

**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
NO LABORATÓRIO DE ENGENHARIA CIVIL DE SÃO  
TOMÉ E PRÍNCIPE: BARREIRAS E FACILITADORES**

Celcius Carvalho Costa Alegre

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

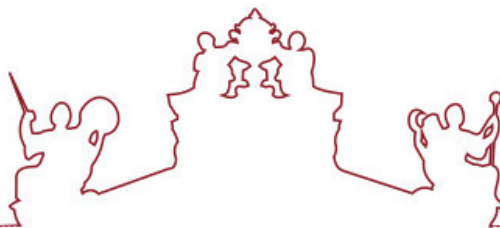
Évora 2024

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
NO LABORATÓRIO DE ENGENHARIA CIVIL DE SÃO  
TOMÉ E PRÍNCIPE: BARREIRAS E FACILITADORES**

Celcius Carvalho Costa Alegre

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2024

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Célsio Quaresma (Universidade de Évora)

Vogais | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Arguente)  
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)  
Nuno Rebelo dos Santos (Universidade de Évora) (Orientador)

Aos meus filhos e a minha esposa.

Aos meus pais e irmãos.

## **Resumo**

As organizações normalmente avaliam o desempenho dos colaboradores de forma a delinear estratégias que promovam maior motivação, rendimento e produtividade. A implementação de sistemas de avaliação de desempenho constitui, desde os tempos remotos uma ferramenta indispensável e por sua vez, representa também um grande desafio para os recursos humanos. Perante este quadro identitário, confrontamo-nos com dois pontos da balança avaliativa: os facilitadores versus barreiras. O estudo em causa tem por objetivo identificar as barreiras e facilitadores na implementação da Avaliação de Desempenho no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe. Para efeito, foram realizadas entrevistas estruturadas por escrito á 16 trabalhadores da instituição, sendo 4 de sexo feminino e 12 de sexo masculino, baseando-se numa abordagem metodológica descritiva. Os conceitos abordados na presente pesquisa basearam-se na revisão da literatura e os dados obtidos, foram analisados e tratados mediante a análise qualitativa de conteúdo das respostas com recurso ao Software Nvivo. Ausência de recursos humanos qualificados e a desconfiança relacionada á avaliação de desempenho, constituíram as essenciais barreiras identificadas, enquanto que, a capacitação dos recursos humanos, diagnósticos institucionais periódicos e sensibilização junto aos colaboradores constam como aspetos facilitadores. A avaliação de desempenho parece ser uma ferramenta com potencial, mas ao mesmo tempo suscetível de criar perturbação na estabilidade da instituição.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Implementação; Barreiras; Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe, Facilitadores

# **IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE ASSESSMENT IN THE CIVIL ENGINEERING LABORATORY OF SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE: BARRIERS AND FACILITATORS**

## **Abstract**

Organizations normally evaluate employee performance in order to outline strategies that promote greater motivation, performance and productivity. The implementation of performance assessment systems has been an indispensable tool since ancient times and, in turn, also represents a major challenge for human resources. Given this identity framework, we are faced with two points on the evaluative scale: facilitators versus barriers. The study in question aims to identify the barriers and facilitators in the implementation of Performance Assessment in the Civil Engineering Laboratory of São Tomé and Príncipe. For this purpose, structured written interviews were carried out with 16 workers at the institution, 4 female and 12 male, based on a descriptive methodological approach. The concepts covered in this research were based on a literature review and the data obtained were analyzed and treated through qualitative content analysis of the responses using Nvivo Software. Lack of qualified human resources and distrust related to performance evaluation constituted the essential barriers identified, while human resources training, periodic institutional diagnoses and employee awareness are included as facilitating aspects. Performance assessment appears to be a tool with potential, but at the same time susceptible to creating disturbances in the stability of the institution.

**Keyword:** Performance evaluation; Implementation; Barriers; Civil Engineering Laboratory of São Tomé and Príncipe, Facilitators.



## **Agradecimentos**

Uma dissertação é um trabalho individual, derivado do fruto de um conjunto de esforços, energias e pessoas. Por isso, quero agradecer a todos que estiveram comigo em cada etapa desta jornada e assim contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão da mesma.

Os agradecimentos vão primeiramente à Deus por me ter fortalecido espiritualmente de forma a superar á todos os obstáculos;

Aos meus familiares, por estarem sempre ao meu lado e me apoiarem incondicionalmente nesta empreitada;

Ao ilustre Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, meu orientador, pela confiança, dedicação, motivação, acompanhamento e sugestões, que contribuíram para enriquecer o trabalho;

Á todos os Professores, pela transmissão de saberes e conhecimentos;

Aos meus colegas de grupo Choque (Edchilson Cravid, Dilza Moreno, Rosangela Rosamonte, Tomé da Graça e Ludmila Vaz), pelas convivências, apoios e horas afio de trabalho;

Aos meus colegas de turma, por proporcionarem um ambiente saudável, amistoso e de companheirismo em todo o tempo de mestrado;

Á Universidade de Évora, instituição que escolhi para a realização do Mestrado pela excelência comprovada;

Ao Laboratório de Engenharia Civil e toda a sua equipa, por permitirem ser o objeto de estudo. Obrigada pelo tempo que voluntariamente dispensaram;

Á todos que de forma direta ou indiretamente tornaram possível o meu desenvolvimento.



## ÍNDICE

<b>Resumo .....</b>	<b>2</b>
<b>Índice de FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>9</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	12
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos .....	12
1.3. Metodologia de Investigação .....	13
1.4. Estrutura do Trabalho .....	13
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>15</b>
2.1. Desempenho .....	15
2.2. Conceito de Avaliação de Desempenho .....	17
2.3. Tipos de Avaliação de Desempenho.....	20
2.4. Fontes da Avaliação de Desempenho .....	22
2.5. Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho .....	24
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DO LABORATÓRIO DE ENGENHARIA CIVIL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE.28</b>	
<b>4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>31</b>
4.1. Formulação do Problema e os Objetivos .....	31
4.2. Local e Participantes.....	32
4.3. Instrumento.....	32
4.4. Procedimento de Recolha de dados .....	33
4.5. Análise e tratamento dos dados .....	33
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS e discussão .....</b>	<b>35</b>
5.1. Aspetos Descritivos .....	35
5.2. Análise de <i>clusters</i> por similaridade de codificação .....	42
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
6.1. Conclusões .....	51
6.2. Limitações do estudo.....	52

6.3. Pesquisas Futuras .....	53
6.4. Recomendações.....	53
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>
Anexo 1 - Pedido de parecer a Comissão de Ética .....	58
Anexo 2 - Carta de Consentimento Informado.....	63
Anexo 3 – Guião de Entrevista .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura orgânica do LECSTP. Fonte: LECSTP (2020) .....	29
Figura 2: Itens agrupados nos clusters por similaridade. Fonte: Autor (2022) .....	43

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Principais métodos de Avaliação de Desempenho.....	21
Tabela 2 Fontes de Avaliação de Desempenho.....	23
Tabela 3 Benefícios Individuais de Avaliação de Desempenho.....	36
Tabela 4 Benefícios Organizacionais de Avaliação de Desempenho .....	37
Tabela 5 Desvantagens Individuais de Avaliação de Desempenho .....	38
Tabela 6 Desvantagens Organizacionais de Avaliação de Desempenho .....	39
Tabela 7 Barreiras á Implementação da Avaliação de Desempenho.....	40
Tabela 8 Facilitadores á Implementação da Avaliação de Desempenho .....	41
Tabela 9 Matriz de Codificação do Cluster 1 (M30NN-7).....	44
Tabela 10 Matriz de Codificação do Cluster 2 (M30NN e M30NN-1) .....	45
Tabela 11 Matriz de Codificação do Cluster 3 (F51SN) .....	46
Tabela 12 Matriz de Codificação do Cluster 4 .....	48

## 1. INTRODUÇÃO

A República Democrática de São Tomé e Príncipe, é um Estado Soberano que se tornou independente em 12 de julho de 1975. De lá até a presente data, a história deste pequeno e insular país tem os seguintes períodos avaliativos: passado colonial, pós-independência e pós multipartidarismo. Entende-se assim que um Estado é constituído por indivíduos que formam todo o povo, que consciente ou inconscientemente avalia o desempenho da sua existência (autor, 2022).

O presente trabalho de dissertação tem esse cabimento, em virtude de se preocupar com esta matéria numa das instituições públicas do país.

O ser humano por natureza está constantemente sujeito a avaliação, seja ela de forma espontânea ou mediante critérios especificamente elaborados (dos Santos, 2007). Desde o surgimento da gestão dos recursos humanos, que o processo de avaliar o desempenho tem sido uma das principais ferramentas de diagnóstico individual e organizacional (Madureira & Rodrigues, 2007). No entanto, o procedimento de avaliar colaboradores nas organizações nunca foi uma tarefa fácil para os profissionais dos recursos humanos, nem para as organizações (Bezerra & Zouain, 2021).

Ainda segundo Bezerra e Zouain (2021), a avaliação de desempenho pode ser um instrumento de planeamento e melhoria da gestão de pessoas, utilizada pelos gestores/decisores de forma a identificar, organizar e medir os aspetos necessários que permitam a obtenção de melhores resultados por parte da organização assim como do próprio profissional, desde que seja utilizado de forma séria, isenta e transparente. Esta avaliação poderá também ajudar a melhorar a comunicação entre os gestores e os funcionários, que é por natureza um processo dinâmico da vida.

Dutra (2020) refere que o objeto de estudo na atual pesquisa, possibilita a melhoria da *performance* e rendimento dos colaboradores no decorrer do tempo, pelo que na perspetiva de Marques (2011), ela deve ser aplicada á todo o profissional dentro de uma organização, uma vez que permite não só melhorar o desempenho dos mesmos, como também de toda organização.

A Avaliação de Desempenho é um instrumento de gestão organizacional com capacidade de aperfeiçoar a gestão das organizações, através de uma avaliação de cada colaborador mediante a comparação dos resultados obtidos com os objetivos almejados (Melazo et al., 2019).

Moreira et al. (2015) afirmam que a Avaliação de Desempenho tem entre outros objetivos, congregar um conjunto de dados/informações relacionados ao comportamento profissional do avaliado durante seu desempenho no trabalho, identificar e apresentar aspetos que devem ser melhorados, enquanto que Araújo (2007) citado em (Guimarães, 2021) refere que o papel da

avaliação de desempenho é de reconhecer o mérito daqueles que se empenharam e contribuíram para a organização, tendo em vista a melhoria do desempenho obtido. Por outro lado, dos Santos (2007) defende que um dos aspetos relevantes da avaliação de desempenho é o tratamento justo dos colaboradores e a melhoria dos resultados organizacionais. Na mesma esteira, Melazo et al., (2019) realçam que esta avaliação permite gerar importantes dados que ajudarão no processo de revisão e atualização das políticas de recursos humanos praticadas na organização.

Uma das ferramentas chaves na construção de uma reforma administrativa, é a avaliação de desempenho (Madureira & Rodrigues, 2006), pelo fato de permitir também a medição de satisfação dos usuários dos serviços públicos, atendendo o aumento do nível de exigência dos mesmos quanto a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública (Barbosa et al., 2010). De acordo com Martins e Ensslin (2020), o setor público também deve adotar um sistema de avaliação que promova o aumento de desempenho, valorize e motive o profissional. Seguindo este pressuposto, Guessier et al., (2020), afirmam que existe um interesse cada vez maior dos gestores públicos em avaliar o desempenho dos seus colaboradores devido o contributo que este processo traz na gestão das organizações bem como a influência no desenvolvimento comportamental dos indivíduos.

Em São Tomé e Príncipe, pese embora não se verificar de forma abrangente a avaliação de desempenho, ela é aplicada em algumas instituições do setor público, alguns organismos privados, agências e instituições internacionais com sede no país. Neste sentido, importa realçar que o processo de avaliar o desempenho dos funcionários advém do historial de que se tem registo deste a era colonial, passando pelos primeiros anos de pós-independência, até a presente data.

Na era colonial, os funcionários civis coloniais tinham a sua conduta moral e profissional avaliada anualmente conforme o artigo 134 da pág. 52 da Carta Orgânica do Império Colonial Português do ano 1937, como também plasmado no Estatuto de Funcionalismo Ultramarino de 1956, que servia como instrumento para renovação de contratos de trabalho ou promoção.

Atualmente, a Administração Pública Santomense não possui um processo único de avaliação de desempenho, pese embora, ter enquadramento legal nos artigos 59 A á 59 G e artigo 66 da lei 2/2018 do Estatuto da Função Pública de 5 de março, bem como espelhado no artigo 7 do Decreto-lei nº 23/2011 do Estatuto dos Gestores Públicos de 27 de junho. Por isso, conhecer os obstáculos que dificultam a aplicação da Avaliação de Desempenho em toda a Administração Pública Santomense, torna-se pertinente encontrar mecanismos eficazes de os ultrapassar, no caso particular do Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe (LECSTP), conforme este trabalho se predispôs a conhecer. O LECSTP é uma instituição pública cujo objeto essencial no exercício da sua atividade é a investigação e o controlo de qualidade dos materiais de construção

em todos os domínios abrangidos pela Engenharia de Construção Civil, conforme espelhado no Decreto Lei nº 31/2000 – Estatuto do Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe, publicado no Diário da República nº 09 de 28 de dezembro de 2000.

À semelhança de muitas instituições públicas, o LECSTP não aplica nenhum método que permita avaliar o desempenho dos seus colaboradores. De forma a perceber as razões dessa não aplicação propõe-se a presente pesquisa, onde se efetuará um enquadramento contextual sobre avaliação de desempenho, o enquadramento institucional de forma a conhecer o LECSTP, a identificação das barreiras e facilitadores da implementação da avaliação de Desempenho naquela instituição e propor sugestões que poderão ajudar numa implementação efetiva.

### **1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha**

Como já referido, o presente estudo surge na necessidade de implementar um sistema que permita avaliar o grau de desempenho e evolução dos colaboradores do LECSTP. Apesar do sistema jurídico nacional prever o enquadramento legal para a avaliação de desempenho para a função pública, a Administração Pública Santomense não possui um sistema único de avaliação de desempenho. Contudo, tem surgido algumas iniciativas individuais desencadeadas por algumas instituições. É pertinente identificar as barreiras, dificuldades, desafios e aspetos que permitam elaborar um modelo da avaliação de desempenho no LECSTP e apresentar sugestões para sua efetiva implementação, e desta forma contribuir para o progresso individual e organizacional.

### **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos**

Considerando a necessidade de entender as causas que têm originado a não mensuração do desempenho dos funcionários do LECSTP, questão de partida é: Quais são as barreiras e os facilitadores da implementação da Avaliação de Desempenho no LECSTP?

Para responder a esta pergunta foram demarcados os seguintes objetivos:

- **Objetivos Geral**

Identificar e caracterizar as dificuldades e os facilitadores da implementação da avaliação de desempenho no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe.

- **Objetivos Específicos**

- Identificar as barreiras e dificuldades de implementação de um sistema de avaliação no LECSTP no ponto de vista dos funcionários e da direção;

- Identificar aspetos percebidos como facilitadores da implementação de um modelo de Avaliação de Desempenho no LECSTP do ponto de vista de funcionários e direção;
- Propor sugestões para a implementação efetiva de um sistema de avaliação de desempenho no LECSTP.

### **1.3. Metodologia de Investigação**

O citado trabalho enquadra-se num estudo transversal, qualitativo, com uma única recolha de dados através da realização de entrevistas estruturadas por escrito a 16 colaboradores do LECSTP.

Foram seguidas as seguintes etapas:

- Revisão da bibliografia de diversas fontes entre os quais, livros e artigos científicos relacionado ao tema em estudo. As investigações foram apoiadas por plataformas digitais com destaque para o B-on, EBSCO, Google Académico, Elsevier e Jasper;
- Consulta de Boletins Oficiais da era colonial, bem como os Estatutos de Funcionamento Público vigente na altura;
- Formulação clara do objetivo do trabalho;
- Conceção do desenho da investigação empírica;
- Realização dos procedimentos, entre os quais a recolha de dados mediante realização de entrevistas estruturadas por escrito a trabalhadores e a direção da organização. As respostas obtidas foram objeto de uma análise qualitativa de conteúdo;
- Análise e interpretação dos dados recolhidos;
- Compilação de todas as informações para elaboração do relatório de investigação empírica, elemento nuclear da dissertação.

### **1.4. Estrutura do Trabalho**

O

trabalho resulta de uma pesquisa para construção da dissertação de mestrado e está estruturado em capítulos individuais, de modo a elucidar toda a investigação de forma precisa e objetiva. Para além dos capítulos mencionados, a presente dissertação contém também um resumo com as devidas palavras-chave.

Na introdução geral, destinada ao primeiro capítulo, é feito o enquadramento conceitual e institucional, indicando sucintamente o procedimento usado. Ainda neste capítulo é apresentado a problemática do estudo e os objetivos, sendo também justificada a pertinência do trabalho.



