividade, que não coaduna com o desempenho efectivo das pessoas, penalizando os colaboradores. Por outro lado, referem que normalmente o que é definido como essencial nos objectivos traçados nem sempre é o mais importante.

Ainda dentro das dificuldades consideram que:

- As NAP e CI não são muitas esclarecedoras, contendo partes subjectivas;

- Falta motivação para atingir melhor os objectivos;
- É preciso informatização do sistema, tudo é feito de forma manual;
- Precisam de mudar o suporte da avaliação de forma a permitir verificar o resultado após o preenchimento;
- Os técnicos estão demasiado dependentes do seu superior, não conseguindo fazer a distinção entre a relação pessoal e profissional;
- A falta de solidariedade das chefias para com os técnicos para atingirem as suas metas;
- A relação pessoal predomina sobre a profissional;
- O suporte digital é muito extensivo, não convida a ler, devia ser mais sucinto, directo e resumido;
- O sistema AD está ao critério de cada um (...) não despertando grande interesse;

As pontuações são atribuídas por motivos exteriores ao desempenho;

- Os colaboradores só se preocupam em cumprir o definido nos objectivos, desvalorizando outras tarefas que podiam ser feitas para incrementar a ficha de avaliação;
- Existe necessidade de esclarecimentos pontuais sobre o sistema;
- Falta uma maior exigência no cumprimento à risca do processo.
- Falta neste sistema de avaliação a inter-relação entre as diversas unidades orgânicas;

Em que medida a eficácia percebida do processo de AD está associado às dificuldades percebidas?

Para respondermos a esta questão optamos por fazer o cruzamento entre a categoria dificuldades do processo e a categoria nível de eficácia do processo e as respectivas subcategorias.

Foi possível constatar que sete colaboradores consideram ser eficaz face ao que pretende ser, apesar das dificuldades em enumerar um conjunto de dificuldades.

“Ainda, outra dificuldade é o facto de não se conseguir fazer valer os seus pontos de vista em relação à chefia ou ao processo de avaliação, ficando tudo sob a decisão final da chefia”. Entrevista 7

“NAP, CI, tem aquelas avaliações feita pelos coordenadores que é bastante superficial, muitas vezes subjectivos, nunca se vai saber se é ou não real”. Entrevista 12

Consideram ainda que:

- Precisam de modificar o suporte de forma a ser mais dinâmico, a permitir separar o grosso da avaliação e que permitisse verificar a pontuação logo a seguir ao preenchimento;

- *“A subjectividade que vem de fora, dos chefes que não leva só em conta o trabalho do colaborador, ainda para mais o sistema em si é complicado, é difícil despertar interesse por algo que depois é avaliado a critério de cada um” (...)*
Entrevista 12

- As pontuações muitas vezes são cortadas por motivos exteriores, que não tem nada a ver com competências, a pessoas mais insatisfeita do que eu, nunca me deram o que eu mereci porque inventam sempre um motivo para não dar aquele valor que mereces;

“A única dificuldade, que me lembro neste momento, poderá ser eventualmente com o facto de algum dos objectivos inicialmente definidos serem muito dependentes de fontes externas por exemplo. Isso a partida constitui um constrangimento ao cumprimento do mesmo objectivo e acaba por prejudicar o avaliado nalgumas situações”; Entrevista 3

- Avaliação das competências, em que não há muita margem de manobra. E como eu disse tem um elemento de subjectividade e isso pode ser, nalguns casos, prejudicial para o avaliado;

“Pode ser que o erro também comece pela chefia directa que tem o dever de explica porque a pessoa esta a ser avaliado, coisas que é preciso melhorar competências etc.”(...) Entrevista 4

- O avaliador tem muitas dificuldades para fazer os cálculos na avaliação. As vezes não sabem como ultrapassar algumas dificuldades nos cálculos (...) para estabelecer os objectivos dos seus colaboradores, o que pode exigir daquele colaborador, o que ele pode indicar como uma competência ou um objectivo para cumprir;

- *“Porque avaliar objectivo é fácil, é saber se a pessoa cumpriu ou não cumpriu, se a proposta foi aprovada ou não, se o estudo foi feito ou não”*. Entrevista 4

- As competências são muito subjectiva e o que leva nisso é que normalmente essas avaliações não são feitos pela função que a pessoa desempenha, mas pela pessoa que esta a frente da função, não vendo o que a pessoa esta a fazer, nem sempre a avaliação que esta a ser feita é a avaliação certa. É uma das dificuldades que nos temos aqui, vêm a pessoa em vez de ver o que a pessoa esta fazer;

- A maneira como é feita, pela falta de formação e pela capacidade de a pessoa conseguir separar a função de que esta a ser avaliado é que trás essa insatisfação no Banco;

- A não realização de avaliação intercalar dificulta algum objectivo que não se pode cumprir por agentes externos, não depende directamente da pessoa ou da instituição;

“A falta de formação, quando não se este bem formado para exercer um trabalho, fica complicado fazer um trabalho eficiente, e isso vai ter impacto na avaliação de desempenho”. Entrevista 7

- Problemas de relacionamento, com impacto directo na AD

“Nunca tive problema, seja a nível de trabalho em equipa, relacionamento com as pessoas, não tenho problema com ninguém. Em todos os objectivos que eu tenho sempre tive uma nota alta”. Entrevista 3

“Falta de informação (...) é assim as vezes tem problema de comportamento de pessoas (...) por exemplo tem duas pessoas aqui na mesma área e fazem o mesmo tipo de trabalho, mas para o trabalho ser bem sucedido é preciso ser bons amigos para o serviço avançar” (...) Entrevista 2

Por outro lado oito colaboradores entrevistados apontam o SAD como ineficaz e dois colaboradores, apesar das dificuldades, avaliam o sistema no nível intermédio.

As dificuldades apresentadas, tanto no grupo que consideram ser eficaz e no grupo de ineficaz, não são muito distintas.

Descrever o processo de avaliação do desempenho segundo cada grupo de participantes, comparando os diferentes pontos de vista

Para responder a esta questão levamos em conta determinadas categorias:

- Implicações do processo
- Operacionalização do processo
- Opinião sobre o processo

Cruzámos as subcategorias destas categorias com cada um dos grupos de participantes (avaliadores, avaliados de forma a descrever o processo AD) segundo os diferentes pontos de vista e posteriormente comparando-as.

Avaliadores/avaliados versus Implicações do processo

Os quatro colaboradores avaliados/avaliador consideram que tem uma considerável implicação na organização, servindo desde indicador de medida dos objectivos atingidos (entrevista 1), ou mesmo servindo de instrumento para premiar o desempenho (entrevista 2). Também é referido por um colaborador como um instrumento que permite a melhoria da instituição, caso seja bem usado. (entrevista 3). Um outro colaborador refere ainda a importância desse instrumento na recolha do perfil dos colaboradores, funcionando como uma material indispensável para o RH.