No capítulo seguinte, tendo como base os estudos e investigações empíricas prévias, foi realizado o enquadramento conceitual, espelhado na revisão bibliográfica dos conceitos estruturantes do desempenho e da avaliação de desempenho. Neste capítulo, são apresentados também os tipos, as fontes, as vantagens e desvantagens de avaliação de desempenho.

O capítulo três apresenta um panorama institucional e organizativo do LECSTP em que são apresentados a missão, visão e valores da instituição, as suas atribuições e os objetivos estratégicos bem como a sua estrutura organizativa.

O capítulo quatro apresenta a metodologia de investigação utilizada, onde são descritos o método, o instrumento e os aspetos metodológicos utilizados para a recolha e tratamento dos dados coletados. Segue-se o quinto, onde debruça-se sobre a análise de dados obtidos incluindo a sua discussão considerando as evidências empíricas.

No último, é destinado as considerações finais, onde são expostas as conclusões, limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

No presente capítulo são apresentados conceitos e visões de diversos autores sobre avaliação de desempenho disponíveis em diversas literaturas, que vão ao encontro aos objetivos do estudo, e está constituído por seis subcapítulos, sendo que o primeiro aborda sobre o desempenho, os quatro subcapítulos seguintes aportam sobre conceitos, tipos, fontes, vantagens e desvantagens de avaliação de desempenho, e o sexto e último debruça sobre a Gestão de Desempenho.

### **2.1. Desempenho**

O desempenho é “uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionalmente relevantes e pode ser mensurado em termos de seu grau de proficiência ou nível de contribuição em relação aqueles objetivos” (Bendassolli, 2012). Para Dutra (2011) citado em Reynaud e Todescat, (2017), o desempenho é junção de entregas e resultados de um indivíduo numa organização. Segundo o mesmo autor, a avaliação constitui uma eficaz ferramenta para resolver questões ligadas ao desempenho e aperfeiçoar a qualidade dos serviços dentro das organizações.

Por outro lado, em 2003, Motowidlo definiu o desempenho no trabalho como “o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo” (dos Santos, 2007). O mesmo autor afirma que o desempenho pode ser positivo quando tem um comportamento produtor e negativo quando advém de um comportamento contraproducente.

Entre diversos autores, a definição de Motowidlo enquadra-se perfeitamente ao presente estudo visto que na visão do mesmo, o desempenho é uma parte do comportamento humano ligado diretamente ao valor esperado pela organização e que deve ser analisado na perspectiva da função exercida pelo colaborador associada a habilidade cognitiva. Podemos dizer que esta abordagem inclui tanto o desempenho positivo como negativo. Esta visão permite também clarificar que o desempenho é baseado em expectativas uma vez que o nível de desempenho relativo a um determinado período poderá não ser tão significativo em períodos de tempos futuros. Para o caso de LECSTP, ocorrerá a necessidade de se definir objetivos específicos alinhados aos objetivos pré-estabelecidos pela instituição, de forma a analisar o desempenho dos colaboradores adequadamente.

Silva (2021) citando Sarmiento et al. (2015), afirma que o desempenho é o “resultado da interação entre motivação e a capacidade para trabalhar”. Neste sentido, para melhorar o desempenho deve-se ter em conta a motivação (Selvarajan & Cloninger, 2012). Por sua vez, Nohria

et al. (2008) defende que para incentivar os colaboradores a realizarem melhor as suas obrigações de forma a atingirem um elevado nível de desempenho, mesmo em circunstâncias adversas, é fundamental que a organização crie um ambiente de trabalho favorável de forma que a motivação esteja sempre presente. Neste sentido o modo em que cada colaborador e gestor analisa o desempenho, está associado ao nível da motivação implicada (Silva, 2021). Vamos encontrar esta dinâmica assente no desempenho dos distintos intervenientes de forma a atingir aos objetivos preconizados.

De acordo com Zanelli e Bastos (2004), a motivação e o desempenho no trabalho estão intrinsecamente ligados, isto é, para que se possa alcançar bons resultados é necessário que o indivíduo esteja disposto a buscar por eles porque na ausência da motivação, difícil se torna realizar tarefas mais complexas e com qualidade, ou seja, a motivação funciona como o motor que move as pessoas para alcançar seus objetivos. Na mesma perspetiva, Tavares (2010), afirma que “um funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo”, ou seja, aquele que exerce suas competências de acordo aos objetivos organizacionais, permitindo desta forma desenvolver as suas habilidades. O mesmo autor realça também a importância de um ambiente saudável que propicie o alcance dos objetivos almejados pela organização.

Como verifica-se, múltiplos os autores mencionam a importância da motivação para o desempenho. Esse entendimento faz supor que a motivação para o trabalho será um dos fatores relevantes e determinantes no desempenho. Armstrong e Taylor (2014) defendem que para atingir um alto desempenho individual depende essencialmente de uma alta motivação, ou seja, os colaboradores de uma organização requerem tanto de aspetos técnicos bem como motivacionais para atingir bons desempenhos.

Muitos sistemas estabelecem uma formulação por objetivos, que servem de guia de ação para o desempenho num determinado tempo, que ao fim deste, permite a comparação dos objetivos previamente estabelecidos com o desempenho realizado (dos Santos, 2007). Segundo o mesmo autor, os objetivos não deverão ser excessivamente difíceis de concretizar e/ou inatingíveis, porque podem ter efeitos nefastos e desta forma originar a desmotivação, desalento, baixa de qualidade e produtividade.

Atendendo as características do LECSTP, constata-se a necessidade de os colaboradores adaptarem os seus desempenhos às mudanças e as situações de trabalho sejam elas de ordem tecnológica ou social, bem como articular os seus objetivos pessoais com as da organização.

O desempenho laboral em qualquer frente de atividade profissional seja ela pública ou privada funciona sempre com base no cumprimento dos Termos de Referência atribuídos ao indivíduo,

assim como as condições institucionais colocadas á disposição deste, que para o caso de estudo em causa, importa aprontar as relevâncias em que os colaboradores do LECSTP deveriam ser acometidos a elas.

## **2.2. Conceito de Avaliação de Desempenho**

Na sequência da descrição atinentes aos conceitos de desempenho na sua essência, permite-nos também enquadrar neste âmbito, pontos de vista referentes a aspetos avaliativos deste desempenho.

A Avaliação de Desempenho remonta desde os finais do século XIII, é um instrumento essencial para o diagnóstico individual e organizacional na Gestão de Recursos Humanos pelo fato de ela obter e apresentar dados/informações sobre a forma como os colaboradores estão adaptados e identificados as suas tarefas, cargos e/ou funções (Guesser et al., 2020).

Segundo Rahn e Weber (2019) o capital humano numa organização é o principal diferencial, porque quando pessoas são associadas aos a diversos equipamentos devem atuar em prol aos objetivos da organização.

Na visão de Moreira et al. (2015), o objeto da avaliação de desempenho incide-se na verificação do desempenho dos colaboradores com o intuito de atingir melhores resultados, assim como, no fornecimento de elementos que facilitem a elaboração de um modelo de gestão com vista ao crescimento dos colaboradores bem como da organização. Melazo et al., (2019b) partilham a mesma visão, e afirmam ainda que a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de gestão organizacional com capacidade de aperfeiçoar o desenvolvimento das organizações e que os resultados obtidos devem estar alinhados com objetivos almejados.

dos Santos (2007), menciona que o “sistema de Avaliação de Desempenho pode ter como um dos objetivos o tratamento justo dos colaboradores, proporcionando também a melhoria dos resultados organizacionais”. Dutra (2020) refere que o Avaliação de Desempenho não deve ser vista somente como uma simples ferramenta para apurar, analisar ou recompensar os resultados obtidos pelos colaboradores.

Para Araújo (2007) citado em (Guimarães, 2021), a avaliação de desempenho possui a função de legitimar o mérito dos que se empenharam e contribuíram para a organização durante um período de tempo, através de análises de diversos fatores entre os quais postura profissional e conhecimento técnico. Nesta perspetiva, porém, o desempenho avaliado inclui elementos que não constituem parte do conceito de desempenho que adotámos, e que esclarecemos acima. Efetivamente, o conhecimento técnico não é um componente do desempenho. Será certamente

um antecedente do desempenho, mas sabemos que um trabalhador pode ter conhecimento técnico, mas não o aplicar na execução das tarefas. Poder, por exemplo, por razões afetivas não querer fazê-lo. Pode estar perturbado com alguma vivência emocional que o impede de aplicar o conhecimento que possui. Assim, se evidencia a importância de distinguir conhecimento de desempenho.

Relativamente à utilidade, Borges et al., (2018) expõem que “Avaliação de Desempenho permite identificar as capacidades da organização, melhoria contínua dos processos, revisão de metas, acompanhamento de resultados, *feedback*, motivação, geração de informações preventivas e acompanhamento da estratégia”. Em síntese, poder dizer que é necessário congrega o conhecimento com as componentes motivacionais de forma a se atingir uma maior performance.

O processo de implementação da Avaliação de Desempenho é sempre um grande desafio para os recursos humanos, logo, para que se atinja os objetivos preconizados, é imprescindível o conhecimento da organização e os objetivos que a mesma pretende atingir (Bezerra & Zouain, 2021). Nesta esteira Guessier et al. (2020), afirma que Avaliação de Desempenho quando bem aplicada auxilia na tomada de decisão e melhora o desempenho organizacional.

Conforme Moreira et al. (2015), a avaliação de desempenho, quando aplicada de forma dinâmica, isenta e transparente, ajuda na identificação das causas do baixo ou deficiente desempenho, apoia no aumento da produtividade dos envolvidos e no fornecimento de dados de cada colaborador que permita determinar o aumento da performance profissional alinhada com as perspectivas da organização.

Seguindo o mesmo raciocínio, Dutra (2020) afirma que a avaliação de desempenho, implementada apropriadamente, pode ser uma ferramenta que aprimora o desempenho individual e aperfeiçoa as relações dentro da organização. Caso desta ferramenta não ser aplicada de forma adequada ou imparcial, a avaliação poderá ser uma fonte de conflito, desmotivação, comportamentos egoístas e de rivalidade e conseqüentemente, ser um causador de descrédito e desconfiança (Araújo, 2007) citado por (Guimarães, 2021).

Relativamente aos fins da Avaliação de Desempenho, de acordo com Marques (2011), ela tem por premissa melhorar a performance dos funcionários e conseqüentemente o desempenho organizacional e deve ser aplicada a todos os elementos da organização. Como se compreende, a expressão *premissa* é aqui utilizada como sinónimo de *finalidade* ou *propósito*.

Em suma, a Avaliação de Desempenho tem propósitos válidos e está associada a conseqüências favoráveis e defensáveis, a sua operacionalização precisa de ser cuidadosamente feita, para evitar os efeitos secundários contraproducentes.

Para Terenciano (2018) as ações de avaliação do desempenho devem ser realizadas por todos os gestores, independentemente de sua área.

No tocante a visão dos gestores e colaboradores, pode-se encontrar perspectivas divergentes relativamente a avaliação de desempenho. Para gestores, Avaliação de Desempenho serve como um instrumento orientador para o crescimento pessoal e profissional, enquanto que para os colaboradores, esta avaliação é uma ferramenta que os gestores possuem para pressionar e aumentar o desempenho dos mesmos no trabalho (Philadelpho & Macêdo, 2007).

Seguindo este raciocínio, Rahn e Weber (2019) afirmam que a Avaliação de Desempenho não deve estar diretamente relacionada à remuneração porque torna questionáveis a confiabilidade dos resultados, logo podendo viciar o processo e elevar as chances de erro.

Portanto, o avaliador tem aqui um papel determinante neste processo sob pena do mesmo não gerar imparcialidade e “favoritismos”. O avaliador deve assegurar uma avaliação justa e equilibrada tendo por base elementos concretos e fiáveis, colocando de parte as relações pessoais entre os demais elementos da equipa de trabalho (Terenciano, 2018).

Assim, a Avaliação de Desempenho, deve ser visto por todos (gestores e colaboradores) como um instrumento que potencia um desenvolvimento técnico institucional, desde que a mesma seja aplicada de forma dinâmica, isenta e transparente, desconsiderando a remuneração como fator/objetivo primordial.

Diversos autores, entre eles Vicente (2019) afirmam que a Avaliação do Desempenho pode ser aplicada em todo o tipo de organização seja ela pública ou privada.

A sociedade vem intimando a Administração Pública uma atuação voltada ao alcance dos resultados (Barbosa et al., 2010), por este fato, existe um interesse cada vez maior dos gestores públicos em implementar a Avaliação de Desempenho devido o seu contributo no desenvolvimento e uso das capacidades organizacionais assim como a influencia na mudança de comportamento dos colaboradores (Guessser et al., 2020).

Por isso, que o LECSTP, enquanto parte do conjunto que constitui a Administração Pública Santomense, carece deste instrumento com balizas bem delineadas de modo a permitir maior eficiência e eficácia na produtividade.

Mesmo considerando a avaliação de desempenho um instrumento chave na construção de uma reforma administrativa, a sua aplicação na administração pública encontra resistência pelo facto dos colaboradores recearem em receio de perder privilégios (Madureira & Rodrigues, 2006). Outro fator de resistência esta associado aos aspetos culturais de reação adversa à mudança;

procedimentos lentos, bem como costume de culpar a organização ou o próprio Estado pela falta de eficiência (Rahn & Weber, 2019).

Para Rahn e Weber (2019) a administração pública possui ainda um outro obstáculo que provém da postura de seus gestores que são influenciados por deliberações político partidárias, ou seja, os cargos não são preenchidos mediante competências mas sim, em conformidade com a cor partidária do poder político, que tende a ser trocada seguindo os períodos eleitorais. Segundo os mesmos autores, os gestores da administração pública tendem a exercer o seu papel no cargo de modo temporário evitando alterar normas e regras com receio de represálias posteriores, quando as posições hierárquicas sejam eventualmente invertidas.

Para além das resistências acima citadas, diversos autores entre eles (Neiva, 2020), afirmam ainda que a fraca preparação/ qualificação dos avaliadores para utilizar o sistema de avaliação, ausência ou deficiente comunicação entre avaliadores e avaliados, são outros indicadores para a fraca ou deficiente implementação no setor público. Considerando o papel crucial que têm os próprios participantes neste processo de avaliação, torna-se relevante conhecer as suas percepções sobre as dificuldades inerentes à implementação de tais processos.

### **2.3. Tipos de Avaliação de Desempenho**

De forma a obter os dados para análise do desempenho e assim auxiliar na tomada de decisão, foram criados procedimentos e métodos de Avaliação de Desempenho nas organizações que foram evoluindo ao longo do tempo. Contudo, cada organização tende a elaborar o próprio processo de avaliação dos funcionários em sintonia aos seus objetivos específicos. A escolha do método varia consoante a estrutura das organizações e a forma como cada organização vê a própria Avaliação de Desempenho, quer seja vista como uma oportunidade competitiva entre os colaboradores, quer busque a fusão entre os objetivos pessoais e organizacionais (Araújo (2007) citado por Guimarães (2021)). Contudo, ao selecionar um método, as organizações devem considerar a cultura, o perfil e a liderança existente na organização.

Segundo Aggarwal e Thakur (2013), os métodos da avaliação de desempenho dividem-se em **métodos tradicionais** e os **métodos modernos**, conforme indica a descrição expressa na tabela 1.

**Tabela 1***Principais Métodos de Avaliação de Desempenho*

<b>Método</b>	<b>Características</b>
<b>Escalas Gráficas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consiste em uma tabela em que nas linhas estão os fatores e nas colunas os graus de desempenho.</li><li>- A soma dos graus transforma em pontos que identificam a performance do avaliado.</li><li>- Simples e fácil de ser elaborado.</li><li>- Fatores determinantes de avaliação de desempenho: quantidade e qualidade do trabalho, capacidade de cooperação, criatividade, realização, assiduidade, etc.</li></ul> <p><b>Vantagens:</b> simplicidade no uso, análise paralela entre os diversos colaboradores.</p> <p><b>Desvantagens:</b> classificação pode ser subjetiva.</p>
<b>Incidentes Críticos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consiste em apontar num período definido, os aspetos positivos e negativos de cada colaborador focando em determinar os pontos fortes e fracos do avaliado (pontos críticos) que interferem positivamente e/ou negativamente no resultado da organização.</li></ul> <p><b>Vantagens:</b> Fácil e económico de se elaborar e aplicar, versa-se em observações diretas.</p> <p><b>Desvantagens:</b> Processo demorado devido a necessidade de resumir e analisar os dados.</p>
<b>Comparativo</b>	Consiste em confrontar resultados entre dois colaboradores ou entre o colaborador e elementos da sua equipa de trabalho.
<b>Escolhas Forçadas</b>	Consiste na escolha pelo avaliador das melhores frases que identificam o desempenho de cada colaborador considerando apenas aspetos laborais.
<b>Ensaio Narrativo</b>	<p>Consiste em descrever os pontos fortes e pontos fracos do avaliado nas atividades desenvolvidas num determinado período, pelo avaliador, dando posteriormente sugestões de melhorias.</p> <p><b>Vantagens:</b> o relatório aponta todos eventos relacionados ao desempenho do colaborador num determinado período. Permite apresentar exemplos e comentários que possibilitam a melhoria do desempenho.</p> <p><b>Desvantagens:</b> subjetivo, demorado e pode ser tendencioso.</p>
<b>Avaliação 360°</b>	Atualmente é um dos métodos mais utilizados devido as suas características. O colaborador recebe o feedback de todos que tenham contato com o avaliado, desde superior, colegas de trabalho, fornecedores, clientes tanto internos como externos, entre outros.

Fonte adaptada de Oliveira &amp; Medeiros, 2011.



Como demonstrado na tabela acima citada existe diversos métodos que permitem avaliar o desempenho. Esta diversidade provem do fato que cada método apresentar não só vantagens como também limitações, que ao longo dos anos tentam a serem suprimidas e moldadas de acordo aos objetivos, filosofia e especificidade de cada organização. Na opinião de Caetano (2008), os métodos tradicionais incidem na personalidade (escalas gráficas), comportamento (incidentes críticos, escolha forçada) e comparação (comparativo). Enquanto que os métodos modernos versam pelos resultados, desempenho e produtividade (avaliação 360°). Para uma futura implementação de um modelo de Avaliação de Desempenho no LECSTP, necessário se torna analisar o método ou combinação de métodos que melhor se adequariam a esta instituição, de acordo aos objetivos e cultura organizacional da mesma.

#### **2.4. Fontes da Avaliação de Desempenho**

Segundo os diversos autores, os avaliadores são maioritariamente o superior hierárquico, mas, no entanto, outros interlocutores são também considerados, conforme narra a Tabela 2, em que resumidamente algumas fontes de avaliação de desempenho são apresentadas.

**Tabela 2**  
**Fontes de avaliação de desempenho**

Fonte	Descrição
<p><b>Avaliação pelo superior hierárquico</b></p>	<p>A avaliação aos colaboradores é feita pelo superior hierárquico direto, tomando como base a contribuição do desempenho individual para o cumprimento dos objetivos do setor ou organização.</p> <p><b>Vantagens:</b> homogeneidade, objetividade e rigor no critério de avaliação.</p> <p><b>Desvantagens:</b> Não leva em conta as opiniões do avaliado. Possível interferência ou injustiça caso haja animosidade entre o avaliado e o avaliador.</p>
<p><b>Autoavaliação</b></p>	<p>A avaliação do Desempenho é feita pelo próprio avaliado através de um enquete semelhante ao usado na avaliação de superior hierárquico. Posteriormente será feita uma confrontação/discussão presencial das respostas/resultados do avaliado com a percepção do avaliador obtida também através de uma prévia avaliação.</p> <p><b>Vantagens:</b> Supera as deficiências e o descontentamento dos próprios avaliados com as práticas de avaliação; permite que os avaliados façam um autoexame e que definam os seus pontos fortes e fracos, tornando-os elementos ativos no processo de avaliação de desempenho; diminui a tendência para se apreciar a personalidade do indivíduo, estimulando o empenho e desenvolvimento dos subordinados, pois incide mais sobre o desempenho ou ações relacionadas com os objetivos.</p> <p><b>Desvantagens:</b> Pouca solidez nos resultados devido a diferentes critérios de avaliação, Efeito de halo, inclinação á supervalorizar as avaliações.</p>
<p><b>Avaliação pelos pares</b></p>	<p>A avaliação é realizada pelos colegas de trabalho, estes são os que têm mais contacto com o avaliado e pode apresentar 3 métodos distintos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Escolha pelos pares</b> (é indicado um número de colaboradores que possuem melhores e piores desempenhos no grupo, excluindo-se a si próprio.</li> <li>- <b>Cotação pelos pares</b> (é atribuída ao avaliado uma pontuação por todos os elementos da equipa, ou seja, cada colaborador irão atribuir uma pontuação aos restantes colegas. Neste método, os resultados levam em consideração o desempenho de cada colaborador e não uma simples comparação entre os pares.</li> <li>- <b>Ordenação pelos pares</b> (Mediante critérios previamente estabelecidos, é elaborada por cada colaborador uma lista onde fica plasmada hierarquicamente o desempenho de cada dos restantes elementos.</li> </ul> <p><b>Vantagens:</b> apresenta propriedades psicométricas bastante aceitáveis.</p> <p><b>Desvantagens:</b> possível inflacionamento dos resultados, efeito de leniência.</p>
<p><b>Avaliação a 360º</b></p>	<p>Num regime de anonimato, os colaboradores são ao mesmo tempo avaliadores e avaliados. Os resultados da avaliação são compilados, tratados e analisados pelos recursos humanos que posteriormente comunica a cada um dos avaliados mediante um relatório final.</p> <p><b>Vantagens:</b> Apresenta visão dos colaboradores em relação as chefias e permite os colaboradores avaliarem o desempenho dos chefes.</p> <p><b>Desvantagens:</b> A falta de empatia com os chefes pode levar os subordinados a centrarem-se em questões pessoais e não no profissionalismo dos superiores hierárquicos, atribuindo classificações mais baixas que as merecidas; critérios da avaliação muito variados e subjetivos; Não há interação entre os avaliadores e os avaliados depois de conhecidos os resultados.</p>

Fonte adaptada de Lima, 2009.

Para que se adote um modelo de avaliação numa organização é imprescindível que se conheça as fontes que permitam avaliar o desempenho. Na ótica de Fernandes e Caetano (2007) existem diversas fontes de avaliação sendo uma das mais frequentes é avaliação hierárquica, onde o grau de desempenho é avaliado pelo responsável direto na ordem hierárquica da organização devido o seu relacionamento direto/constante com o colaborador, por ter aparentemente melhores condições para avaliar. Segundo os mesmos autores, quando a avaliação é feita pelo próprio avaliado, estamos perante uma autoavaliação onde próprio colaborador por conhecer melhor as suas valências e fragilidades, faz uma avaliação do seu nível de desempenho. Contudo, deve-se tomar em atenção a este tipo de avaliação para que as informações fornecidas não sejam supervalorizadas. Pelo fato de avaliações realizadas por um só avaliador gerar em alguns casos incoerências, são efetuadas avaliações com mais de um interveniente. Brandão et al. (2008) afirmam que existem avaliações de múltiplas fontes onde apresentam maior fidelidade dos resultados pelo fato de todos (superior hierárquico, companheiros de trabalho, fornecedores, clientes e o próprio avaliado) serem intervenientes na avaliação. Os mesmos autores afirmam ainda que este tipo de avaliação como por exemplo 360° apresentam diagnósticos mais precisos.

## **2.5.Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho**

Diversos autores realçam a relevância da aplicação da Avaliação de Desempenho, com destaque para o dos Santos (2007) que afirma que a mesma é fundamental para a gestão de recursos humanos, quando existe um feedback construtivo fornecido ao colaborador pelo referido método avaliativo, assim como, facilita a tomada de decisões relacionada a gestão de recursos humanos. O mesmo autor refere ademais que o supracitado *feedback*, não precisa necessariamente ser positivo para ser construtivo, ou seja, as críticas honestas, fundamentadas, e comunicadas de forma cuidada, têm a capacidade de modificar comportamentos, tornando-se excelentes guias de ação.

As instituições em que não são aplicadas nenhum modelo avaliativo de desempenho, apresentam dificuldades na medição ou monitoramento do desempenho dos seus colaboradores e logo, poderão ficar limitados em criar estratégias de motivação dentro da organização com vista alcançar as metas e objetivos preconizados. Mas, importa realçar que este processo é moroso e exige da organização planeamento, justiça, imparcialidade, objetividade, clareza e supervisão, apoiados em contextos reais e adequados, de forma a evitar sentimentos de injustiça que poderão consequentemente criar desmotivação e baixa produtividade.

Para uma eficaz implementação necessário se torna conhecer previamente as características culturais da organização, identificar os objetivos que se pretende obter ao implementar o sistema e respeitar o processo de aplicação. Segundo os autores Lisboa et al. (2018), numa organização, podem existir diversas ações que contribuam para elevar o desempenho dos seus colaboradores, com destaque para identificação das metas com o respetivo acompanhamento. Isto é, ao identificar-se as referidas metas associadas aos resultados do desempenho, poder-se-á reduzir ou até mesmo eliminar possíveis discrepâncias entre os objetivos e missão da organização.

Os mesmos defendem também que ao implementar adequadamente o processo de avaliação de desempenho, as organizações têm apresentado aspetos positivos no que concerne ao empenho, motivação e mudança no comportamento, pelo fato da referida avaliação abarcar não só elementos técnicos como também elementos socioinstitucionais.

Segundo Vicente (2019) que cita Julnes e Holzer (2001), refere que por não saberem ou entenderem os objetivos, fins e os benefícios que se podem obter com a aplicação da avaliação de desempenho, muitos funcionários ou colaboradores das organizações ficam reticentes, o que provoca certa desmotivação. Associado a isto, quando mal implementado, pode originar a diferenciação, iniquidades e competição não saudável promovendo desta forma o individualismo dentro da organização.

Para Marsden e Richardson (1992) existem evidências que uma avaliação que perspetiva unicamente a remuneração gera a desmotivação, ou seja, ao implementar-se o citado modelo baseado em remuneração ou em incentivos financeiros salariais poderá gerar atitudes individuais visando unicamente a recompensa, distanciando-se dos interesses coletivos da organização.

Dentre diferentes autores que abordaram aspetos positivos sobre a aplicação da avaliação do desempenho, podemos salientar a visão de Odellius e Santos (2007) que defendem os seguintes:

- Melhor qualidade de trabalho;
- Maior motivação;
- Aumento da produtividade;
- Monitoramento periódico do desempenho;
- Melhores resultados organizacional;
- Ambiente saudável;
- Melhoria de trabalho por meio de feedback;
- Facilidade de comunicação;
- Crescimento e reconhecimento profissional;
- Maior integração do individuo no seio da organização.

Por outro lado, ao implementar-se a mesma inadequadamente poderá criar efeitos adversos aos objetivos preconizados como por exemplo, a desmotivação, o fraco profissionalismo dos funcionários, rigidez e estagnação, aumento de custos, comportamento disfuncionais dos avaliados.

Como menciona dos Santos (2007), nos processos de avaliação de desempenho, os seres humanos cometem erros de avaliação. É necessário identificá-los de forma a prevenir. Entre os erros mais comuns pode-se observar o:

- **efeito de Halo** (*a contaminação que uma impressão geral favorável ou desfavorável a respeito de um avaliado, provoca na avaliação de dimensões que nada têm a ver com essa impressão*),
- **erro de leniência** (*quando os avaliadores são especialmente benévolos nas avaliações, tendo dificuldade de identificar aspetos negativos, logo dificulta ou impede o avaliado de obter o feedback verdadeiramente construtivo*).
- **Erro de severidade** (*quando os avaliadores são excessivamente rigorosos ou severos nas suas avaliações e têm dificuldades em identificar aspetos positivos dificultando ou impedindo o avaliado de obter o feedback construtivo*).
- **Tendência central** (*ocorre quando o avaliador pontua todos os colaboradores proximamente às posições intermédias, receando pontuar nos extremos da escala*).

Mondy e Noe (2005) citado por (Oliveira e Medeiros, 2011) dizem que a falta de objetividade em alguns métodos com destaque para os tradicionais, dão margens para que os interesses pessoais e injustiças prevaleçam em detrimento dos reais resultados das avaliações pelo fato dos envolvidos visualizarem o processo como uma oportunidade efetuar alguma recompensa ou punição por uma determinada situação.

Os mesmos autores afirmam ainda como aspetos negativos dois dos descritos acima (efeito de halo e erro de tendência central), e ainda os seguintes:

- Inclinação para que o processo de avaliação incida menos nos aspetos críticos e objetivos do desempenho;
- Comportamento dissimulado do avaliado nos dias que antecedem ao processo de avaliação de forma a obter uma avaliação positiva;
- Reação agressiva por parte do avaliado mediante observações negativas pelo avaliador;

Outro autor (Pantoja et al., 2010) citando Odelius (2000, p.11) apresenta também um conjunto de problemas associados à esta avaliação, nomeadamente:

- Ausência de uma clara definição dos indicadores de desempenho;
- Carência de ferramentas que facilitem uma análise do desempenho dos colaboradores;
- Uso de procedimentos complexos que geram dificuldades de compreensão e aplicação;
- Desvalorização da conjuntura em que as tarefas são realizadas e que certa forma afectam o desempenho;
- Aspectos culturais e de gestão relacionadas a uma avaliação em geral;
- Discórdias entre colaboradores e gestores;
- Resistências quanto à avaliação;
- Comunicação deficiente entre os os intervenientes neste processo;
- Ausência/ fraca de divulgação do Sistema de Avaliação de Desempenho;
- Avaliação apoiada unicamente em observações da chefia;
- Julgamentos tendenciosos;
- Fraca qualificação técnica dos envolvidos no processo.

### **3. CARACTERIZAÇÃO DO LABORATÓRIO DE ENGENHARIA CIVIL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE.**

Seguindo o curso da análise a que este estudo escolheu como tema central: “Implementação da Avaliação de Desempenho no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe: Barreiras e Facilitadores”, conforme foi abordado um sucinto historial sobre matéria, importa neste quadro tecermos algumas considerações no que concerne a existência do objeto do referido estudo.

O Laboratório de Engenharia Civil de S. Tomé e Príncipe cuja a sigla é “LECSTP”, é uma organização de domínio público, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial mediante o Decreto-lei 31/2000, publicado no Diário da República de n.º 9 de 28 de dezembro do mesmo ano, teve a sua génese na antiga Direção de Construção Civil e esteve durante algum tempo afeta a componente das Obras Públicas Santomense. Ele está sob a tutela do Ministério das Obras Públicas, Infraestruturas, Recursos Naturais e Ambiente (MOPIRNA), que é a entidade do Estado do Estado responsável pela conceção, execução, coordenação e avaliação de políticas nos domínios das infraestruturas e recursos naturais, compreendendo entre outras áreas, a construção civil.

Conforme plasmado no artigo 3 do seu estatuto, o LECSTP tem como objeto fundamental das suas atividades, a investigação e o controlo de qualidade dos materiais de construção em todas as áreas abrangidas pela engenharia de construção civil.

O LECSTP tem por missão efetuar o controlo e a verificação de qualidade dos materiais a serem aplicados em diversas obras de construção civil e promover a investigação científica através de atividades científicas e técnicas necessárias ao progresso da Engenharia Civil e áreas similares. É orientado pelos seguintes valores: Rigor, Isenção, Ética, Qualidade, Responsabilidade e Confidencialidade. No artigo 4 do estatuto, são apresentadas as atribuições do LECSTP, onde se destacam a realização da atividade de pesquisa científica técnica e de desenvolvimento experimental nas áreas que constituem o seu campo de ação; promoção, em coordenação com as instituições competentes, estudos científicos e técnicos, que colaborem para o progresso económico e social de São Tomé e Príncipe, bem como realização pesquisas, estudos e ensaios solicitados entidades nacionais ou internacionais.

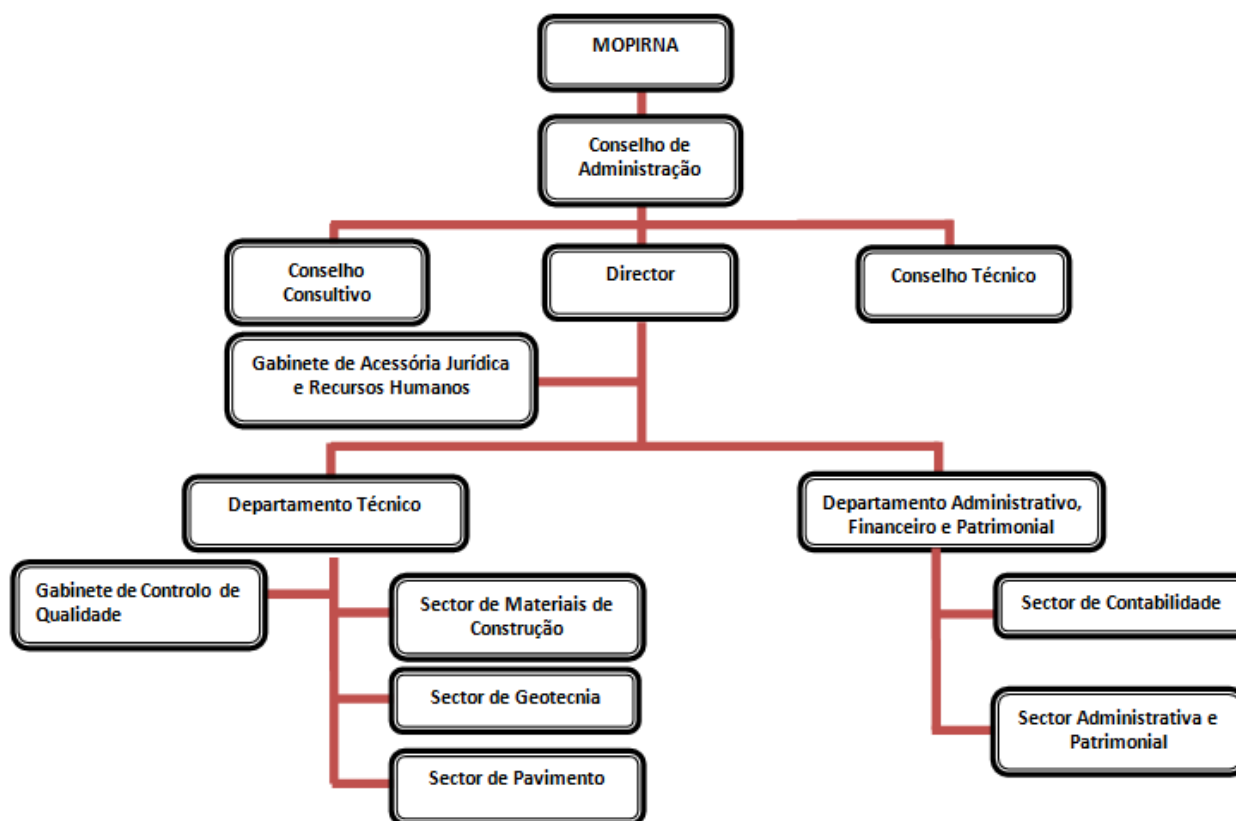
O LECSTP tem como objetivos estratégicos, promover o seguimento e controlo da qualidade dos matérias aplicados em obras, qualificação dos recursos humanos, melhoria das condições de trabalho dos técnicos e melhoria da qualidade dos serviços prestados. De acordo como artigo 8º do seu estatuto, o LECSTP é composto pelos Conselhos de Administração, Consultivo e Direção.