“Para o Banco saber se tem recursos humanos capacitados para atingirem esses objectivos e também para sabermos quais e o perfil dos trabalhadores que temos aqui, se o perfil precisa de ser melhorado ou não para o banco desenhar melhor a sua ... a exigência do pessoal que precisa para trabalhar aqui no banco.” (Entrevista 4)

“Se for bem feito será eficaz para gestão de recursos humanos conseguir fazer o seu trabalho, gerir melhor o pessoal aqui no banco.” Entrevista 4

Em relação a implicações pessoais consideram que a AD é um caminho para desenvolvimento das competências levando as pessoas a ter consciência das suas limitações e capacidades, para além de constatar aquilo que o banco

espera do próprio colaborador. Desta forma a AD é vista como um estímulo que redefina o trabalho e a prestação do colaborador com implicações directas na progressão e na carreira do próprio. AD também está ligada a atribuição de responsabilidade e do crescimento profissional, através das informações que permitem identificar necessidades de formação, mobilidade interna, permitindo dessa forma um tratamento em relação ao perfil de cada colaborador.

“Para o trabalhador é uma forma de se aquilatar, de se balançar sobre aquilo, aquilo que o Banco espera de mim. Será que eu estou a conseguir responder positivamente? Portanto, poderá servir para o estímulo, para continuar-se aquilo que eu estou a fazer, se está sendo avaliado como sendo positivo.”

Entrevista 1

Operacionalização do processo

Aspecto negativo

Um dos aspectos apontados foi a dimensão do instrumento

“Eu creio que de facto é preciso (pausa), não sei se é reduzir ou resumir em pontos essenciais o conjunto de instrumentos que nós temos para facilitar a abordagem porque de facto, vejo, a experiência que eu tenho agora, por exemplo, é que quando vim fazer avaliação, tive que recorrer aos instrumentos primeiro para entender o alcance.” Entrevista 1

- A complexidade é o preenchimento dos formulários, as notas já pré-concebidas

“já ouvi comentários de pessoas que dizem que em vez de se proceder de acordo com os normativos, os directores ou os gestores muitas vezes vão para a Ficha já com uma nota pensada, não é. Não vão avaliar as componentes eventualmente do instrumento, mas chegam lá e já estão a pensar: o fulano tal e vão adaptar, vão fazer os cálculos e ajustar aquilo ao que realmente já têm em mente.” Entrevista 1

- O não cumprimento dos prazos no preenchimento dos formulários, não se cumpre as etapas todas;

- Escalas de pontuações muito dispersas;

“A maior dificuldade é exactamente na pontuação (...) a pontuação tem uma escala enorme (...) se fosse pequena (...) se você atribui uma pessoa ou tem de ser tudo para cima ou tudo para baixo, não a intermédio, não há 1,2,3,4 (...) é 5 ou 10, esse é um problema do nosso instrumento (...) há pouco disse que não havia, mas esse é um problema que pelo menos ajudaria no momento da avaliação. A pessoa ou esta lá em cima ou esta lá em baixo, se retirar um ponto a pessoa cai em baixo e o contrario sobe (...) é um jogo terrível (risos)”.

- Os instrumentos não levam os objectivos que dependem de fontes externas (Entrevista 3)

“O facto de algum dos objectivos inicialmente definidos serem muito dependentes de fontes externas por exemplo. Isso a partida constitui um constrangimento ao cumprimento do mesmo objectivo e acaba por prejudicar o avaliado nalgumas situações”

- Falta de esclarecimento do DRH sobre o processo, factor esse que, segundo um colaborador, a chefia não fica isenta de culpa

“Pode ser que o erro também comece pela chefia directa que tem o dever de explica porque a pessoa esta a ser avaliado, coisas que é preciso melhorar competências etc...” Entrevista 4

- A avaliação é feita de forma subjectiva

Agora as competências é muito subjectivo e o que pode ajudar nisso é que normalmente essas avaliações não são feitos pela função que a pessoa desempenha, mas pela pessoa que esta a frente da função, não vendo o que a

pessoa esta a fazer, nem sempre a avaliação que esta a ser feita é a avaliação certa. É uma das dificuldades que nos temos aqui, vêm a pessoa em vez de ver o que a pessoa esta fazer.

- Outro aspecto negativo apontado é o facto de a administração estabelecer uma tabela na avaliação dos departamentos;

“Também existe outro ponto que gere insatisfação no banco, que é o facto de o conselho muitas vezes estar á limitar ... tipo estabelecer uma percentagem, uma baliza dos resultados da avaliação de desempenho nos departamentos”

- Existência de competências generalizados, mesmo tipo competências, mesmo grau de exigência é para todas as funções,

Aspectos positivos

Apontaram como positivo o facto de:

“O instrumento abarcar todos os indicadores, tanto para cumprimento de objectivos, como para avaliar o cumprimento ou não dos objectivos”;
(Entrevista 2)

“O processo ser fácil e célere se o colaborador estiver bem informado”;
(Entrevista 3)

- A existência de avaliação intercalar

“é por isso que a avaliação intercalar torna-se importante porque no meio do percurso, se um dos objectivos definidos depender grandemente de fontes externas, pode-se “renegociar” o objectivo ou reformular de forma a permitir o seu cumprimento.” Entrevista 3

“Com a avaliação intercalar pode se negociar aumentando o prazo ou tirando esse objectivo, isso acaba por criar alguma confiança e motivação por parte de quem este a ser avaliado.” Entrevista 4

Procedimentos não efectuados

Nesse caso, apontaram:

- “A não leitura dos documentos de avaliação de avaliação” (Entrevista 1)
- Falta de diálogo com os técnicos, estendendo a outros factores motivacionais;

“Depois o estímulo, não se estimula só com, com salários, ou com subsídios, ou com, com regalias sociais. Eu creio que há uma coisa fundamental que é o contacto permanente, o diálogo com, entre os gestores e os técnicos, principalmente porque os técnicos, os colaboradores podem pensar e muitas vezes conseguem, conseguem trazer ideias brilhantes para a instituição, mas que se a instituição não tiver como os aspectos fundamentais o diálogo permanente, poderá o colaborador pura e simplesmente deixar de manifestar ideias, projectos que seriam de mais-valia para a instituição e portanto, eu creio que o ambiente de diálogo, creio eu, que não é muito sentido na instituição”

- o não cumprimento das normas estabelecidas (NAP(s) CI) entrevista 2

“Eu penso que esse requisito aqui não satisfaz, existe prazos, o problema é o cumprimento, porque no instrumento esta o prazo de cada momento e como não é respeitada a coisa fica complicada no fim.” Entrevista 5

- A não realização de avaliação intercalar

“Nos temos a avaliação intercalar, mas infelizmente a não realização dificulta algum objectivo que não se pode cumprir por agentes externos, não depende directamente da pessoa ou da instituição é preciso negociar porque senão na

avaliação final a pessoa pode ser penalizada por uma coisa que não lhe compete.” Entrevista 4

Opinião sobre o processo versus Importância do processo

Cinco colaboradores avaliados/avaliador atribuem muita importância ao processo AD. Um dos colaboradores refere mesmo que a AD é vital para qualquer organização.

“a importância da avaliação é extrema, precisamente porque qualquer organização para atingir os seus objectivos primeiramente terá que traçar esses objectivos e depois terá que comparar aquilo foi atingido, com aquilo que era ou foi proposto à partida.” Entrevista 1

- Por outro lado referem, que a avaliação sendo um compromisso cria uma certa “obrigatoriedade” em relação ao cumprimento das metas, isso concorre para o cumprimento do plano de actividade previamente fixado;

“Tendo em conta que existe um plano de actividade que é acordado no início de cada ano e que tem em conta as funções principais que estão atribuídas a instituição. A avaliação é extremamente importante na medida em que permite avaliar até que ponto a instituição está realmente a cumprir as tarefas que se propõem.” Entrevista 3

- Fazem referência ainda ao facto da avaliação obrigar os trabalhadores a estarem por dentro do objectivo do banco, para além de chamar atenção para a responsabilidade que cada um tem dentro do banco, também chama atenção para o conhecimento do processo AD, visto que, disso depende muito a avaliação.