Importa frisar que nenhum desses órgãos, com a exceção da Direção, entraram em funções por questões financeiras.

A estrutura organizativa do LECSTP respeita o estatuto e o regulamento interno vigentes na instituição, onde são estabelecidos as funções e competências face aos demais diplomas legais que regem a administração pública, considerando as suas próprias especificidades e características. Referente às unidades técnicas e administrativas (departamentos e sectores), é remetida a sua criação no Regulamento Interno conforme ilustra no artigo 20º do estatuto. O LECSTP vem exercendo as suas funções com uma estrutura composta por três departamentos e cinco sectores, sendo três pertencentes ao Departamento Técnico e dois pertencentes ao Departamento Administrativo, Financeiro e Patrimonial (Figura 1).

**Figura 1**

*Estrutura orgânica do Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe.*



Fonte: LECSTP, 2021.

Na estrutura organizativa do LECSTP, para além dos órgãos não funcionais acima citados, encontra-se também o Gabinete de Controlo e Qualidade que está inoperante.

Nesta instituição, o departamento responsável por recursos humanos é o Gabinete de Assessoria Jurídica e Recursos Humanos que foi criado mediante a implementação do Regulamento



interno. Este gabinete é composto por dois técnicos sendo um responsável e um colaborador, está vocacionado em dar suporte jurídico e gestão dos recursos humanos do LECSTP. O quadro do pessoal do LECSTP é maioritariamente jovem com mais com mais de 50% de funcionários com idades entre 30 e 40 anos, composto por vinte e cinco funcionários sendo dezassete de sexo masculino e oito de sexo feminino.

É precisamente nesta organização que o estudo empírico realizado no âmbito desta dissertação foi levado a cabo, donde os aspetos metodológicos do estudo são esmiuçados no capítulo seguinte.

## 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo são descritos em detalhe o método, os procedimentos e técnicas de investigação utilizados para a realização do presente estudo. Foram considerados os objetivos específicos e gerais conforme descrito abaixo.

### 4.1. Formulação do Problema e os Objetivos

Considerando a vivência histórica no passado, tendo em conta a importância da avaliação de desempenho, como apresentado nas secções prévias da presente dissertação, assim como a necessidade de se entender as causas que têm originado a não mensuração do desempenho dos funcionários do LECSTP, foi formulada a questão de partida: Quais são as barreiras e os facilitadores da implementação da Avaliação de Desempenho no LECSTP? Foram identificados os seguintes objetivos:

- **Objetivos Geral**

Identificar e caracterizar as dificuldades e os facilitadores da implementação da avaliação de desempenho no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe.

- **Objetivos Específicos**

- Identificar as barreiras e dificuldades de implementação de um sistema de avaliação no LECSTP no ponto de vista dos funcionários e da direção;
- Identificar aspetos percebidos como facilitadores da implementação de um modelo de Avaliação de Desempenho no LECSTP do ponto de vista dos funcionários e da direção;
- Propor sugestões para a implementação efetiva de um sistema de avaliação de desempenho no LECSTP

Com o intuito de atingir os objetivos preconizados, um conjunto de ações intermédias contributivas serão utilizadas para o cumprimento desses objetivos específicos. Entre estas ações destacam-se a necessidade de se contextualizar a avaliação de desempenho, identificando as estratégias necessárias para implementar esta avaliação, assim como, apresentar os benefícios que esta implementação traria ao LECSTP.

O processo metodológico do presente estudo foi feito em etapas, sendo a primeira destinada a revisão bibliográfica, seguida da elaboração de um desenho de investigação empírica. Após isso, seguiram-se as seguintes etapas: a) Recolha de dados qualitativos por meio de entrevistas estruturadas; b) Tratamento de dados através da análise qualitativa de conteúdo com auxílio do

NVIVO; c) Análise e interpretação dos dados recolhidos; d) Compilação de todas informações para elaboração do relatório de investigação.

## **4.2. Local e Participantes**

O estudo foi realizado no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe (LECSTP), adotando uma abordagem qualitativa mediante a interpretação dos dados obtidos através de entrevistas estruturadas a colaboradores da referida instituição.

O LECSTP tem como objetivos estratégicos promover seguimento e controlo da qualidade dos matérias aplicados em obras, qualificação dos recursos humanos, melhoria das condições de trabalho dos técnicos e melhoria da qualidade dos serviços prestados e nutre como valores o Rigor, Isenção, Ética, Qualidade, Responsabilidade e Confidencialidade.

A estrutura organizativa do LECSTP respeita o estatuto e o regulamento interno vigentes na instituição, onde são estabelecidos as funções e competências face aos demais diplomas legais que regem a administração pública, considerando as suas próprias especificidades e características.

Neste sentido, o quadro do pessoal do LECSTP é composto por vinte e cinco funcionários sendo dezassete de sexo masculino e oito de sexo feminino, pelo que participaram no presente estudo 16 colaboradores sendo 75% de sexo masculino (12 colaboradores) e 25% de sexo feminino (4 colaboradoras). Faixa etária dos entrevistados é relativamente jovem, com idades compreendidas entre 30 e 62 anos, sendo que aproximadamente 56% têm faixa etária entre 30 e os 40 anos, 25% têm idades entre 41 e os 50 anos e 19% possuem idades entre 51 e os 52 anos. Referente ao grau académico, quatro colaboradores possuem formação superior (25%), dez possuem formação técnica profissional de construção civil (62,5%) e dois não completaram o 12º ano (12,5%).

A técnica de amostragem por exaustividade foi escolhida considerando o baixo número de funcionários da organização. De entre os nove elementos que não participaram no estudo, excluindo o investigador do presente estudo, dois encontravam-se de licença sem vencimento, quatro encontravam-se de férias disciplinares e dois não aceitam participar no estudo por razões pessoais.

## **4.3. Instrumento**

Adotou-se o método de entrevistas estruturadas para recolha dos dados, com base num guião pré-estabelecido. Trata-se de um instrumento de natureza qualitativa que em geral apresenta algumas vantagens como por exemplo, admite interação entre o entrevistador e entrevistado

(Freixo, 2010), permite que o entrevistador perceba como o entrevistado encara e interpreta um determinado assunto, pode ser utilizada para todos os colaboradores, permite que o entrevistador esclareça possíveis dúvidas que possam surgir em determinadas questões.

O guião elaborado é composto de 12 questões de forma a identificar os aspetos positivos e negativos de uma possível implementação de um sistema de avaliação no LECSTP e quais são os mecanismos que facilitam e/ou dificultam essa a implementação. As cinco primeiras questões permitem identificar os entrevistados no que toca à categoria profissional, habilitações académicas e função no departamento dos recursos humanos, as outras cinco questões seguintes permitem analisar a importância, benefícios e as desvantagens da avaliação de desempenho tanto ao nível individual bem como organizacional. As duas questões restantes ajudam a identificar na visão dos entrevistados, os aspetos que facilitam e dificultam a implementação da avaliação de desempenho no LECSTP. Este guião foi elaborado a partir dos objetivos específicos e do objetivo geral, tendo sido validado por um perito da área de estudo (orientador).

#### **4.4.Procedimento de Recolha de dados**

O processo de obtenção de dados é uma das fases fundamentais de um processo investigativo. No presente estudo e após uma significativa revisão bibliográfica, foi elaborado uma matriz de investigação de forma a atender os objetivos do estudo. As pesquisas bibliográficas foram realizadas em materiais publicados em livros, revistas, jornais, plataformas digitais, relacionados a avaliação de desempenho.

A recolha de dados decorreu nas instalações do LECSTP entre os meses de março e julho mediante uma autorização do corpo diretivo desta instituição bem como dos 16 colaboradores que voluntariamente predispuseram a participar no estudo tendo assinado o consentimento informado. Cada entrevista foi realizada no local de trabalho dos colaboradores num ambiente de cordialidade, teve a duração média de 20 minutos e as respostas fornecidas pelos entrevistados foram devidamente agrupadas e transcritas.

#### **4.5.Análise e tratamento dos dados**

Um dos métodos muito empregado na análise de dados qualitativos é a análise qualitativa de conteúdo, que corresponde a um agregado de técnicas de pesquisa que permite o tratamento de informação com descrição do conteúdo numa comunicação objetiva, sistemática e quantitativa, dando desta forma um sentido lógico aos dados recolhidos(Campos, 2004). Similarmente Bardin

1979 citado em (Alves et al., 2006) diz que a análise de conteúdo compreende várias técnicas de análise de comunicação que visam obter resultados contínuos para a produção de inferência.

Ainda segundo os mesmos autores, a análise de conteúdo possui a vertente qualitativa e quantitativa. A vertente quantitativa foca no fluxo de palavras e a vertente qualitativa debruça sobre análise de determinadas categorias analíticas.

No quadro do estudo sobre a matéria referente ao LECSTP, a perspectiva de análise e tratamento dos dados se conformam com as realidades no terreno. Assim, os dados recolhidos no âmbito do presente estudo foram tratados através da análise qualitativa de conteúdo, utilizando o software Nvivo, em virtude das suas características em organizar e categorizar as informações textuais, ajudar a expor tendências e a organizar análises, facilitando desta forma a análise de dados (Alves et al., 2006).

Usando o referido software, procedeu-se a codificação de todos os dados recolhidos em duas etapas sendo a primeira destinada a codificação primária referente a questões-chave (questões 7 a 12) e codificação secundária a partir da codificação primária.

Após isso, efetuou-se a classificação do conteúdo dos documentos (respostas obtidas nas entrevistas) onde foi ainda possível classificar cada arquivo quanto ao género, faixa etária, função, carreira profissional e função nos recursos humanos visando uma descrição dos participantes. O conteúdo foi codificado considerando-se cada resposta uma unidade, visto que as respostas tinham sido solicitadas de forma estruturada, precisamente para tornar mais clara a codificação das mesmas. O sistema de codificação inicial considerou diretamente os objetivos específicos. Posteriormente, a partir do conteúdo codificado em cada categoria, foram adicionadas subcategorias emergentes dos dados, precisamente a partir da análise das diferentes unidades contidas na categoria.

Após a codificação total das unidades de todas as entrevistas, foi realizada, no Nvivo, uma análise de Clusters por similaridade de codificação (coeficiente de Jaccard). Esta análise facilita visualizar padrões semânticos, reunindo participantes que partilham conteúdos idênticos (Alves et al., 2006). Finalmente foram realizadas matrizes de codificação por documento referentes a cada cluster para auxiliar a interpretabilidade do significado subjacente a cada cluster.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO**

No atual capítulo são analisados e debatidos os resultados com a perspectiva de obter respostas para o problema de investigação e assim atender aos objetivos do estudo.

Após a etapa de análise e tratamento de dados mediante análise qualitativa de conteúdo para codificação das categoriais, foi possível criar tabelas contendo as categorias e as suas respectivas subcategorias visando na ótica dos entrevistados, identificar os benefícios e desvantagens da implementação da avaliação de desempenho á nível individual e organizacional, assim como, as barreiras e os facilitadores desta implementação. Foi possível também verificar a similaridade entre os participantes através da análise dos Clusters (Coeficiente de Jaccard).

A partir das categorias originais centradas nestes 6 aspetos, foram criadas a partir dos dados, subcategorias para cada categoria de primeira ordem. As subcategorias são assim emergentes dos dados, conforme indicado acima.

### **5.1. Aspetos Descritivos**

Dos dados obtidos dos 16 entrevistados e mediante a técnica de análise qualitativa de conteúdo, foi possível criar 6 categorias de primeira ordem e 35 subcategorias. As categorias identificadas foram: Benefícios Individuais, Benefícios Organizacionais, Desvantagens Individuais, Desvantagens Organizacionais, Barreiras e facilitadores à implementação da Avaliação de Desempenho, conforme a amostragem apresentadas nas tabelas 3 á 8.

As referidas tabelas nos aspetos descritivos no quadro da análise qualitativa dos conteúdos, vimos encontrar matérias para debates e esclarecimentos a volta dos pontos como Benefícios Individuais de Avaliação de Desempenho, Benefícios Organizacionais de Avaliação de Desempenho, Desvantagens Individuais de Avaliação de Desempenho, Desvantagens Organizacionais de Avaliação de Desempenho, Barreiras á Implementação da Avaliação de Desempenho e Facilitadores á Implementação de Avaliação de Desempenho.

Mediante a Tabela 3 especificamente, Benefícios Individuais, pode-se fazer a seguinte leitura dos dados tendo em conta a categoria e subcategorias relativamente aos Benefícios Individuais como: 1) Importa-se frisar, que os benefícios Individuais se referem aos aspetos positivos que os funcionários poderão obter através da implementação da Avaliação de Desempenho no LECSTP. 2) Pode-se observar que das 8 subcategorias emergentes da categoria dos Benefícios Individuais, a Motivação é para os entrevistados o principal benefício que os colaboradores terão com a implementação da referida avaliação. 3) No quadro da motivação, referir-se a ganhos ligados ao maior envolvimento, interesse, estímulo e o engajamento. 4) Para a subcategoria Profissionalismo

referir-se aos aspetos ligados ao rigor, assiduidade e cumprimento de outras obrigações, responsabilidade. 5) Para a subcategoria *Produtividade* referir-se à execução de trabalho, maior desempenho e produção de trabalho. 6) Para a subcategoria *Crescimento Técnico* apontar-se ao desenvolvimento profissional e de carreira. 7) Na subcategoria *Reconhecimento* referir-se à obtenção de reconhecimento por parte da organização. 8) A subcategoria *Justiça* refere-se a uma relevância relativa à justiça no trabalho. 9) Ter-se em conta a *comunicação* no que respeita a uma referência sobre a avaliação de desempenho enquanto sistema de feedback e finalmente 10) por último a subcategoria, *aspetos económicos* refere-se à menção de ganhos financeiros por parte dos colaboradores.

**Tabela 3**

*Benefícios Individuais de Avaliação de Desempenho*

Categoria	Número De Participantes	Número De Referências
<b>Benefícios individuais <sup>a</sup></b>	15	82
<i>Motivação</i>	10	11
<i>Profissionalismo</i>	8	11
<i>Produtividade</i>	7	8
<i>Crescimento Técnico</i>	5	5
<i>Reconhecimento</i>	3	3
<i>Aspetos económicos</i>	1	1
<i>Comunicação</i>	1	1
<i>Justiça</i>	1	1

Fonte: Autor, 2022

Como se constata, a subcategoria motivação é o aspeto mais mencionado pelos participantes (10 entre os 16). O profissionalismo, a produtividade e o crescimento técnico são também referidos mostrando esses resultados que os participantes identificam ganhos de carácter afetivo e ganhos de carácter operativo (profissionalismo e produtividade). Além disso, salientam também algumas expressões como oportunidades e desenvolvimento que a instauração da avaliação de desempenho no LECSTP traria aos funcionários.

Ainda observando a Tabela 3, constata-se que na visão dos entrevistados, benefícios económicos e financeiros, a justiça e a comunicação são muito poucas mencionadas. Realço que o facto de a justiça ser mencionada somente por um participante é algo surpreendente tendo em conta que com a introdução deste sistema avaliativo no LECSTP, traria em princípio, a distinção

entre os trabalhadores mais contributivos dos mesmos menos contributivos. Uma interpretação possível é a provável associação da avaliação de desempenho com os aspetos sancionatórios e, portanto, torna-se menos destacada a justiça.

Após esta descrição, passemos á análise da Tabela 4 (*Benefícios Organizacionais*). Os *Benefícios Organizacionais* referem-se aos benefícios que a instituição obterá com a implementação da Avaliação de Desempenho. As diferentes respostas foram categorizadas em 6 subcategorias tendo a *Eficiência* e *Motivação Organizacional* as mais mencionadas pelos participantes. A subcategoria *eficiência* refere-se ao cumprimento dos prazos de execução dos trabalhos, dinamismo, melhoria na gestão dos recursos e rigor. A subcategoria *Motivação Organizacional* refere-se aos aspetos relacionados com o ambiente de trabalho mais participativo, engajamento, comprometimento e empenho. Segue-se a subcategoria *Organização* que aborda aspetos relativos a funcionamento da organização e coordenação dos trabalhos. Outra subcategoria identificada é a *Produtividade* que se refere a melhoria dos resultados. A subcategoria *Crescimento Institucional* refere-se ao desenvolvimento e credibilidade institucional e finalmente a subcategoria *Diagnóstico Institucional* refere-se à análise das necessidades da instituição.

**Tabela 4**

*Benefícios Organizacionais de Avaliação de Desempenho*

Categoria	Nº de Participantes	Nº de Referências
<b>Benefícios Organizacionais</b>	<b>15</b>	<b>97</b>
Eficiência	9	11
Motivação Organizacional	9	9
Organização	8	10
Produtividade	6	6
Crescimento Institucional	4	7
Diagnóstico Institucional	4	4

Fonte: Autor, 2022.

Observando a Tabela 4 constata-se que 9 dos 16 participantes identificaram a eficiência e a motivação organizacional como os principais ganhos que o LECSTP terá com a implementação da Avaliação do Desempenho pelo facto de acreditarem que traria maior dinamismo e consequentemente cumprimento dos prazos. A Organização e a produtividade são alguns benefícios também mencionados pelos participantes. Outro aspeto que é preciso realçar, é que a



avaliação de desempenho permitirá determinar as carências e as lacunas da instituição e desta forma poder saná-las de modo a proporcionar o crescimento económico.

Em suma, os entrevistados mencionaram um conjunto de benefícios que o processo de avaliar o desempenho dos colaboradores trará tanto para os mesmos como para a organização sendo que a motivação, produtividade e o crescimento técnico-institucional estarem presentes nas categorias dos Benefícios Individuais e dos Benefícios Organizacionais, pese embora serem de níveis diferentes, o que denota maior envolvimento, dinamismo, rigor e credibilidade nos serviços prestados.

Já foi mencionado por diversos autores entre eles o Marsden e Richardson (1992), Julnes e Holzer (2001), dos Santos (2007), que a avaliação de Desempenho também poderá trazer e ter efeitos negativos no desempenho tanto para os colaboradores como para a instituição. Neste contexto, as tabelas 5 e 6 apresentam aspetos negativos que a implementação da Avaliação de Desempenho poderá desencadear tanto no âmbito individual como organizacional identificados pelos colaboradores do LECSTP.

Sublinhando neste caso á Tabela 5, apresenta a categoria *Desvantagens Individuais* que se refere aos aspetos negativos que os funcionários poderão obter com a implementação da Avaliação de Desempenho no LECSTP. As 4 subcategorias emergentes desta categoria são: *Desmotivação*, *Recursos Humanos não Qualificados*, *Desconfiança* e *Conflito Organizacional*.

A subcategoria *Desmotivação* refere-se ao descontentamento e ao desconforto dos funcionários. *Recursos Humanos não Qualificados* é uma subcategoria das Desvantagens Individuais que aborda fraca qualificação técnica dos Recursos Humanos para implementar a Avaliação de Desempenho no LECSTP. A subcategoria *Desconfiança* diz respeito á perdas de confiança quanto a Avaliação e aos gestores e por fim, a subcategoria *Conflitos Organizacionais* refere-se a injustiça e conflitos de interesse.

**Tabela 5**

*Desvantagens Individuais de Avaliação de Desempenho*

Categoria	Nº de Participantes	Nº de Referências
<b>Desvantagens Individuais</b>	<b>15</b>	<b>73</b>
<i>Desmotivação</i>	11	20
<i>Recursos Humanos não Qualificados</i>	6	9
<i>Desconfiança</i>	4	5
<i>Conflitos Organizacional</i>	2	2

Fonte: Autor, 2022

Dentre as 4 subcategorias identificadas, a *Desmotivação* é o efeito negativo mais realçado denotando desta forma um possível desconforto e descontentamento quanto a aplicação da Avaliação que poderá resultar na redução de produtividade. Outro aspeto negativo que também foi realçado pelos entrevistados que poderá ter efeitos negativos quanto á implementação de um sistema avaliativo de desempenho, é a organização não possuir um setor de recursos humanos qualificado e preparado, que possa responder as diversas solicitações de forma isenta, profissional e transparente, evitando assim desconfiança em todo o processo e proporcionar conflitos dentro da organização.

Relativamente as *Desvantagens Organizacionais* que referem aos aspetos que a instituição terá com a implementação da Avaliação de Desempenho (Tabela 6), as diferentes respostas foram categorizadas em 5 subcategorias sendo a ineficiência Organizacional, Desmotivação, Baixa Produtividade, Conflito Organizacional e Aumento de despesas.

A subcategoria *Ineficiência Organizacional* refere-se à negligência, desorganização e fraca capacidade institucional. A *desmotivação* é uma subcategoria das Desvantagens Organizacionais que se refere ao fraco desempenho organizacional. Outra subcategoria mencionada é a *Baixa Produtividade* que aborda o baixo rendimento organizacional. A subcategoria *Conflito Organizacional* refere a supremacia dos conflitos de interesse, enquanto a subcategoria *Aumento de Despesas* refere a despesas com o pessoal.

**Tabela 6**

*Desvantagens Organizacionais de Avaliação de Desempenho*

Categoria	Nº de Participantes	Nº de Referências
<b>Desvantagens Organizacionais</b>	<b>15</b>	<b>63</b>
<i>Ineficiência Organizacional</i>	11	17
<i>Desmotivação</i>	8	9
<i>Baixa Produtividade</i>	2	3
<i>Conflito Organizacional</i>	1	1
<i>Aumento das Despesas</i>	1	1

Fonte: Autor, 2022

Como se constata, a subcategoria *Ineficiência Organizacional* é o aspeto mais citado pelos participantes seguida da *Desmotivação*. Isso demonstra que na visão dos entrevistados a aplicação de avaliação de desempenho de forma menos transparente e isenta, poderá gerar uma certa

desorganização dos serviços, pouco envolvimento e fraco desempenho organizacional. O aumento das despesas não é um aspeto muito destacado pelos participantes. Isto poderá ser justificado pelo facto de os mesmos entenderem que já existe um setor que trata dos recursos humanos.

No que concerne a Tabela 7 nesta análise qualitativa de conteúdo, temos a referir que não é fácil implementar a Avaliação de Desempenho numa instituição, ou seja, ela pode encontrar diversos obstáculos na sua implementação. Por isso a Tabela 7 está espelhada a categoria *Barreiras*. As suas 6 subcategorias emergiram das respostas dos participantes. Importa realçar que a categoria *Barreira* refere as dificuldades ou obstáculos que impedem uma efetiva implementação da Avaliação de Desempenho no LECSTP. As subcategorias identificadas são: *Incompetência*, *Reação Negativa*, *Aspetos Culturais*, *Ausência de Ética*, *Aspetos Macrossociais*, *Desentendimento*.

A subcategoria *Incompetência* refere-se a falta de preparação, qualificação e valorização dos recursos humanos, baixo nível de escolaridade neutralidade na aplicação da avaliação de desempenho. A subcategoria *Reação Negativa* trata de aspetos relacionados a desconfiança e descontentamento dos colaboradores quanto a aplicação e os resultados da referida avaliação, desmotivação e receio quanto a perda de certas regalias. A subcategoria *Aspetos Estruturais* refere-se a aspetos ligadas a condições. A *Ausência de Ética* é uma subcategoria de barreiras que aborda referências relativas a ausência de ética ou deontologia por parte dos envolvidos. A subcategoria *Aspeto Macrossocial* refere-se aos aspetos macroeconómicos e culturais. Por fim a subcategoria *Desentendimento* refere-se à ausência de consenso quanto ao processo ou resultado de Avaliação de Desempenho.

**Tabela 7**

*Barreiras à implementação da Avaliação de Desempenho*

Categoria	Nº de Participantes	Nº de Referências
<b>Barreiras à implementação da Avaliação de Desempenho</b>	<b>14</b>	<b>84</b>
<i>Incompetência</i>	11	17
<i>Reação Negativa</i>	8	14
<i>Aspetos estruturais</i>	3	6
<i>Ausência de Ética</i>	3	3
<i>Aspetos Macrossociais</i>	2	3
<i>Desentendimento</i>	1	1

Fonte: Autor, 2022

Como se observa na referida tabela, a incompetência é a barreira mais citada pelos entrevistados, o que demonstra que o Gabinete dos Recursos Humanos deve estar devidamente capacitado e munido de ferramentas que facilitem a implementação. Foi demonstrada também por grande parte dos participantes um certo ceticismo quanto a avaliação de desempenho. Este ceticismo provém da desconfiança quanto aos resultados e a possível isenção dos avaliadores e receio por perda de regalias, que poderá gerar descontentamentos.

Finalmente nesta análise, a Tabela 8 apresenta a categoria e subcategorias dos *Facilitadores* da implementação da Avaliação de Desempenho. Esta categoria, refere-se aos aspetos que facilitam uma efetiva implementação da Avaliação de Desempenho no LECSTP de forma harmoniosa.

Esta categoria possui 5 subcategorias nomeadamente: *Recursos Humanos Qualificados*, *Ambiente Organizacional Saudável*, *Justiça*, *Diagnóstico Institucional* e *Segurança*.

A subcategoria *Recursos Humanos* refere-se à capacitação, motivação e dinâmica dos recursos humanos. A subcategoria *Ambiente Organizacional* refere-se a relações humanas, sejam elas profissionais ou pessoais. A subcategoria *Justiça* refere-se a aspetos ligados a direitos iguais. *Diagnóstico Institucional* é uma subcategoria que se refere a avaliação das necessidades do LECSTP e por fim a subcategoria *Segurança* que se refere a funcionalidade e ao rigor do sistema de avaliação.

**Tabela 8**

*Facilitadores á implementação da Avaliação de Desempenho*

Categoria	Nº de Participantes	Nº de Referências
<b>Facilitadores da implementação da Avaliação de Desempenho</b>	<b>16</b>	<b>83</b>
<i>Recursos Humanos Qualificados</i>	12	26
<i>Ambiente Organizacional Saudável</i>	7	8
<i>Justiça</i>	5	5
<i>Diagnóstico Institucional</i>	4	4
<i>Segurança</i>	2	2

Fonte: Autor, 2022

Pode-se observar que das 9 subcategorias emergentes da categoria *Facilitadores*, *Recursos humanos qualificados* é na perspetiva dos 12 entrevistados entre 16, o fator fundamental para boa implementação da avaliação de Desempenho, o que demonstra que o setor dos recursos humanos é a peça chave. Logo, deve estar devidamente capacitado de forma a atender as exigências e levar a

cabo as suas ações de forma isenta e transparente. É necessário também promover sessões de esclarecimento e sensibilização sobre os objetivos da avaliação de desempenho para que todos os colaboradores estejam cientes das suas vantagens.

## **5.2. Análise de *clusters* por similaridade de codificação**

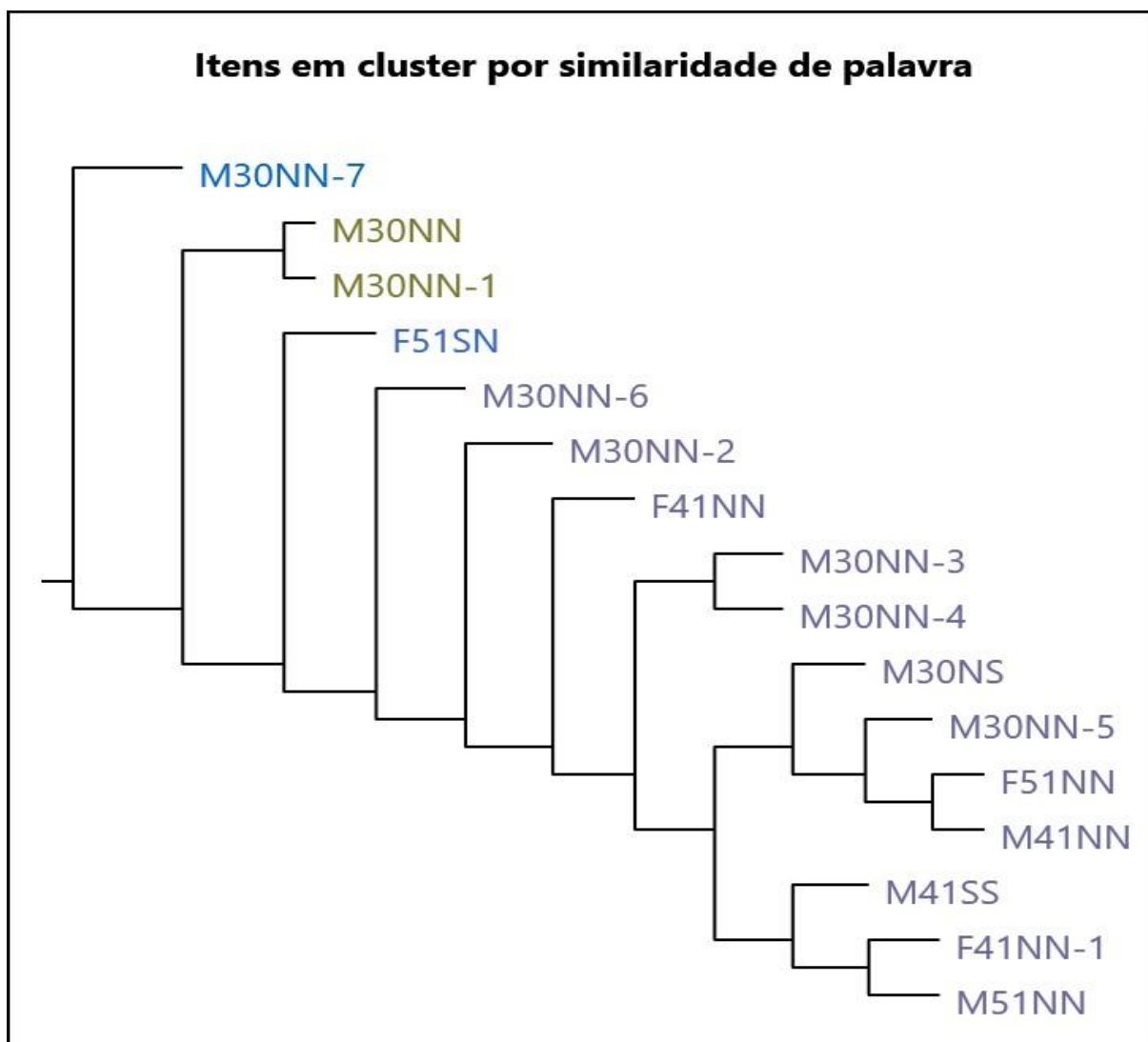
Em consequência de tudo que foi detalhado para maior compreensão e aplicação de instrumentos elucidativos para a aplicação de avaliação de desempenho, nas tabelas que se seguiram de 4 á 9, consta agora o interesse a ter-se em conta em matéria de matrizes de codificação, que nos levam neste âmbito, a interpretar e obedecer as realidades científicas destes exercícios, segundo as tabelas que obedecem a sequência lógica descritiva de 9 á 12. Estas matrizes compadecem com as identificações como Matrizes de Codificação de Cluster 1 á Cluster 4.

A análise de clusters é um procedimento que permite observar padrões ao associar textos que têm codificações semelhantes. Na investigação qualitativa como aquela que se realizou no âmbito deste trabalho, essa técnica permite verificar se os diferentes participantes se podem agrupar por similaridade de codificação. Os agrupamentos resultantes constituem conjuntos de indivíduos que partilham uma forma de se relacionar e de perceber aquilo que constitui o nosso objeto de estudo e que está expresso na formulação de objetivos já apresentado.

Mediante o software Nvivo, foi possível gerar um dendograma (figura 2) através da aplicação do coeficiente de Jaccard (por similaridade de codificação). Cada cor presente no dendograma representa um *cluster*, ou seja, um agrupamento entre respostas similares fornecidas pelos participantes.

**Figura 2**

*Itens agrupados nos clusters por similaridade.*



Fonte: Autor, 2022.

Observando a figura acima mencionada, verifica-se que existem 4 clusters ou grupos interpretáveis, pese embora, dois deles possuírem mais elementos em relação aos outros porque a similaridade entre as codificações não é partilhada de maneira uniforme. Importa realçar que dos 4 clusters gerados, dois possuem somente um elemento, significando que as suas respostas diferem das demais entrevistas no que se refere ao conteúdo codificado.