“Eu penso que isto é de fundamental importância porque se estiverem totalmente por dentro daquilo que são os objectivos com que o Banco trabalha na matéria de avaliação, eu creio que fica fácil chegar à avaliação que se quer (...)” Entrevista 1

Percepção da importância atribuída pelos colegas

Dois colaboradores consideram que os colegas atribuem muita importância, consideram que existe uma percepção que para atingir as metas estabelecidas na avaliação de desempenho é preciso atingir determinados parâmetros e dominar um conjunto de instrumentos.

“Eu penso que sim, eu penso que sim, pelo menos da experiência que eu tenho, não é muita, com os Técnicos que eu tenho, penso que há uma, há uma clareza nessa parte, há um sentimento de que para se atingir determinados objectivos, nós temos que caminhar num sentido e com um conjunto de instrumentos dos quais o processo de avaliação tem lá os seus instrumentos.”

Entrevista 1

Dois colaboradores consideram que dão pouca importância, e os colaboradores só vêem a recompensa financeira, monetária ou a promoção que advêm daí. E consideram mesmo que existe um sentimento generalizado no banco que AD só existe para beneficiar alguns trabalhadores.

“(...) o que eu me apercebi é que a maioria das pessoas não se preocupam com isso. Preocupam com a nota final, simplesmente com a progressão. Eu já ouvi comentários de colegas a dizer que pouco importam com isso a não ser a nota final, ou seja em ter X para conseguir uma progressão automática, por muito (...) ou seja lá o que for (...) eu escuto muito disso.” Entrevista 5

Um colaborador considera que dão uma relativa importância dependendo do tipo de experiência que tenha tido perante o sistema de avaliação.

“Algumas pessoas sim (...) algumas sentem, eu penso que todos sentem (...) uns tem sentimento positivos outros tem negativos relativamente ao instrumento” entrevista 2

➤ Avaliados

Avaliados versus Implicações do processo

Treze colaboradores consideram que tem implicação directa sobre o Banco. Para além de permitir verificar se o desempenho de um colaborador corresponde ao alcance dos objectivos da instituição, também ajuda no balanço de actividade e na identificação de elementos para realização de relatório de actividades e planos estratégicos. (Entrevista 11)

Outra das implicações na organização apontada refere-se à motivação para a tarefa que este instrumento incute nos colaboradores e o auxílio que presta na colação dos colaboradores dentro do BCV. (Entrevista 12, 13)

“Para a organização a importância é fundamental. A definição de objectivos por parte da organização, mostra desde logo o que ele pretende do colaborador, e com isso vai estipular o que cada colaborador vai contribuir para que se atinja esse objectivo. No sentido do planeamento é fundamental para a organização.”

Entrevista 9

Para a Organização *“permite constatar se os técnicos e o próprio Banco estão a conseguirem atingir metas preconizadas.”* Entrevista 12

Também referem que *“uma avaliação correta terá reflexo na imagem do próprio Banco junto da Sociedade”* (entrevista 14), e *“se as pontuações fossem justas o banco conseguiria ver quem trabalha ou não, quem consegue cumprir os objectivos”* (entrevista 15)

Um colaborador chama atenção para o facto de existir a possibilidade de ter efeitos negativos quando um trabalhador tem uma avaliação negativa. Considerando que *“o Banco fica logo a perder, pois um trabalhador desmotivado não desempenha bem a sua função e o banco fica a perder em termos de resultado”* (entrevista 16). Enquanto que outro colaborador considera que *“é importante porque a partir daí o trabalhador pode ficar mais ou menos motivado, satisfeito com a sua realização profissional (..)”* Entrevista 6 (...) *“com a avaliação de desempenho os trabalhadores estarão mais activos(...)”*

Entrevista 8

Em relação a implicações pessoais este grupo apresenta mais variadas respostas. Dentro destas respostas consideram que *“tem implicações principalmente a nível psicológico, pois dependendo dos resultados do processo, as partes ficam mais cientes do meio onde estão inseridos e da exigência que lhe é esperada a nível de chefia”*(...). Entrevista 10.

Considera ainda que em caso de críticas ou resultados negativos, as implicações promovem a diminuição da motivação, auto-estima e até casos de rescisão do contrato, atendendo aos critérios definidos e introduzidos no processo.

Tem implicações ligados a prémios de produtividade e à mobilidade na carreira, contribui para que o colaborador tenha acesso mais elevados da carreira e fazer com que ele tenha acesso também a um prémio de produtividade. Este mesmo colaborador reforça que o sistema é fundamental para efeitos de evolução na carreira. *“Quem não tem avaliação de desempenho não, não evolui na carreira, pode não ter acesso a acções de formação no exterior a nível de mestrados, doutoramentos”* (...) Entrevista 11

Noutra perspectiva um outro colaborador considera que é *“desmotivante, não deixa o trabalhador evoluir no resultado, se a pessoa sabe que todo o ano tem uma determinada nota não evolui, depende do carácter da pessoa, a pessoas que deixam de fazer as suas tarefas, fazendo só o seu trabalho dia a dia, não procura superar o desafio (...)”* Entrevista 16

Operacionalização do processo

Aspectos negativos

Os aspectos referenciados foram que:

- As fichas têm intervalos pré-definidas, que (...) *“já são previamente definidas por intervalos e isso torna difícil definir com exactidão o grau de desempenho do colaborador.”* Entrevista 10

- As fichas não são preenchidos na totalidade (...) *“nas fichas de avaliação um espaço que é dedicado a essa identificação de necessidades. Mas esse*

espaço é desprezado, não é valorizado, não é preenchido e não é sequer, muitas vezes, lembrado tanto pelo avaliador, como pelo avaliado” Entrevista 10

- O SAD reflecte mais o trabalho individual do que o trabalho de equipa (...) “O nosso sistema de avaliação é mais individual, muitas vezes nós procuramos referir que as pessoas devem trabalhar em equipa, mas nós não temos um sistema de avaliação de desempenho por equipas, ou um sistema de avaliação de desempenho por projectos”(…) Entrevista 11

- A entrevista não é feita (...) “a maioria deles entrega a ficha para o funcionário: veja lá e depois diga-me o que acha”. Entrevista 11

- Os prazos não são cumpridos (...) “Fazem muitas coisas de ânimo leve, sem seguir todos os prazos, todos os passos que estão definidos no Manual, sem cumprir prazos e sem dialogar minimamente com os avaliados” Entrevista 11

- O feedback não é dado de forma adequada (...) “Nesse aspecto ainda não se consegue porque o feedback não é dado muitas vezes de uma maneira adequada, devido a esta falta de acompanhamento. (...) Então aqui, há problemas de eficiência e eficácia do processo” (...) entrevista 18

- As falhas não são ajustadas com as formações (...) “Poderia ter mais implicações a nível da formação. Se identificássemos algumas falhas de desempenho e disséssemos assim: bom, agora vamos, em função dessas falhas, programar a formação para esta pessoa.” Entrevista 6