O primeiro cluster é representado somente por uma entrevista, onde o participante realçou aspetos emocionais, profissionais e institucional conforme apresenta a tabela 9.

**Tabela 9***Matriz de codificação do Cluster 1 - M30NN-7*

Subcategorias	Nº de Respostas
Aspetos estruturais	3
Incompetência	1
Comunicação	1
Crescimento Técnico e Institucional	1
Produtividade	2
Diagnóstico Institucional	2
Motivação Organizacional	2
Desconfiança	1
Desmotivação	1
Recursos Humanos Não Qualificados	2
Ineficiência Organizacional	1
Ambiente Organizacional Saudável	1
Justiça	1
Recursos Humanos Qualificados	2

Fonte: Autor, 2022.

No aspeto emocional o entrevistado apresenta algumas emoções negativas com respeito a aplicação da avaliação de desempenho, conforme as subcategorias *desmotivação* e *desconfiança*, mas realça que a *comunicação* deva existir em todo o processo porque a comunicação constitui o centro da convivência humana. No aspeto profissional, o entrevistado aborda as questões profissionais como a necessidade de ter profissionais capacitados para conduzir o processo de aplicação do sistema avaliativo de forma evitar os efeitos adversos, conforme espelha as subcategorias *produtividade*, *organização*, *incompetência* e *recursos humanos qualificados* e *não qualificados*. Outro aspeto realçado é ao nível institucional, na necessidade de realizar diagnósticos institucionais bem como criar estruturas adequadas na instituição de forma a criar um ambiente saudável, gerar motivação e obter feedbacks que ajudam a criar um ambiente saudável, como mostra as subcategorias *aspetos estruturais*, *diagnóstico*, *crescimento* e *motivação institucional*, *ambiente saudável* e *ineficiência organizacional*. Este cluster também é marcado pela ausência de respostas nas subcategorias *aspetos macrossociais*, *ausência de ética*, *reação negativa*, *desentendimento*, *aspetos económicos*, *motivação*, *profissionalismo*, *responsabilidade*, *reconhecimento*, *eficiência*, *aumento de despesas* e *baixa produtividade*, *conflito organizacional*,

*crescimento institucional e segurança*, demonstrando que não foi apresentada relevância a estes assuntos.

Conforme referido acima, este *cluster* é constituído por um individuo isolado, que apresenta uma especial sensibilidade as questões institucionais e com certo ceticismo quanto a implementação da avaliação de desempenho porque poderá originar redução de produtividade, desmotivação e desta forma, comprometer a qualidade da prestação de serviços, pese embora, o mesmo acredita que traria benefícios a organização caso o setor dos recursos humanos esteja capacitado, equipado e empenhado.

O segundo *cluster* é composto por respostas de dois entrevistados com visões similares em quase todos os aspetos, diferenciando-se somente na subcategoria *organização* conforme espelhado na tabela 10.

**Tabela 10**

*Matriz de codificação do Cluster 2 - M30NN e M30NN-1*

Subcategorias	Nº de Respostas M30NN	Nº de Respostas M30NN-1
<i>Incompetência</i>	1	1
<i>Motivação</i>	1	1
<i>Reconhecimento</i>	1	1
<i>Diagnóstico Institucional</i>	1	1
<i>Eficiência</i>	1	1
<i>Organização</i>	1	
<i>Desmotivação</i>	2	2
<i>Ineficiência Organizacional</i>	2	2
<i>Recursos Humanos Qualificados</i>	1	1

Fonte: Autor, 2022.

Esta tabela realça os aspetos emocionais através das subcategorias *motivação* e *desmotivação* durante o processo de avaliação, e os aspetos técnico-institucionais como *eficiência*, *incompetência*, *recursos humanos qualificados*, *reconhecimento*, *diagnóstico* e *ineficiência organizacional*. Para este *cluster*, algumas subcategorias não são relevantes para esses participantes com destaque para os *aspetos estruturais, macrossociais e económicos, ausência de ética, desentendimento, reação negativa, comunicação, crescimento técnico institucional, justiça, produtividade, profissionalismo, responsabilidade, crescimento institucional, motivação*



*organizacional, conflito organizacional, desconfiança, recursos humanos não qualificados, aumento de despesas, baixa produtividade, desconfiança, ambiente organizacional saudável, justiça e segurança.*

Os participantes deste cluster admitem que a implementação da avaliação de desempenho traga benefícios à instituição como motivação, eficiência e o feedback organizacional, é necessário criar condições internas de facilitem a implementação, caso contrário, a desmotivação e a ineficiência organizacional é inevitável. Outro aspeto importante realçado pelos participantes caso a avaliação de desempenho seja bem implementada, é o reconhecimento daqueles que apresentaram melhores desempenhos.

O terceiro *cluster* também é caracterizado por respostas de somente um entrevistado (Tabela 11), sendo que é caracterizado pela ausência de questões estruturais, macrosociais, económicas e emocionais como por exemplo, as subcategorias *aspetos estruturais, Macrosociais e económicos, ausência de ética, desentendimento, comunicação, crescimento técnico e institucional, motivação, profissionalismo, reconhecimento, eficiência, motivação organizacional, conflito organizacional, desconfiança, aumento de despesas, baixa produtividade, conflito e ineficiência organizacional, recursos humanos qualificados e segurança*, o que denota aspetos pouco relevantes para o mesmo.

**Tabela 11**

*Matriz de codificação do Cluster 3 - F51SN*

Subcategorias	Nº de Respostas F51SN
<i>Incompetência</i>	2
<i>Reação Negativa</i>	1
<i>Produtividade</i>	1
<i>Responsabilidade</i>	1
<i>Crescimento Institucional</i>	1
<i>Organização</i>	1
<i>Recursos Humanos Não Qualificados</i>	2
<i>Desmotivação</i>	1
<i>Ineficiência Organizacional</i>	2
<i>Ambiente Organizacional Saudável</i>	2
<i>Diagnóstico Institucional</i>	1
<i>Justiça</i>	1

Fonte: Autor, 2022.

Ainda analisando este *cluster*, o entrevistado realçou as subcategorias *incompetência, reação negativa, produtividade, responsabilidade, crescimento institucional, organização, recursos humanos não qualificados, desmotivação, ineficiência organizacional, ambiente saudável, diagnóstico institucional e justiça*.

O participante deste *cluster* é pessimista quanto ao sucesso na implementação da avaliação de desempenho porque acredita que o departamento responsável pelos Recursos Humanos não está preparado, nem qualificado para implementar esta avaliação.

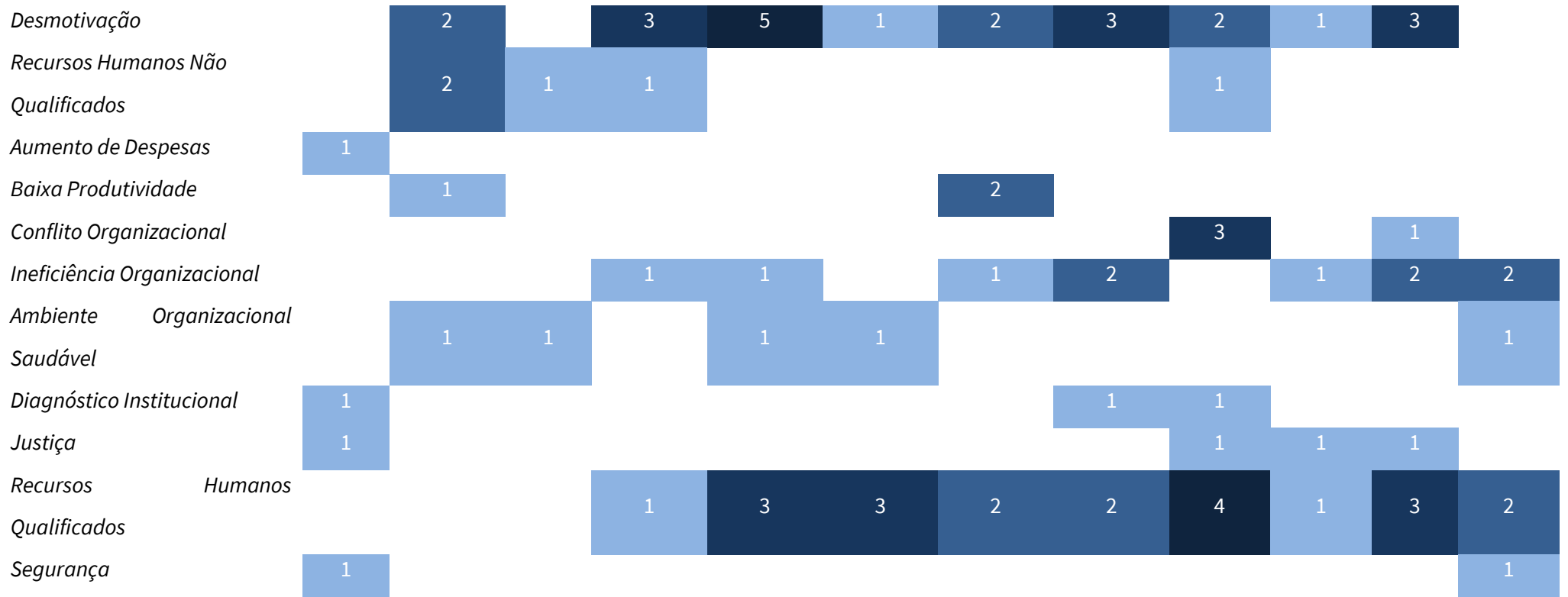
Quarto e último *cluster* é caracterizado por respostas de 12 entrevistados com visões similares na maioria dos aspetos e diferenciando-se em outros conforme mostra a tabela 12. Verifica-se neste grupo de participantes a ausência de codificação na subcategoria *comunicação*, por acreditarem que não é um fator relevante para a implementação da avaliação de desempenho, contrariando a visão de muitos autores que referem que a comunicação tem um papel fundamental neste processo porque facilita a difusão dos objetivos da avaliação e permite também, relacionar ações e políticas de gestão dos recursos humanos, desempenho individual e objetivos estratégicos da instituição bem como obtenção do feedback contínuo.

As subcategorias *desentendimento, reconhecimento, aumento de despesas, segurança, aspetos estruturais e macrossociais* obtiveram no máximo duas respostas, denotando que para a maioria, a implementação da avaliação de desempenho não trará muitas despesas a instituição e que os aspetos culturais não têm tanta relevância na implementação da avaliação de desempenho. Um pequeno grupo de participantes (três entrevistados por subcategoria) do cluster 4 apresentaram uma certa preocupação quanto aos efeitos negativos que a implementação da avaliação de desempenho no trabalho poderá trazer, como a *desconfiança, baixa produtividade, conflito organizacional*. Estes aspetos são levantados devido ao ambiente socioeconómico do país, onde o grau parentesco é muito forte.

**Tabela 12**

Matriz de codificação do cluster 4

Subcategorias	Nº de Respostas											
	F41NN	F41NN-1	F51NN	M30NN-2	M30NN-3	M30NN-4	M30NN-5	M30NN-6	M30NS	M41NN	M41SS	M30NN
Aspetos Estruturais									1		2	
Aspetos Macrossociais					1	1						
Ausência de Ética				1					1	1		
Desentendimento		1										
Incompetência				1	3	1	2	3	1	1		
Reação Negativa	2			2		2	2	1	1		1	
Aspetos económicos									1			
Crescimento técnico				1			1	1				1
institucional				1								
Motivação	1			1	2	1	1	1	1	1	1	
Produtividade	1	2				1			1	1	1	
Profissionalismo	1			1	1	1		1			1	
Reconhecimento								1				
Responsabilidade	1								2		1	
Crescimento Institucional	1			2			1				3	
Eficiência	2			1	1	1	1			1		2
Motivação Organizacional		1		1	1	1	1	1	2			1
Organização	1				2	1		2	1			1
Desconfiança				1		2					1	



Fonte: Autor, 2022.

Este *cluster* tem grande incidência nos aspectos profissionais, institucionais e emocionais. Nos aspectos profissionais, 9 dos 12 entrevistados que pertencem este cluster deram respostas ligadas as subcategorias Recursos Humanos qualificados, Motivação e a desmotivação, demonstrando a importância dos recursos humanos qualificados, porque é ela que deve buscar caminhos que impulsionem a instituição a atingir resultados satisfatórios através do bom desempenho dos colaboradores e desta forma gerar motivação individual e organizacional. Logo, com um recurso humano qualificado, poderá implementar estratégias que impulsionem o aperfeiçoamento dos colaboradores através da análise dos dados de desempenho. Isso é evidenciado nas subcategorias *eficiência, incompetência, reação negativa, ineficiência organizacional*, que obtiveram 7 respostas e as subcategorias *produtividade, profissionalismo e organização* obtiveram 6 respostas cada. Se a instituição não tiver um recurso humano forte, competente e que promova o profissionalismo, não será possível obter maior eficiência e produtividade dos colaboradores e serviços.

Face aos clusters obtidos, pode-se afirmar que a maioria dos participantes acreditam que uma implementação da avaliação de desempenho no LECSTP trará benefícios tanto ao nível institucional como ao nível profissional dos colaboradores porque permitirá maior motivação, profissionalismo, eficiência, produtividade, maior crescimento técnico e institucional e conseqüentemente melhoria dos serviços prestado. Não obstante este otimismo, existe uma certa desconfiança quanto a este processo. Esta desconfiança provem do fato de não acreditarem que os recursos humanos do LECSTP possuem ferramentas suficientes para implementar de forma isenta, dinâmica, transparente e justa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1. Conclusões

Avaliação de desempenho é um importante instrumento para se obter dados sobre o desempenho de colaboradores numa organização, pois permite delinear estratégias que promovam maior motivação, assim como adquirir maior rendimento e produtividade.

Em São Tomé e Príncipe, embora tivesse existido na era colonial e nos primeiros anos após a Independência ocorrida em 1975, atualmente, poucas são instituições públicas que têm a cultura de implementar algum tipo de ferramenta que permite medir o grau de desempenho dos seus colaboradores. Esta ausência de avaliar, provém de diversos fatores, alguns deles mencionados no corpo desta dissertação

O Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe (LECSTP) é um organismo estatal com competências no controlo de qualidade de materiais na construção civil com 25 funcionários no seu quadro de pessoal, e é paradoxalmente caracterizado pela ausência de um instrumento para medir a *performance* dos seus colaboradores.

Teve-se a iniciativa de se realizar este estudo de forma a identificar as dificuldades e os facilitadores da implementação da avaliação de desempenho na instituição, na perspetiva dos seus funcionários. Para efeito, buscou-se respostas para a seguinte questão: Quais são as barreiras e os facilitadores da implementação da Avaliação de Desempenho no LECSTP?

Partindo desta questão, a presente pesquisa conseguiu enumerar um número de fatores que dificultam a implementação da avaliação de desempenho no LECSTP. Entre os fatores identificados, realçam-se a ausência de recursos humanos qualificados para implementar a avaliação de desempenho de forma isenta, dinâmica e transparente, ausência da ética. Outro fator não menos importante, é a desconfiança que a maioria dos colaboradores possuem da avaliação de desempenho, devido a escassez de conhecimento e/ou informação sobre o verdadeiro papel da avaliação de desempenho. Importa realçar que a maioria vê a avaliação de desempenho como um instrumento que irá permitir controlar os funcionários para depois sancionar (perda de estímulos financeiros). Estas conclusões estão alinhadas ao que já foi referido por diversos autores entre eles Neiva (2020), que afirmam a relutância e descrenças quanto à avaliação de desempenho pelos servidores, provém da fraca preparação dos avaliadores, falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados.

Por outro lado, foram identificados também, elementos que facilitam a implementação da avaliação de desempenho. O aspeto facilitador mais realçado incide na capacitação dos recursos humanos, uma vez que ela possuirá ferramentas que permitirão implementar satisfatoriamente esta avaliação. Sensibilização junto aos funcionários sobre o papel da Avaliação de Desempenho e diagnósticos institucionais periódicos constituem outros aspetos facilitadores. Esta é a síntese da percepção dos funcionários respeitante a estes aspetos. Verifica-se assim que a Avaliação de Desempenho parece ser uma ferramenta com potencial, mas ao mesmo tempo suscetível de criar perturbação na estabilidade alcançada pelos colaboradores. Porém, vivendo nós num mundo com crescente auditoria às organizações públicas, quer nacional, quer internacionalmente (a democracia assim o exige), parece válido e responsável iniciar rapidamente o processo de implementação da Avaliação de Desempenho na instituição, procurando salvaguardar as questões apontadas pelos funcionários. Assim, através da nossa proposta de intervenção referente ao cumprimento do último objetivo específico do presente trabalho, fica a nossa contribuição para que esse percurso se possa iniciar e fazer de forma rápida e construtiva, o mais rápido possível incluindo todos.

## **6.2. Limitações do estudo**

Durante a realização do estudo, deparámo-nos com um conjunto de limitações, com destaque para a ausência da prática de implementação de avaliação de desempenho na função pública. Esta ausência decorre da maioria dos funcionários públicos possuírem um certo ceticismo quanto a transparência e isenção desta ferramenta, bem como a perda de regalias e possíveis represálias, algo patente na fase de recolha de dados.

Outra limitação encontrada verificou-se na resistência dos colaboradores em participar nas entrevistas. Inicialmente perspetivava-se uma recolha de 100% dos colaboradores, mas consentiram em participar somente 64%. Pese embora essa limitação, considera-se suficiente para se retirar conclusões relevantes.

Um dos fatores que motivaram a pouca aderência advém de o facto do investigador ser também o gestor da instituição. Por outro lado, o desconhecimento de informações sobre avaliação de desempenho por parte dos colaboradores constituiu um entrave para a recolha de dados. Esse duplo papel de dirigente da organização e investigador veio introduzir uma dificuldade acrescida que pode ter trazido algum enviesamento nas respostas obtidas. Para efeito de superação e evitar constrangimentos, optou-se pelo diálogo, informações ao público alvo do estudo sobre a avaliação de desempenho.

### **6.3. Pesquisas Futuras**

Após a realização do presente estudo, acreditamos que os objetivos desta dissertação foram atingidos de forma positiva. Almejamos que esta investigação possa contribuir para a implementação efetiva da avaliação de desempenho no LECSTP, assim como, ser um veículo impulsionador para investigações futuras.

Como sugestões de investigação, elencamos algumas:

Primeira sugestão, levar a cabo uma investigação para verificar se houve apropriação do LECSTP com a identificação das barreiras e facilitadores e se foi possível implementar a avaliação de desempenho nesta instituição com sucesso.

Outra sugestão incide na replicação desta pesquisa em outras instituições com o intuito de perceber as conclusões obtidas na presente pesquisa se verificam também em outras instituições estatais pertencentes ao mesmo ou a outros países.

Pese embora considerar-se suficiente para se retirar conclusões pertinentes, ainda seria satisfatório obtermos um número maior de participantes que provavelmente pudesse contribuir para a obtenção de melhores resultados.

### **6.4. Recomendações**

Dado a necessidade de implementar um modelo de avaliação de desempenho no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe e após a identificação das fragilidades e dos aspetos que facilitam a implementação de um modelo na referida instituição, apresentamos as seguintes recomendações.

- Elaborar um plano de capacitação dos técnicos afetos aos recursos humanos sobre a avaliação de desempenho;
- Criar sessões de esclarecimento e comunicação que permitam diálogo e partilha de informações junto aos colaboradores sobre a importância e os benefícios da avaliação de desempenho tanto a nível individual como institucional;
- Efetuar diagnósticos institucionais periódicos de forma a avaliar a motivação dos colaboradores;
- Criar um ambiente organizacional saudável de forma a facilitar a implementação.
- Fazer recurso a matéria de instrumentos de avaliação de desempenho dos profissionais existentes na era colonial, no período pós-independência e adapta-los a nova realidade laboral tendo como suporte a legislação vigente.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of Performance Appraisal - A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 3, 2249–8958.
- Alves, D., Filho, D. F., & Herinque, A. (2006). O poderoso Nvivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. *Revista Política Hoje*, 24, 119–134.
- Armstrong, M.; Taylor, S. Armstrong's handbook of human resource management practice, 13th ed. London: Kogan Page Publishers, 2014. p. 880.
- Barbosa, X. A., El, E., Federal, R., Cargo, B., Tribut, A., Pinheiro, I., As, R., & Federal, U. (2010). A Avaliação 360º como novo Método de Avaliação de Desempenho na UFRJ. 1–30. <http://hdl.handle.net/10183/40261>
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68). <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Bezerra, L. F., & Zouain, D. M. (2021). Análise dos Fatores que Influenciam o Processo de Avaliação de Desempenho no Serviço Público. *Revista Fsa*, 3–29.
- Borges, A. P. de A. de A., Coelho, G. N., & Petri, S. M. (2018). Construção de um modelo de avaliação de desempenho: Estudo de Caso em uma empresa de pequeno porte da construção civil. *Revista de Gestao e Secretariado*, 9(3), 21.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de Competências e Gestão De Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(6), 8–15. <https://doi.org/10.5846/stxb201210251482>
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. de. (2008). Gestão e operacionalização das compras governamentais: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 73–89.
- Caetano, António (2008). Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas. Lisboa: R.H. Editora.
- Campos, C. J. G. (2004). Método de Análise de Conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 192(SUPPL. 3), 611–614. <https://doi.org/10.2214/AJR.07.7066>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2016). Manual de comportamento organizacional e gestão (8ª Ed.). Editora RH.
- De Brito, R. P., & de Oliveira, L. B. (2016). A relação entre gestão de recursos humanos e

- desempenho organizacional. *Journal Brazilian Business Review*, 13(3), 94-115.  
<https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>
- DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management. In *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (Vol. 12, Issue 1, pp. 121-156). <http://tamu.edu/faculty/payne/PA/DeNisi2000.pdf>
- dos Santos, N. R. (2007). *O Desempenho e a sua Avaliação: dicotomias na prática, desafios para a investigação*. 1-23.
- Dutra, C. A. F. (2020). A Prática da Avaliação de Desempenho em uma Organização de Telecomunicações: *Um Estudo de Caso sobre as Compreensões dos Gestores*. 2, 38-65.
- Fernandes, A. e Caetano, A. (2007). A avaliação de desempenho. In Caetano, A. e Vala, J. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp.357-387). 3ª Edição. Lisboa: R.H. Editora
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. (3ªEd). Lisboa: Instituto Piaget
- Gonçalves, J. (2018). Sistema de gestão e avaliação de desempenho: O caso da empresa in Centea. [Dissertação de mestrado em Gestão, Escola Superior de Tecnologia e Gestão Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório Institucional de Informação Científica do Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/3296>
- Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R., & Petri, S. M. (2020). Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. *Revista*, 15(4).
- Guimarães, F. J. C. (2021). *Motivação e Avaliação de Desempenho: Estudo de Caso numa Instituição Pública*.
- Lima, G. M. R. (2009). Criação e Validação de um Questionário de Satisfação com a Avaliação de Desempenho. 93.
- Lisboa, F. V., Luz, I. P., Sell, F. F., & Lunkes, R. J. (2018). Fatores de Resistência no Processo de Implementação de um Modelo de Avaliação de Desempenho em um Órgão Público. 92-109.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2007). Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI. *Revista Sociedade e Trabalho*, 33, 27-43.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A avaliação do desempenho dos funcionários e dos dirigentes na Administração Pública Portuguesa: avanços e incoerências. *4º Congresso Nacional de Administração Pública Novos Modelos Da Administração Pública Novos Modelos Da Administração Pública INA, Lisboa, Novembro de 2006*, 29, 1-12.


- Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2020). Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. *Revista de Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da UERJ*, 25(3), 3–22. <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v25i3.51180>
- Melazo, J. R., Carvalho, J. F. S., & Silva, S. W. (2019). Avaliação de Desempenho e a sua Aplicabilidade como Instrumento de Gestão no Setor Público. *Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 21(1).<https://doi.org/10.33836/interacao.v21i1.249>
- Moreira, M. C. C. de O., Salgado, A. M. P., Campos, A. E. M. C., & Oliveira, O. J. (2015). Implementação Da Avaliação De Desempenho Em Uma Empresa Do Setor De Estruturas Metálicas. *Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*.
- Neiva, E. R. (2020). Caderno 6 - Gestão e Avaliação de Desempenho no Setor Público Brasileiro: aspectos críticos e discussão sobre as práticas correntes. *Cadernos Da Reforma Administrativa*, 6.
- Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L., Smith, A., & Freud, S. (2008). *Employee Motivation. A Powerful New Model. January*.
- Odelius, C. C., & Santos, P. R. G. dos. (2007). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Revista Economia e Gestão*, 7(15), 10–30.
- Oliveira, J. A. de, & Medeiros, M. da P. M. de. (2011). Gestão de pessoas no setor público. In *Revista de Administração de Empresas* (Vol. 53, Issue 1). <https://doi.org/10.1590/s0034-75902013000100010>
- Odelius, C.C. (2010). Gestão de Desempenho Profissional: Conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios á superar. in M. J. Pantoja, M. R. S. Camões&S. T. Bergue, *Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público*.
- Osmani, F., & Maliqi, G. (2012). Performance Management, Its Assessment and Importance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 434–441. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.052>.
- Philadelpho, P. B. G., & Macêdo, K. B. (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*, 26, 27–40.
- Rahn, M. M., & Weber, L. (2019). *Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público*. <https://doi.org/10.19177/reen.v12e3201997-129>
- Reis, T.F. M. (2015). Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: caso da CIM do Alto Minho. (Tese de Mestrado, Universidade Minho). RepositóriUM <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/37881>

- Reynaud, P. D., & Todescat, M. (2017). Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. *REGE - Revista de Gestão*, 24(1), 85–96. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.10.002>
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063–3084. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637069>
- Silva, T. C. G. (2021). *A Avaliação do Desempenho nas Organizações Sociais: Estudo no concelho de Viseu*.
- Tavares, M. S. R. A. (2010). *Motivação E Desempenho Dos Funcionários Da Administração Pública Cabo-Verdiana Actual*.
- Terenciano, F. (2018). *Impacto Da Avaliação De Desempenho Na Gestão Do Pessoal Na Função Pública: Estudo De Caso Do Centro De Recrutamento E Mobilização Militar de Maputo – Moçambique (2010-2015)*. 8, 343–354.
- Vicente, M. (2019). *Avaliação do desempenho no setor público: benefícios, dificuldades e consequências não intencionadas*.
- Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. *Psicologia, Organizações e Trabalho No Brasil*, 466–491.

### **Regulamentações**

- Lei nº 02/2018 – Revisão á lei nº 05/97 – Estatuto da Função Pública publicado noDiário da República N.º 20 de 05 de março de 2018.
- Lei 6/2019 – Código de Trabalho publicado no Diário da República N.º 2 de 11 de março de 2019.
- Decreto Lei nº 31/2000 - Estatuto do Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe publicado no Diário da República N.º 9 de 28 de dezembro de 2000.
- Decreto Lei nº 23/2011 - Estatuto dos Gestores Públicos publicado noDiário da República N.º 65 de 27 de junho de 2011.
- Decreto Lei nº 23:228 – Carta Orgânica do Império Português de 03 de junho de 1937.
- Decreto nº 40708 – Estatuto de Funcionalismo Ultramarino publicado no Diário do Governo nº 161 de 31 de julho de 1956.
- Despacho nº 14/2019, Regulamento Interno do Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe publicadoDiário da República N.º 36 de 02 de abril de 2020.

## Anexo 1 - Pedido de parecer a Comissão de Ética

 Serviços Académicos	Projeto de Tese/Dissertação/Estágio/Trabalho de Projeto  <b>PEDIDO DE PARECER À COMISSÃO DE ÉTICA</b>	<b>MODELO</b>  <b>T-013</b>
	Impresso a anexar ao T-005 no caso de projetos que contemplem experiências com seres vivos, com vista ao pedido de parecer à Comissão de Ética da Universidade de Évora	<b>Ano Letivo</b> <b>2023 / 2024</b>

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DO ESTUDANTE</b>			
Nome Completo: <u>Celcius Carvalho Costa Alegre</u>			
Número: <u>m44806</u>	Ciclo de Estudos:	3.º Ciclo	X 2.º Ciclo
Curso: <u>Mestrado em Gestão</u>			
Especialidade/ Plano Alternativo: <u>Recursos Humanos</u>			
Mestrado Integrado			

<b>2. CONTACTOS DO ESTUDANTE</b>	
Telef.: <u>002399830803</u>	E-mail: <u>celcius_costalegre@hotmail.com</u>

<b>3. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO</b>
<b>Título do Projeto:</b> IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO LABORATÓRIO DE ENGENHARIA CIVIL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE: BARREIRAS E FACILITADORES  <b>Responsáveis Académicos - Orientador/Investigador principal:</b> Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos Santos  <b>Responsáveis Académicos - Colaboradores:</b>

<b>4. RESUMO</b>
<p>Desde os primórdios da Gestão de Recursos humanos que a avaliação de desempenho tem sido um importante instrumento de diagnóstico individual e organizacional para a gestão dos recursos humanos (Madureira &amp; Rodrigues, 2007). No entanto, o processo de avaliar pessoas nas organizações nunca foi uma tarefa fácil para os profissionais dos recursos humanos, nem para as organizações (Bezerra &amp; Zouain, 2021).</p> <p>O ser humano por natureza está constantemente sujeito a avaliação de desempenho, seja ela de forma espontânea ou mediante critérios especificamente elaborados e as organizações avaliam o desempenho dos seus funcionários, para delinear estratégias que promovam maior motivação, bem como para adquirir maior rendimento e produtividade. Ainda segundo Bezerra &amp; Zouain (2021), a avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta de planeamento e desenvolvimento de gestão de pessoas, utilizada pelos gestores/decisores de forma a identificar, organizar e medir os aspetos necessários que permitam a melhoria dos resultados da organização e do próprio profissional, desde que seja utilizado de forma séria, isenta e transparente. A avaliação de desempenho pode ainda ajudar na melhoria da comunicação entre os gestores e os funcionários. As organizações avaliam o desempenho dos seus funcionários, para delinear estratégias que promovam maior motivação bem como adquirir maior rendimento e produtividade. A implementação de sistemas de avaliação de desempenho é sempre um grande desafio para os recursos humanos.</p> <p>O trabalho de dissertação proposto tem como objetivo identificar e caracterizar as dificuldades e os facilitadores da implementação da avaliação de desempenho no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe (LECSTP) e apresentar aspetos que possam facilitar a implementação da Avaliação de Desempenho no LECSTP.</p> <p>Para isso, serão aplicados questionários estruturados a aproximadamente 18 trabalhadores da organização incluindo os membros da direção, de forma a identificar as possíveis barreiras e facilitadores da implementação da avaliação de desempenho no LECSTP. Os dados serão tratados através da análise de conteúdo das respostas usando a ferramenta NVIVO.</p> <p><b>Palavras Chaves:</b> Avaliação de Desempenho; Implementação; Barreiras; Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe, Facilitadores.</p>

## 5. FUNDAMENTAÇÃO E PERTINÊNCIA DO ESTUDO

Para Moreira et al. (2015), a Avaliação de Desempenho tem por finalidade de, entre outros, obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante seu desempenho no trabalho, identificar e apresentar aspetos que devem ser melhorados.

Martins & Ensslin, 2020, diz que o sector público também deve adotar um sistema de avaliação que promova o aumento de desempenho, valorize e motive o profissional.

A avaliação de desempenho é um instrumento chave na construção de uma reforma administrativa (Madureira & Rodrigues, 2006). Para Madureira e Rodrigues (2007) a subjetividade do processo de avaliação de desempenho, encontra terreno fértil na administração pública. A criação de um sistema que tende a avaliar os desempenhos de funcionários e gestores da administração pública encontrar resistência pelo facto dos mesmos terem receio de perder privilégios, incerteza quanto ao futuro (Madureira & Rodrigues, 2006)

A realização deste trabalho é justificada pela ausência de uma cultura das organizações nacionais em efetuar avaliações de desempenho para medir o grau de evolução e desenvolvimento dos seus colaboradores. Pese embora, o enquadramento legal nacional prever sistemas de avaliação de desempenho para a função pública, conforme espelhado nos artigos 59 A a 59 G e 66 da lei 2/2018 do Estatuto da Função Pública de 5 de março. Contudo, a desconfiança que a maioria dos colaboradores parece ter desta avaliação, quanto a transparência, isenção, fidelidade dos resultados tem contribuído para fraca implementação. Consequentemente, a Administração Pública Santomense não possui um sistema de avaliação de desempenho e as poucas iniciativas desencadeadas para a implementação destes sistemas encontra à partida barreiras em vários níveis. As diversas barreiras encontradas pelas organizações nacionais para aplicação de um sistema de avaliação de desempenho, tem originado constantes insucessos para implementação do mesmo e o LECSTP não foge à regra. Neste sentido, é pertinente compreender a razão dos constantes insucessos, identificando as barreiras, dificuldades e os desafios para a implementação da avaliação de desempenho no LECSTP e apresentar sugestões para uma efetiva implementação na instituição.

E com a aplicação de um sistema de avaliação, os colaboradores e o corpo diretivo do LECSTP beneficiarão de um instrumento de avaliação de desempenho e comprometimento dos colaboradores na instituição.