- Não existem software para agilizar todo o processo (...) “Entretanto, esta ligação ainda não é feita de uma forma eficaz, temos também que investir em software que nos ajude a gerir melhor este processo (...) que nos ajudem a, passar a informação da formação para a avaliação de desempenho e vice-versa.” Entrevista 6

- Não se faz avaliação intercalar (...) “às vezes há objectivos que estão sofrendo algum estrangulamento e às vezes este problema vai ser detectado só no final (...) Então a avaliação intercalar é muito importante, ela tem que ser feita a meio percurso” (...) Entrevista 14

- Não cumpram os prazos estabelecidos na definição de objectivos. Entrevista 16

- Desvalorizam os objectivos considerados menos importantes (...) *“as pessoas vão tentar atingir ao máximo os objectivos essencial, ignorando os objectivos que é menos importante”* Entrevista 12

Os meios informativos da AD são poucas esclarecedoras (...) *“NAP e CI tem parte de avaliação que é muito subjectivo não são muito esclarecedoras”* Entrevista 14

- As avaliações estão sujeitas a outras avaliações (...) *“a nossa avaliação fica indexada as avaliações que é feita do departamento (...) muitas das vezes aquilo que acontece é que o director tem uma avaliação e ninguém pode ter uma avaliação superior ao director”* (...) Entrevista 14

Aspectos positivos

Enumeram que:

- Os objectivos são conseguidos. Entrevista 11

- As notas reflectem o trabalho de cada um (...) *“Cada um tem o seu desempenho, a sua maneira de trabalhar. Portanto quem consegue melhor nota é quem consegue melhor desempenho. As pessoas com pouco desempenho são quem têm pouca vontade de trabalhar”*. Entrevista 16

- Ajuda na estruturação do trabalho anual (...) *“tens uns certos objectivos durante o ano e sabes que tens coisas a definir durante o ano e isso guia o teu, a tua acção dentro do trabalho”* Entrevista 6

- Estabelece objectivos (...) *“pela definição dos objectivos de desempenho, com a ficha da avaliação o colaborador tem noção do que tem exactamente de fazer, e qual é o seu trabalho, os timing e resultados que se esperam dele.”* Entrevista 9

Em relação aos procedimentos não efectuados esse grupo reforça sobretudo os aspectos mencionados na categoria aspectos negativos, destacando

sobretudo o não cumprimento dos prazos e a subjectividade manifestada pelos avaliadores durante todo o processo de avaliação de desempenho. A não realização da entrevista intercalar mereceu também uma particular atenção pelos entrevistados.

Opinião sobre o processo versus Importância do processo

Treze colaboradores avaliados imputam muita importância ao processo AD. A sua importância, de uma forma resumida, é justificada por:

- Ser uma mais valia para a instituição e o trabalhador (...) *“Sendo um processo de extrema importância para a tomada de decisão em vários aspectos”*(...)

Entrevista 10

- Permitir auto-avaliação e funcionar como um processo correctivo (...) *“monitora aquilo que tem sido feito para que se possa corrigir o desempenho no dia-a-dia (...) é importante eu conhecer a minha avaliação de desempenho, porque eu vejo onde é que eu estou bem e onde é que eu posso melhorar, sempre numa perspectiva futura.”* Entrevista 11

- Ser um factor motivacional (...) *“procura sempre dar um feedback ao nosso desempenho (...) eu acho que é um factor de motivação para os técnicos.”*

Entrevista 14

- Ser um factor diferencial do desempenho individual *“(...) O banco trabalha com assuntos diversos e ao avaliar a competência o banco pretende ter os melhores colaboradores, nada melhor de que avaliar o seu desempenho para saber se os trabalhadores estão adequados a natureza do trabalho desempenhado pelo banco, para mim seria algo fundamental, além de premiar o mérito do trabalho desenvolvido.”* Entrevista 9

Percepção da importância atribuída pelos colegas

Quatro colaboradores consideram que os colegas atribuem muita importância, e que (...) *“o bom funcionamento do processo de avaliação, aumenta esta importância bem como o nível de actuação e empenho dos colaboradores (...) de forma a atingirem os seus objectivos e a melhorarem as suas competências.”* Entrevista 10

Consideram (...) *“que, há um sentimento geral de importância da avaliação de desempenho, não só porque, mexe com a vida das pessoas em termos de progressão na carreira e na remuneração do desempenho”* (...) Entrevista 6

Noutro sentido oito colaboradores constataam que os seus colegas atribuem pouca importância ao processo de avaliação de desempenho, e destacam o factor monetário como o principal interesse que os colegas vêem no processo.

Dão pouca importância a não ser (...) *“importância monetária, no sentido de atingirem uma meta que os permita ter gratificação.”* Entrevista 12

(...) *“pensam mais em receber o premio da produtividade (...) não sabem qual é a pontuação que podem ter para conseguir uma progressão mais rápida, preocupam com o impacto imediato da avaliação que é o valor da retribuição que é conseguido dependendo da avaliação.”* Entrevista 15

Por seu turno um colaborador considera que o nível de importância atribuída é variável (...) *“Existem colaboradores que nunca prestam atenção no processo, como aquilo é calculado (...) Se o resultado final não ficou naquele valor que eles consideram minimamente satisfatório, aí eles vão buscar as causas, aí vão ler os regulamentos e vão ver como é que foi calculado.”* Entrevista 11

2.2.4 Síntese da Contribuição Teórica

Este subcapítulo, articulamos sobretudo os resultados obtidos nas entrevistas realizadas aos participantes do nosso estudo de caso, apresentado no capítulo anterior, com o quadro teórico.

Através da análise dos dados, verificámos, na categoria formação, que todos os participantes avaliadores/avaliados consideram existir uma necessidade de formação. Sendo que na classe dos avaliados alguns consideram não existirem necessidade de formação. Os colaboradores que consideram existir necessidade de formação referem que devia ser, pelo menos, de tempo em tempo, como forma de adquirir conhecimentos novos, ou simplesmente reavivar conhecimentos antigos. Outro factor focado foi a de dar uma formação com objectivo de identificar eventuais falhas no sistema. Foi notória uma preocupação com a clarificação do material da avaliação. A formação assume uma grande importância, mesmo porque o desconhecimento por parte dos colaboradores só os penaliza.

Estas preocupações vão de encontro aos objectivos centrais da formação, pois a formação é vista como uma actividade de melhoria da qualificação dos recursos humanos, ou seja, para realizar uma determinada tarefa, a pessoa afecta a essa mesma tarefa, deve possuir um serie de competências adequadas (ou exigidas) ao seu desempenho.

Reforçando o conceito teórico, relembramos que a formação serve para adquirir ou aumentar determinadas competências, tendo por finalidade o aumento da produtividade.

Desta forma, parece-nos que devem ser incrementadas formações como forma de potencializar as vantagens de formação, vantagens que irão permitir:

- Aquisição de conhecimentos em determinadas áreas;
- Desenvolver competências potenciando o índice de produtividade no posto de trabalho;
- Actualizar conhecimentos e desenvolver novas competências

- Contribuir para um aumento da qualidade no âmbito do desempenho das funções.