## 6. OBJETIVOS

### Objetivos

#### Objetivo Geral

Identificar e caracterizar as dificuldades e os facilitadores da implementação da avaliação de desempenho no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe

#### Objetivos Específicos

- Concetualizar avaliação de desempenho;
- Identificar as estratégias para a implementação dos sistemas de avaliação de desempenho;
- Caracterizar a estrutura organizativa do LECSTP;
- Mostrar a importância da implementação da Avaliação de Desempenho no LECSTP;
- Identificar as possíveis barreiras e dificuldades de implementação de um sistema de avaliação no LECSTP no ponto de vista dos funcionários e da direção;
- Identificar aspetos que possam facilitar a implementação de um modelo de Avaliação de Desempenho no LECSTP do ponto de vista de funcionários e direção;
- Propor sugestões para a implantação efetiva de um sistema de avaliação de desempenho no LECSTP.

## 7. SELECÇÃO DA AMOSTRA

Serão solicitados a participar a totalidade dos trabalhadores ativos da instituição (18)

## 8. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo transversal, qualitativo, com uma única recolha de dados através de um questionário estruturado.

## 9. INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

Serão utilizados em entrevistas, um guião em forma de questionários para coleta de dados.

Este questionário foi criado no âmbito do mestrado em Gestão – Especialidade em Recursos Humanos, com a finalidade de conhecer as barreiras e os facilitadores da criação e implementação de Avaliação de Desempenho formal no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe. O questionário é anónimo e as suas respostas sinceras serão fundamentais para o sucesso deste trabalho, pelo que agradecemos a sua disponibilidade. Após responder ao questionário, poderá enviar as suas respostas diretamente para [nrs@uevora.pt](mailto:nrs@uevora.pt), docente responsável pela supervisão científica deste trabalho (*Nuno Rebelo dos Santos*). Coloque em assunto: **AD – STP**. Muito obrigado.

1. Sexo (assinale com X):
  - a. Masculino:
  - b. Feminino:
  - c. Outro:
2. Idade em anos (refira-se a 31 de dezembro de 2021, assinalando com X):
  - a. (18 a 29):
  - b. (30 a 40):
  - c. (41 a 50):
  - d. (51 a 62):
  - e. Mais de 62:
3. Exerce função no sector de área de Recursos Humanos (assinale com X)?
  - a. Sim:
  - b. Não:
4. Exerce função de chefia no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe? (assinale com X)
  - a. Sim:
  - b. Não:
5. A que grupo de pessoal de carreira pertence (assinale com X)?
  - a. Técnico Superior:
  - b. Técnico:
  - c. Técnico-adjunto:
  - d. Técnico Auxiliar:
  - e. Chefe de Secção:
  - f. Chefe de Departamento
  - g. Responsável do Setor
  - h. Tesoureiro:
  - i. Administrativo:
  - j. Operário:
  - k. Motorista:
  - l. Auxiliar Técnico/Administrativo:
6. Quanto considera importante a implementação da Avaliação de Desempenho formal no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe? Indique de 1 a 5 quanto considera importante (1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=muito importante; 5=muitíssimo importante). Indique o número correspondente à sua resposta:
7. Diga que benefícios a avaliação de desempenho formal poderia acrescentar ao nível individual (máximo 4)?
  - a. Primeiro:
  - b. Segundo:
  - c. Terceiro:
  - d. Quarto:
8. Diga que benefícios a avaliação de desempenho formal poderia acrescentar ao nível organizacional (máximo 4)?
  - a. Primeiro:
  - b. Segundo:
  - c. Terceiro:
  - d. Quarto:
9. Indique até quatro principais desvantagens que a avaliação de desempenho formal poderia trazer ao nível individual:
  - a. Primeira:
  - b. Segunda:
  - c. Terceira:
  - d. Quarta:
10. Indique até quatro principais desvantagens que a avaliação de desempenho formal poderia trazer ao nível organizacional:
  - a. Primeira:
  - b. Segunda:

- c. Terceira:
- d. Quarta:

11. Quais são os principais fatores que na sua opinião impedem a implementação da avaliação de desempenho no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe (indique o máximo de 4)?

- a. Primeiro:
- b. Segundo:
- c. Terceiro:
- d. Quarto:

12. Indique medidas que na sua opinião poderiam facilitar a implementação da avaliação de desempenho formal neste Laboratório (máximo 4)?

- a. Primeira:
- b. Segunda:
- c. Terceira:
- d. Quarta:

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

## 10. COMO SERÃO RECOLHIDOS OS DADOS

Os dados serão recolhidos por escrito. Cada participante será convidado a responder às perguntas em documento word.

## 11. COMO SERÁ MANTIDA A CONFIDENCIALIDADE NOS REGISTOS

As respostas por escrito serão enviadas diretamente ao orientador por email, que se responsabiliza pela manutenção da confidencialidade da informação recolhida. Não existem informações de identificação individual do respondente

## 12. ESTUDOS PRÉVIOS EM QUE SE BASEIA ESTA INVESTIGAÇÃO

- Ammons, D. N., & Roenigk, D. J. (2015). Benchmarking and interorganizational learning in local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 309–335. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu014>
- Bezerra, L. C. A., Felisberto, E., da Silva Costa, J. M. B., de Almeida Alves, C. K., & Hartz, Z. (2020). Desafios à Gestão do Desempenho: análise lógica de uma Política de Avaliação na Vigilância em Saúde. *Ciencia e Saude Coletiva*, 25(12), 5017–5028. <https://doi.org/10.1590/1413-812320202512.31712018>
- Bezerra, L. F., & Zouain, D. M. (2021). Análise dos Fatores que Influenciam o Processo de Avaliação de Desempenho no Serviço Público. *Revista Fsa*, 3–29.
- Borges, A. P. de A. de A., Coelho, G. N., & Petri, S. M. (2018). Construção de um modelo de avaliação de desempenho: Estudo de Caso em uma empresa de pequeno porte da construção civil. *Revista de Gestao e Secretariado*, 9(3), 21.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2005). Introducing the “determinants of performance in public organizations” symposium. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 483–488. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui029>
- Brito, F. F. da S. (2011). A Influência Da Avaliação De Desempenho Para O Desenvolvimento Profissional Dos Colaboradores: Um Estudo De Multicasos Na Amazônia. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, 11, 84–99.
- Buckham, R. H. (2019). Transforming performance appraisal through appreciative inquiry. *Estudios de Administración*, 25(1), 3–20. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2018.55390>
- FEITOSA, C. D. M. C., & LIMA, A. V. D. Q. (2016). Avaliação De Desempenho No Setor Público: Fatores Críticos E Oportunidades De Melhoria. *Xvi Coloquio Internacional de Gestión Universitária - CIGU*, 53(9), 1689–1699.
- Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R., & Petri, S. M. (2020). Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. *Revista*, 15(4).
- Lessa, A., Cravo, J. R., Fernandes, J., Pires, P., & Teixeira, T. F. (2017). AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: uma proposta para o desenvolvimento profissional. *Revista Maiêutica*, 47, 185–192.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2007). Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI. *Revista Sociedade e Trabalho*, 33, 27–43.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A avaliação do desempenho dos funcionários e dos dirigentes na Administração Pública Portuguesa: avanços e incoerências. *4º Congresso Nacional de Administração Pública Novos Modelos Da Administração Pública Novos Modelos Da Administração Pública INA, Lisboa, Novembro de 2006*, 29, 1–12.
- Marques, A. F., & Rodrigues, A. C. (2018). O Impacto Do Sistema De Gestão Do Desempenho Nas Relações Laborais No Contexto Da Administração Pública | Perspectivas Encontradas Na Literatura. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 12(31), 2121–2151.
- Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2020). Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. *Revista de Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da UERJ*, 25(3), 3–22. <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v25i3.51180>
- Monteiro, A. C. F., Mourão, L., & De Freitas, C. P. P. (2019). Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas sobre o Desenvolvimento Profissional dos Trabalhadores. *Psico*, 50(4), 29665. <https://doi.org/10.15448/1980-8623.2019.4.29665>



- Moreira, M. C. C. de O., Salgado, A. M. P., Campos, A. E. M. C., & Oliveira, O. J. (2015). Implementação Da Avaliação De Desempenho Em Uma Empresa Do Setor De Estruturas Metálicas. *Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*.
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2015). Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 237–256. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu011>
- Otlvelre-Castro, G., Lima, G. B. do C., & Veiga, M. R. M. da. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38–52.
- Philadelpho, P. B. G., & Macêdo, K. B. (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*, 26, 27–40.
- Rajper, Z. A., Ghumro, I. A., & Mangi, R. A. (2020). *The Impact of Person Job Fit and Person Organization Fit on Employee Job Performance : A Study among Employee of Services Sector*. 13(1), 13.
- Shafikhani, M., Shafikhani, A., Pouyakian, M., & Shafikhani, A. A. (2020). *Examining The Barriers Anda Problems Of Employee Performance Appraisal Systemns Anda Their Ranking In Qazvin University Of Medical Sciences*. 4(3).
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335–1372. <https://doi.org/10.1080/09585190701394150>

### 13. DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO UTILIZADA NO ESTUDO

#### Barreiras e facilitadores da Avaliação de Desempenho CONSENTIMENTO INFORMADO

O projeto “**Implementação da Avaliação de Desempenho no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe: Barreiras e Facilitadores**” visa caracterizar como os funcionários percebem as barreiras e facilitadores da avaliação de desempenho formal, caso se viesse a implementar nesta unidade orgânica da Administração Pública de São Tomé e Príncipe. É realizado por uma equipa de investigação da Universidade de Évora, pelos seguintes investigadores: Nuno Rebelo dos Santos ([nrs@uevora.pt](mailto:nrs@uevora.pt)), Celcius Costa Alegre ([Celcius\\_costalegre@hotmail.com](mailto:Celcius_costalegre@hotmail.com)). Enquadra-se na dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos deste último.

O/A participante abaixo-assinado/a:

- Tem conhecimento de quais são os objetivos do projeto;
- Teve oportunidade de esclarecer as questões que quis colocar;
- Sabe que pode desistir de participar no projeto a qualquer momento durante as respostas às questões;
- Sabe que o seu nome nunca será divulgado pela equipa de investigação (os dados individuais são confidenciais);
- Sabe que pode solicitar uma síntese dos resultados obtidos deixando o seu endereço de email à responsável pela aplicação do questionário em São Tomé e Príncipe (Celcius Costa Alegre);
- Envia as suas respostas por email num documento anexo ao investigador responsável ([nrs@uevora.pt](mailto:nrs@uevora.pt));
- Mantém a confidencialidade quanto à presente investigação até receber a síntese dos resultados obtidos.

A equipa de investigação compromete-se a:

- Garantir ao participante o carácter voluntário da participação no presente estudo;
- Prestar os esclarecimentos solicitados;
- Utilizar parcimoniosamente o tempo disponibilizado pelo participante;
- Assegurar o anonimato das respostas e a confidencialidade dos protocolos individuais de resposta;
- Utilizar os resultados da investigação apenas para fins de trabalhos académicos e respetivas publicações;
- Apresentar os resultados de forma agrupada, impossibilitando a identificação individual dos respondentes;
- Eliminar da base de dados, constituída pela totalidade das respostas, qualquer elemento identificador do autor de cada resposta.
- Conduzir a investigação de acordo com o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Participante:

Mestrando:

Investigador responsável:

### 14. DOCUMENTOS ANEXOS

- Modelo de Questionário
- Declaração de Consentimento Informado

### 15. DECLARAÇÃO DO ESTUDANTE

*Declaro por minha honra que as informações prestadas neste questionário são verdadeiras. Mais declaro que, durante o estudo, serão respeitadas as recomendações constantes das Declarações de Helsínquia, da Organização Mundial de Saúde e da Comunidade Europeia, no que se refere à experimentação que envolva seres humanos.*

## **Anexo 2 - Carta de Consentimento Informado**

### **Barreiras e facilitadores da Avaliação de Desempenho**

#### **CONSENTIMENTO INFORMADO**

O projeto “**Implementação da Avaliação de Desempenho no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe: Barreiras e Facilitadores**” visa caracterizar como os funcionários percebem as barreiras e facilitadores da avaliação de desempenho formal, caso se viesse a implementar nesta unidade orgânica da Administração Pública de São Tomé e Príncipe. É realizado por uma equipa de investigação da Universidade de Évora, pelos seguintes investigadores: Nuno Rebelo dos Santos ([nrs@uevora.pt](mailto:nrs@uevora.pt)), Celcius Costa Alegre ([Celcius\\_costalegre@hotmail.com](mailto:Celcius_costalegre@hotmail.com)). Enquadra-se na dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos deste último.

O/A participante abaixo-assinado/a:

- a) Tem conhecimento de quais são os objetivos do projeto;
- b) Teve oportunidade de esclarecer as questões que quis colocar;
- c) Sabe que pode desistir de participar no projeto a qualquer momento durante as respostas às questões;
- d) Sabe que o seu nome nunca será divulgado pela equipa de investigação (os dados individuais são confidenciais);
- e) Sabe que pode solicitar uma síntese dos resultados obtidos deixando o seu endereço de email à responsável pela aplicação do questionário em São Tomé e Príncipe (Celcius Costa Alegre);
- f) Envia as suas respostas por email num documento anexo ao investigador responsável ([nrs@uevora.pt](mailto:nrs@uevora.pt));
- g) Mantém a confidencialidade quanto à presente investigação até receber a síntese dos resultados obtidos.

A equipa de investigação compromete-se a:

- a) Garantir ao participante o carácter voluntário da participação no presente estudo;
- b) Prestar os esclarecimentos solicitados;
- c) Utilizar parcimoniosamente o tempo disponibilizado pelo participante;
- d) Assegurar o anonimato das respostas e a confidencialidade dos protocolos individuais de resposta;

e) Utilizar os resultados da investigação apenas para fins de trabalhos académicos e respetivas publicações;

f) Apresentar os resultados de forma agrupada, impossibilitando a identificação individual dos respondentes;

g) Eliminar da base de dados, constituída pela totalidade das respostas, qualquer elemento identificador do autor de cada resposta.

h) Conduzir a investigação de acordo com o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Data:\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Participante:

Mestrando:

Investigador responsável:

### **Anexo 3 – Guião de Entrevista**

Este questionário foi criado no âmbito do mestrado em Gestão – Especialidade em Recursos Humanos, com a finalidade de conhecer as barreiras e os facilitadores da criação e implementação de Avaliação de Desempenho formal no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe. O questionário é anónimo e as suas respostas sinceras serão fundamentais para o sucesso deste trabalho, pelo que agradecemos a sua disponibilidade. Após responder ao questionário, poderá enviar as suas respostas diretamente para [nrs@uevora.pt](mailto:nrs@uevora.pt), docente responsável pela supervisão científica deste trabalho (*Nuno Rebelo dos Santos*). Coloque em assunto: **AD – STP**. Muito obrigado.

1. Sexo (assinale com X):
  - a. Masculino:
  - b. Feminino:
  - c. Outro:
  
2. Idade em anos (refira-se a 31 de dezembro de 2021, assinalando com X):
  - a. (18 a 29):
  - b. (30 a 40):
  - c. (41 a 50):
  - d. (51 a 62):
  - e. Mais de 62:
  
3. Exerce função no sector de área de Recursos Humanos (assinale com X)?
  - a. Sim:
  - b. Não:
  
4. Exerce função de chefia no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe? (assinale com X)
  - a. Sim:
  - b. Não:
  
5. A que grupo de pessoal de carreira pertence (assinale com X)?
  - a. Técnico Superior:
  - b. Técnico:
  - c. Técnico-adjunto:
  - d. Técnico Auxiliar:
  - e. Chefe de Secção:
  - f. Chefe de Departamento
  - g. Responsável do Setor
  - h. Tesoureiro:
  - i. Administrativo:

- j. Operário:
  - k. Motorista:
  - l. Auxiliar Técnico/Administrativo:
6. Quanto considera importante a implementação da Avaliação de Desempenho formal no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe? Indique de 1 a 5 quanto considera importante (1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=muito importante; 5=muitíssimo importante). Indique o número correspondente à sua resposta:
7. Diga que benefícios a avaliação de desempenho formal poderia acrescentar ao nível individual (máximo 4)?
- a. Primeiro:
  - b. Segundo:
  - c. Terceiro:
  - d. Quarto:
8. Diga que benefícios a avaliação de desempenho formal poderia acrescentar ao nível organizacional (máximo 4)?
- a. Primeiro:
  - b. Segundo:
  - c. Terceiro:
  - d. Quarto:
9. Indique até quatro principais desvantagens que a avaliação de desempenho formal poderia trazer ao nível individual:
- a. Primeira:
  - b. Segunda:
  - c. Terceira:
  - d. Quarta:
10. Indique até quatro principais desvantagens que a avaliação de desempenho formal poderia trazer ao nível organizacional:
- a. Primeira:
  - b. Segunda:
  - c. Terceira:
  - d. Quarta:
11. Quais são os principais fatores que na sua opinião impedem a implementação da avaliação de desempenho no Laboratório de Engenharia Civil de São Tomé e Príncipe (indique o máximo de 4)?
- a. Primeiro:

- b. Segundo:
- c. Terceiro:
- d. Quarto:

12. Indique medidas que na sua opinião poderiam facilitar a implementação da avaliação de desempenho formal neste Laboratório (máximo 4)?

- a. Primeira:
- b. Segunda:
- c. Terceira:
- d. Quarta:

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!