Consideramos que a própria definição de avaliação de desempenho apresentada por Chiavenato (2006), reforça a importância da formação durante todo o processo. Ao considerar que *“a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e no seu potencial de desenvolvimento futuro, e que toda a avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, excelência, as qualidades de alguma pessoa.”* É evidente que este processo tem de ser estruturado através da formação, tendo em conta a relevância que tem para o colaborador e para a organização.

Também os colaboradores da modalidade II demonstraram maiores reticências nas formações, considerando que precisam de formação para perceber o conteúdo, acrescentaram que não estão preparados para as tarefas que lhes estão confinadas (AD). Convém lembrar que a qualificação profissional dimensiona a competência requerida pelas expectativas das organizações e pelo tipo de contribuição esperada de cada cargo. Define as responsabilidades, os conhecimentos, experiências, habilidades e outros requisitos profissionais necessários ao exercício do cargo, tendo em vista os resultados desejados.

Este conceito deixa clara a ideia de que a qualificação profissional é causa ou requisito de desempenho e não o desempenho propriamente dito. Consequentemente, ao analisar a qualificação profissional procuramos conhecer o nível de competência ou capacitação profissional adequada para gerar o desempenho esperado, ou seja, o quanto o colaborador está qualificado para exercer o cargo.

É preciso observar que a análise da qualificação profissional complementa o processo de AD, mas não é o seu objectivo principal. O que se avalia são os resultados apresentados pelo trabalhador, tendo como parâmetros os padrões de desempenho definidos.

Outros colaboradores afirmam que a formação pode ser feita só pelo recurso humano. É indubitável que a responsabilidade pelo funcionamento do processo passa sobretudo pelo DRH, mas a garantia de que o processo funcione está muito pouco nesse departamento. Ou seja, RH pode responsabilizar-se pela concepção do sistema, pela formulação de premissas, objectivos, políticas, normas, procedimentos operacionais, formação de avaliadores, acompanhamento da execução, identificação de condições favoráveis ou desfavoráveis e até o encaminhamento de soluções.

No entanto, mesmo que tenha envolvido toda a organização a participar do planeamento do trabalho e da definição de todas as suas fases, a partir daí as decisões, as acções práticas, enfim, a responsabilidade pelo seu funcionamento efectivo, extrapolam de sua competência. O poder de interferência do RH é limitado em face das imprevisíveis reacções que poderão se manifestar.

Alguns colaboradores consideraram que não existe necessidade formação, visto a informação estar tudo nos manuais. Ao passo que outros, vem a formação como algo, unicamente, para correcção de algo que eventualmente esteja a correr errado na execução da tarefa. Atribuindo que essas formações deviam ser impostas aos coordenadores como forma de traçar melhor os objectivos. Ainda no que refere aos avaliadores consideraram que deviam fazer formação, principalmente em técnicas de entrevista aplicadas à avaliação de desempenho, porque eles não fazem entrevista.

Na análise desses argumentos, achamos por bem que o Banco organize secção de esclarecimentos, e porque não formações, como forma de chamar atenção para os colaboradores sobre o papel e responsabilidade que cada um tem dentro do processo. Convém lembrar que a formação trás grandes vantagens para a Banco, e como tal deve-se fazer um levantamento das necessidades de formação, bem como validar as acções de formação e de desenvolvimento. Em relação as chefias, devem ter a responsabilidade de conhecer as necessidades e expectativas de formação dos membros da

equipa, bem como um maior empenho em Identificar em que medida as acções de formação tem contribuído para a melhoria do desempenho.

Bilhim, (2004 p.266) reforça esta ideia ao considerar que num sistema de avaliação de desempenho, não se pode esquecer a formação de avaliadores, para que o processo seja levado a bom termo. Acrescenta que existe dois tipos de formação indispensáveis para garantir a eficácia de um sistema de avaliação de desempenho. O primeiro focalizado na exactidão do registo do que é visto. O segundo centrado sobre a maneira de dar feedback e de fixar metas e objectivos de desempenho, para que a ênfase esteja sempre nestes e não personalidade dos indivíduos.

No que concerne aos colaboradores em geral, pensamos que devem conhecer melhor os seus pontos fracos e identificar os que podem ser superados pela formação. Também devem estimular o auto-desenvolvimento.

Achamos que seria pertinente o reconhecimento de diferenças individuais no desenho de sistemas de avaliação do BCV, já que os colaboradores novos podem precisar de avaliações mais frequentes.

Uma grande parte de colaboradores que apontam dificuldades ao processo de avaliação de desempenho tal como é praticado, consideram existir necessidade de formação. A formação é vista como uma solução para ultrapassar essas dificuldades.

As dificuldades que advém desde a complexidade dos documentos, linguagem complexas, subjectividade dos avaliadores, falta de diálogo entre a chefia e o colaborador, ausência de feedback, o não cumprimento de prazos, a não realização de entrevistas e a desvalorização de algumas componentes na ficha de avaliação que muitas vezes nem sequer são preenchidas. Justificam, para esses colaboradores, motivos suficientes para realização de formações.

Esta ideia vai em de acordo com Caetano e Vala (2002, p.381), *“sendo a avaliação de desempenho um processo organizacional e, portanto político, os possíveis enviesamentos que lhe estejam associados estão sujeitos às*

estratégias que os actores desenvolvem para exercer ou partilhar o poder organizacional”.

Reforça ainda que a aceitação e empenhamento dos funcionários dependem, em muito, dos procedimentos usados, da forma como é recolhida e comunicada a informação, ou seja, da percepção dos intervenientes de que é um processo justo. Desta forma, se os procedimentos foram usados de uma forma justa nas avaliações, contribuirá para a eficácia do SAD face aquilo que se pretende que seja dentro da organização.

Alguns colaboradores apontaram a motivação como uma das grandes dificuldades desse SAD. Segundo eles os colaboradores não se encontram motivadas para uma participação activa.

Achamos importante, lembrar que para levarmos pessoas a assumirem determinados tipos de comportamento é necessário motivá-las. As chefias não podem desvalorizar o papel da motivação, tendo sempre presente que ela é o impulso que leva o ser humano a agir. E baseia-se em necessidades não satisfeitas e objectivos não alcançados de cada indivíduo.

É preciso considerar sempre que cada pessoa tem diferentes tipos de necessidades, de acordo com seus padrões de comportamento. As necessidades variam de acordo com época, sofrendo influências externas e internas. Os colaboradores desempenham melhor suas funções quando sabem o que se espera delas e o que podem esperar da organização, sendo importante o papel da chefia, que deve estar atenta ao desempenho do colaborador, procurando, permanentemente, orienta-lo, estimula-lo, auxilia-lo, empenhando no seu auto-desenvolvimento, enfim motivando.

A subjectividade foi uma das preocupações manifestadas pelos entrevistados, segundo qual esse factor só por si justifica uma formação, como forma de eliminação de tais “favorecimentos.”

O homem é um ser que possui necessidades, sentimentos e desejos que precisam ser encarados e analisados, essas necessidades e sentimentos influenciam todo o desempenho e o comportamento dos colaboradores na

organização. Dessa forma é preciso entender que para o colaborador produzir o esperado e ter uma evolução profissional e, conseqüentemente no seu desempenho, precisa estar satisfeito com o trabalho realizado e com os objectivos, os valores, a cultura e o clima da organização.

Normalmente, ao invés de uma avaliação de desempenho, o que certos chefias fazem é um julgamento de valor sem base uma critério concreto, sem critérios definidos ou válidos, em alguns casos duvidosos. É exactamente essa atitude ou comportamento, resultante da falta de preparação e entendimento do processo de avaliação por parte das chefias e da falta de estrutura organizacional para avaliação e formação que leva à insatisfação dos colaboradores e conseqüentemente pode gerar conflitos.

Nesta perspectiva, lembramos que o ser humano não esta inerente a deixar-se levar por emoções nas suas tomadas de decisões, mas pode minimiza-las através da capacitação técnica de forma a administrar com efectividade os recursos humanos disponíveis de forma a garantir o melhor desenvolvimento dos processos de sua unidade de trabalho.

Em relação ao sistema do cálculo pensamos que deve ser reformulado de forma a criar uma maior margem de diferenciação entre os colaboradores, essas mudanças, iriam garantir uma maior rigorosidade do instrumento.

Sugerimos também que as fichas, de definição de objectivos, sejam definidas de acordo com as modalidades da avaliação, diferenciando as modalidades I e II, de forma a definir com exactidão o grau de desempenho do colaborador. A escolha de critérios apropriados de avaliação; descrição abrangente e precisa de funções; declaração objectiva e mensurável do desempenho esperado; e descrição clara das habilidades, conhecimento, atitudes e características pessoais esperadas, melhoram o funcionamento do SAD.

Os prazos de cada etapa devem ser cumpridos para que cada interveniente cumpra de forma eficaz a sua responsabilidade.

A Realização de avaliação intercalar, muitas vezes não acontecem devido a motivos já referidos, cumprimentos de prazos, achamos que deviam ser impostas penalização para esses incumprimentos. De igual forma, chamamos

atenção para as avaliações que são feitas de forma superficiais, essa medida seriam evitadas se o mesmo fosse mais detalhado e consultado pela chefia directa.

Devia ser reforçado junto dos avaliadores e avaliados a importância de preenchimento completo de todos os componentes constantes da ficha de avaliação. A eficácia de qualquer sistema de avaliação passa pelo cumprimento do estipulado. A falta desse de cumprimento dificulta a melhoria a nível das competências.

Esse sistema não avalia o trabalho de equipa, fazendo com que esse trabalho seja desvalorizado. Pensamos que seria de extrema importância e produtivo para a organização se houvesse Introdução de itens que avaliassem o trabalho de equipa.

O trabalho em equipa tem vindo a ganhar cada vez mais importância nas organizações não só pela produtividade, mas também pela multiplicidade de efeitos positivos que causa ao indivíduo. A nível social o indivíduo esforça-se cada vez mais para obter um estatuto mais elevado na hierarquia social.

Para além de funcionar como uma fonte de incentivo e de mobilidade ajudando o indivíduo a atingir as suas pretensões sociais, o grupo ainda, vai influenciar o comportamento do indivíduo, dando-lhe maior capacidade de adaptação ao contexto social e uma visão mais optimista da sociedade. Dá-se um aumento da motivação e um aumento da consciencialização dos deveres sociais.

A estruturação do grupo vai permitir um aumento da produtividade, aumento de probabilidade de solucionar problemas devido a um maior número de participantes, uma maior eficácia e uma maior satisfação no trabalho. Esses resultados conjugados com uma diminuição da possibilidade de erros e uma comunicação mais objectiva impulsionarão o desenvolvimento da instituição.

O facto de a avaliação de desempenho influenciar recompensas (pagamento e reconhecimento), carreiras (promoção, demissão e reputação), assim como a auto-imagem do colaborador, impede que este colaborador esteja aberto ao diálogo franco necessário a sua avaliação e desenvolvimento pessoal. Nessa

medida, consideramos que os avaliadores deveriam ter uma melhor preparação para a realização de entrevistas, de forma a minimizar essas dificuldades.

Consideramos também que a entrevista deve ser realizada de forma a levar o colaborador a reconhecer que deve melhorar o seu desempenho ou que promova uma maior comunicação entre o gestor e colaborador e vice-versa e conduza à mudança de atitude de ambos.

Alias, de acordo com Bilhim (2004, p.267) a entrevista de avaliação de desempenho é um tempo e um espaço crítico de todo o processo. Já Macgregor citado por Bilhim (2004), dizia que a razão para as chefias não gostarem de dar feedback aos avaliados relaciona-se com a vontade de evitar conflitos. É porem na entrevista que o avaliador e avaliado discutem o desempenho e perspectivam o futuro, circunstancia que atribui a entrevista um papel importante.

Outro factor que precisa de ser pensado e melhorado é o feedback que muitas vezes não é dado de uma maneira adequada. Não podemos esquecer que o desenvolvimento dos trabalhadores, é feito através de mecanismos como o feedback, que serve, como uma ferramenta de comunicação entre empregados e empregadores.

Na avaliação da eficácia do sistema de avaliação de desempenho e no cruzamento com a categoria dificuldades do processo e a categoria nível de eficácia do processo e as respectivas subcategorias, constatamos que a maioria dos colaboradores vêem o sistema como ineficaz, face ao que se pretende ser, apontando as diversas dificuldades como factor de entrave ao sucesso do sistema de avaliação de desempenho.

De acordo Julião (2003) o sistema de avaliação de desempenho contribui para uma maior eficiência e eficácia organizacional desde que seja adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e das organizações. Quando isso não acontece, esse mesmo sistema, concebido para poder avaliar, otimizar, promover e orientar os dois universos, chamados: pessoas e processos, passa a ser o principal ponto de instabilidade das organizações e

de insegurança e insatisfação das pessoas, gerando profundas e inapagáveis frustrações naqueles que são as vítimas do processo, e alimentando as estatísticas de desperdícios com dados relativos ao maior de todos eles, que é o desperdício do recurso humano.

Geert Hofstede (2004), citado por Julião (2003), salienta que as organizações precisam ter valores e as pessoas também. Para que uma pessoa seja eficiente e eficaz numa organização, os valores de ambas devem ser compatíveis, caso contrário a pessoa torna-se frustrada e não produzirá resultados.

A ineficácia do sistema de AD do BCV, torna-se um factor de risco acrescido, sobretudo no crescimento profissional dos colaboradores e do aumento da competitividade do Banco. Achamos nesse sentido que um sistema fundamental e estratégico como o SAD devem merecer um particular estudo e atenção sobretudo na redefinição dos valores que se pretende que sejam únicos.

3 - Conclusão

A conclusão deste trabalho de investigação, no qual analisamos o Sistema de Avaliação de Desempenho do Banco de Cabo Verde, permitiu-nos entrar em contacto com um Instrumento de Avaliação de Desempenho não muito distinto das outras organizações do género. Este trabalho possibilitou-nos adquirir e aprofundar conhecimentos abordados durante esta investigação.

Ao longo do nosso estudo, constatamos que a avaliação de desempenho insere-se numa óptica de desenvolvimento da organização, e permite aos avaliadores definirem o caminho dos avaliados, esta noção é fundamental para aumentar a produtividade dos recursos humanos numa organização.

É de constatar que a função de a avaliação de desempenho não se esgota no provimento de dados para a atribuição de aumentos salariais. Participa na aferição de necessidades de formação em áreas específicas, definição do potencial dos colaboradores e no fornecimento de dados que possibilitem um melhor e mais eficaz feedback entre chefias e subordinados, para além de promover ao auto-desenvolvimento. Dessa forma torna indispensável em qualquer organização moderna.

Nesta perspectiva, consideramos importante realçar alguns aspectos que nos parecem pertinentes, durante a realização da investigação.

Em relação a percepção do processo de Avaliação de Desempenho, de acordo com a opinião dos grupos avaliados/avaliadores. Constatamos que todos consideram que o processo AD tem implicações organizacionais, servindo sobretudo de medida dos objectivos atingidos, serve também como um instrumento que permite a melhoria da organização. Em relação a implicações pessoais, os colaboradores consideram que a AD é um caminho para desenvolvimento das competências consciencialização dos colaboradores das suas limitações e capacidades. A AD é visto como um estímulo que redefina o trabalho e a prestação do colaborador com implicações directas na progressão e na carreira do próprio. Também chamam atenção para o campo motivacional que o processo tem sobre o colaborador.

Em relação a importância a maioria dos colaboradores consideram AD como um instrumento de extrema importância na medida em que permite avaliar até que ponto a instituição está realmente a cumprir as tarefas que se propõem, mas salientam o facto do actual SAD não cumprir os requisitos necessários da AD. Apesar de darem importância, os colaboradores acreditam que os seus colegas dão pouca importância, a não ser no campo financeiro, vendo AD como um instrumento unicamente de recompensa monetária.

Quanto a satisfação do actual SAD a maioria dos participantes, avaliados/avaliadores, concordam que o actual sistema não satisfaz face aquilo que deva ser um SAD. Apontam diversas dificuldades que não permitem melhores resultados. Dificuldades estas que vão desde: Falta de formação, o não cumprimento de prazos nos momentos operacional da avaliação, subjectividade de algumas chefias, o não cumprimento de todas as etapas do processo de avaliação de desempenho, ausência de feedback, existência de cotas na atribuição das notas, etc.. apontaram diversas dificuldades que, ao nosso entender, merecem uma reflexão aprofunda.

Sobre a génese do processo de avaliação do desempenho quanto à formação, os participantes acreditam que existem necessidade de formação, sobretudo como forma de correcção dos “erros cometidos” durante o processo.

Pela informação recolhida, não existe formação sobre o processo, o que dificulta todo o processo de AD. Alguns colaboradores quando entraram para o Banco receberam um esclarecimento de forma voluntária, por parte de uma técnica do RH.

A maioria dos colaboradores consideram que as informações existentes acerca do processo AD, são muito extenso ou confuso, o que dificulta a sua compreensão. Desta forma a formação seria um bem acrescido para qualquer colaborador.

Nos entendemos, que na ausência de formação, seria desejável a criação de espaços ou tempos, em períodos considerados desejáveis para todos, para que possam ser discutidas e esclarecidas as dúvidas e dificuldades existentes.

Isso seria saudável para a organização, bem como iria potencializar o desempenho de todos os colaboradores envolvidos.

Esse trabalho permitiu um grande conhecimento sobre o sistema de avaliação de desempenho. A utilização do sistema de avaliação de desempenho na gestão de recursos humanos numa organização é inquestionável.

As organizações encontram-se inseridas numa dinâmica de grande competitividade, de tal forma que é preciso encontrar meios para dar resposta e que permita obter altos níveis de produtividade na sua performance.

É vital dotar a organização mecanismos que permita, além de medir os níveis de desempenho, que também permita desenvolvê-los. Nessa perspectiva esperamos que o nosso contributo para o desenvolvimento do sistema de AD no BCV, seja um passo importante no desenvolvimento do sistema.

4 - REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) (1997). *Cultura e cambio organizacional*. Madrid: Ortega Ediciones Gráficas.
- Afonso, J. M. P., e Gomes, A. R. (2009). *Stress Ocupacional em Profissionais de Segurança Pública: Um estudo com militares da Guarda Nacional Republicana*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, volume 22. Acedido em 15/11/09. Disponível em www.scielo.br/prc.
- Ambrose, L.; Cropanzano, R. (2003). A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 2, 266–275.
- Antunes, L. P. (2005). A importância da gestão de recursos humanos no aumento da competitividade das empresas. In C. Martins de Barros (coord.). *Anuário RH 2005*. (p. 14). Carnaxide: IFE.
- Arvey, R.D. e Murphy, K. R. (1998). "Performance evaluation in work settings". *Annual Reviews*. 48, 141 – 168.
- Bardin, L. (2000). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda
- Baptista, R. (2005). A comunicação empresarial e a gestão da mudança. [Online] Disponível: HYPERLINK "<http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.html>".
- Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação* (3ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, J. A. F. (2004) – *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, I.S.C.S.P. – Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª edição). Lisboa: ISCSP.

- Boog, Gustavo G. (1999). Manual De Treinamento E Desenvolvimento (ABTD). 3 Ed. São Paulo: Pearson Education Do Brasil.
- Borman, W. C., e Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt e W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borkowski, N. e Allen, W. (2002). Using organizational behavior theories to manage: clinical practice guideline implementation. *Journal of American Academy of Business*, 1, 365-370.
- Brewster, C. e Hegewisch, A. (1994) – “Human Resource Management in Europe Issues and Opportunities”, in Brewster, C. E Hegewisch, A. (Eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management – The Price Waterhouse Cranfield Survey*, London and New York, Routledge, pp. 1-21.
- Brunsson, N. e Olsen, J. P. (1993). *The reforming organization*. Londres: Routledge Editores.
- Caetano, A. (1996), *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas* (1th ed). Lisboa, Editora RH.
- Caetano, A. e col. (1999). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Caetano, A. ed. 2007. *Avaliação da formação profissional – Estudos em organizações Portuguesas* ed. 1. Lisboa: Livros Horizonte.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette e L. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

- Carmo, H., e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para a autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carr, A. (1999). The psychodynamics of organisation change - identity and the "reading" of emotion and emotionality in a process of change. *MCB*, 14, 573-585.
- Carr, A. (2001). Understanding emotion and emotionality in a process of change. *Journal of Organizational Change Management*, 14, 421-434.
- Carvalho, A. Nascimento, L. (1998) Do. *Administração De Recursos Humanos*. V.1. São Paulo: Pioneira.
- Chen, L. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*. Vol. 5, 1/2, 432 – 438.
- Chiavenato, I. (1997). *Introdução À Teoria Geral Da Administração*. 5.^a Edição, São Paulo: Ed. Makron Books.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2000) *Introdução á Teoria Geral da Administração*. 6.^a Edição. Editora Campus. São Paulo.
- Correa, H L and Hourneaux, J. e Flávio (2008). *Sistemas De Mensuração E Avaliação De Desempenho Organizacional: Estudo De Casos No Setor Químico No Brasil*. *Rev. Contab. Finanç.*
- Cunha, R. (1992), *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*, Lisboa, IEFP,55p.
- Cunha, M. e Rego, A. (2002). *As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente*. Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa. Working paper.

- De la Hera *et al.* (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P. e Paauwe, J. (2004) 'Performance Management: A Model and Research Agenda', *Applied Psychology: An International Review*, vol.53, pp.556-569.
- Dessler, G. (1997) – *Human Resource Management*, 7ª ed., Prentice Hall, International Edition.
- Dessler, G. (2003). *Administração De Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Diana Winstanley, Kate Stuart-Smith, (1996) "Policing performance: the ethics of performance management", *Personnel Review*, Vol. 25 Iss: 6, pp.66 – 84.
- Fernandes, A. e Caetano, A. (2000), "A Avaliação do Desempenho", em A. Caetano e J. Vala (orgs), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa: Editora RH, pp. 359-387.
- Ferreira, J. ; Neves, J. e Caetano, A. (2003). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw – Hill. 13-14, 357-403.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência, 388 p. ISBN 972-8383-10-X.
- Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (3ª ed., N. Salgueiro, Trad.): LUSOCIÊNCIA. (Edição original, 1996)
- Guest, D. (1990) – "*Human Resource Management and The American Dream*", *Journal of Management Studies*, 27(4), July, pp.377-397.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hought (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Kaplan, R, Norton, P, (1997). *A Estratégia Em Acção: Balanced Scorecard*. Rio De Janeiro: Campus.
- Kraiger, K. *et al.* (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43 (4), 337-351.
- Latham, G. P., Wiersma, U. (1986) The practicality of behavioral observation scale, behavioral expectation scale, and trait scales, *Personnel Psychology*, v39 n3 p619-28 Aut 1986.
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S. e Moore, C. (2005) 'New Developments in Performance Management', *Organizational Dynamics*, vol.34, pp.77-87.
- Levy, P.E. e Williams, J.R. (2004). *The social context of performance appraisal*. *Journal of Management (Annual Review Issue, 2004)*, 30(6) 881-905.
- Luz, R. (1995) *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Marras, (2000). *Administração De Recursos Humanos: Do Operacional Ao Estratégico*. São Paulo Editora Futura.
- Maximiano, A. (1995) *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 4. Ed.
- Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.
- Milkovich, T, Boudreau, J (2000). Administração De Recursos Humanos. 1ed. São Paulo Atlas.
- Moura, E. (2000) – *Gestão de Recursos Humano. Influências e Determinantes do Desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Murphy, R. e Cleveland, J. (1995). "Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives", Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nadler, D. A. e Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: the power of organizational architecture*. Oxford: Oxford University Press.

- Neves, J. (2001). Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais. In Ferreira, J.M., Neves, J., Caetano, A.. Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: McGraw- Hill.
- Polit, D.F; Hungler, B.P. – Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem. 3ªed.Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. 391p. ISBN 85-7307-101-X.
- Pereira, M. A. R. B. (2006). Coaching: a prática dos coaches em Portugal. Universidade de Évora: Dissertação de Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional.
- Peretti, Jean M. – *Recursos humanos*. Edições Sílabo, Lisboa, 1998.
- Peter A. Heslin, Gary P. Latham, Don VandeWalle, (2005) The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals vol. 90, no. 5, pp. 842-856.
- Pettijohn c, Taylor L, Keillor J(2001),*Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? Vol 18, Issue 4, pages 337–364*
- Rego, A. e Pina e Cunha, M. (2003). A Essência da Liderança: Mudança Resultados Integridade. (1ª ed.) Lisboa: Editora RH, Lda.
- Robbins, S. (1999). Comportamento Organizacional. São Paulo: Livros Técnicos Científicos.
- Rynes, S., Gerhart, B., Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Reviews Psychology*, 56, 571-600
- Sara, L. Rynes, Barry Gerhart, Laura Parks (2004) “PERSONNEL PSYCHOLOGY: Performance Evaluation and Pay for Performance”, Personnel Review.
- Srour, R. (1998). Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus.

- Roque, S. (2005). Sistema de Avaliação do Desempenho na Carreira de Enfermagem: Eficiência e Eficácia. [Dissertação de Mestrado não publicada]. Évora: Universidade de Évora.
- Roque, S.e Santos, N. (2008). Sistema de avaliação do desempenho em enfermagem: eficiência e eficácia. Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa, SAÚDE e TECNOLOGIA P. 26–29.
- Stefano, S; Maçaneiro, B; e Zampier, M. (2006) Indicadores de Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Um Estudo multi-casos na Região Central do Paraná.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide, Editora McGraw Hill.
- Spector, E (2005). *Psicologia Nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Tachizawa, T. Et Al. (2004). *Gestão Com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada Às Estratégias De Negócios*. Rio De Janeiro: Editora FGV.
- Tichy, N.; Fombrun, C.; Devanna, M. (1982) – “Strategic Human Resource Management”, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 47-61.
- Wanberg, C. R. e Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132-142.
- Worley, Chad, (2003) "*Analysis of Travis County Performance Appraisal Systems*". *Applied Research Projects, Texas State University-San Marcos*. Paper 38.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods (3ª. Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Documentos electrónicos.
- Zanelli, J. C. Borges, J. E., Bastos, A. V. (org) (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. São Paulo: Artmed Editora.

ANEXOS

Anexo I

Pedido de autorização ao Banco de Cabo Verde

Ailton Jorge Soares Benchimol

Praia – Cabo Verde

E-mail: AiltonBenchimol@bcv1.cv

Ao Departamento de Recursos Humanos do

Banco de Cabo Verde

PRAIA – CABO VERDE

ASSUNTO: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÉMICA

Praia, 02 de Outubro de 2009

Eu, Ailton Jorge Soares Benchimol, estagiário do BCV no Departamento dos Recursos Humanos desde Julho do corrente ano, estudante de Psicologia das Organizações na Universidade de Évora – Évora – Portugal, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência que me autorize fazer um estudo de caso sobre o processo de avaliação de desempenho do BCV. Tal estudo implicaria consultas de documentos internos relativos a esse processo (NAP's e CI's), bem como aplicação de questionários aos colaboradores do BCV. Cabe ainda informar que o referido estudo seria parte integrante da minha Dissertação de Mestrado. Asseguro o anonimato e a confidencialidade no tratamento de dados, pois toda a informação recolhida será analisada globalmente, para fins académicos.

Sem mais a acrescentar, agradecendo desde já a vossa atenção, aguardo deferimento.

Ailton Jorge Soares Benchimol

Anexo II

Guião de entrevista

Entrevista: Avaliação de Desempenho

Questões:

1. Que significado atribui a expressão «avaliação de desempenho»? E qual é a importância que lhe atribui dentro do Banco?
2. Quais são, na sua opinião, as finalidades ou objectivos de avaliação de desempenho praticado pelo BCV?
3. Quais os objectivos da AD que na sua opinião são mais bem conseguidos? E quais os menos bem conseguidos?
4. Que outros objectivos gostaria que a AD tivesse neste Banco?
5. Tem conhecimento de como decorre o processo AD praticado no Banco?
6. Qual é a importância que as pessoas dão ao facto de estarem bem esclarecidas sobre o processo da avaliação da performance e os direitos e responsabilidades que têm a ela inerentes?
7. Existe necessidade de formação sobre o sistema e sobre o processo de AD?
8. Quais são as maiores dificuldades desse sistema AD?
9. Qual o grau de satisfação que sente em relação à AD tal como é realizada no BCV?
10. Em que medida é eficaz face ao que se propõe ser?
11. Se tivesse poder para o fazer, o que modificaria na AD que aqui se pratica?
12. Que Implicações tem o processo AD (implicações ou contributos do processo para organização e para o colaborador em si)?

Esta entrevista é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada.