

Instituto Politécnico de Lisboa

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa



**ISCAL**

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO – ESTUDO DE  
CASO DO GRUPO LACTALIS PORTUGAL**

---

Lúcia Daniela Silva Dias

Lisboa, Fevereiro de 2022



Instituto Politécnico de Lisboa  
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO – ESTUDO DE CASO DO GRUPO LACTALIS PORTUGAL**

---

Lúcia Daniela Silva Dias

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, professora coordenadora da área de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Prof<sup>ª</sup>. Doutora Maria do Rosário Justino

Arguente: Prof. Doutor Raúl Navas

Vogal: Prof<sup>ª</sup>. Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, Fevereiro de 2022

*Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação.*

*Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.*



## **Dedicatória**

*Dedico este trabalho a Idália Rocha e Pedro Rocha.*

*A minha enorme gratidão por todo o apoio.*

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor por todo o apoio, conselhos, simpatia, paciência e disponibilidade que teve comigo em todas as situações na elaboração desta dissertação nomeadamente toda a prontidão que teve para me esclarecer todas as dúvidas existentes e correções necessárias na elaboração deste trabalho.

Agradeço também à minha empresa, Grupo Lactalis Portugal, por ter permitido que eu realizasse este estudo e toda a disponibilidade demonstrada no preenchimento do inquérito que sem isso não teria conseguido efetuar a análise prática deste trabalho. Em especial queria agradecer à minha chefe direta, Joana Mendes, por todo o apoio e força no decorrer desta dissertação.

Queria agradecer também a uma amiga muito especial, Ana Franco, por toda a força e apoio que me deu no decorrer deste trabalho acreditando sempre que iria conseguir terminar mais esta etapa e por todos os conselhos em momentos mais complicados.

À minha família por terem estado sempre do meu lado e acreditarem que eu iria conseguir terminar, estando sempre comigo em todos os momentos.

Gostaria de agradecer de forma muito especial à minha sogra, Idália Rocha, e sobretudo ao meu namorado, Pedro Rocha, por todo o carinho, compreensão, amizade, força e por acreditarem sempre em mim mesmo em momentos que pensei que não iria conseguir.

Mais uma vez, muito obrigada Professora.

*Um muito obrigada a todos.*

## Resumo

A avaliação de desempenho é de extrema importância para as empresas pois cada vez mais se fala no impacto que este tema tem na satisfação dos colaboradores, tornando-se um fator fundamental para a organização possuir um sistema de avaliação de desempenho adequado à sua realidade.

O conceito de avaliação de desempenho foi desenvolvido durante o século XX por Taylor e tem como principais objetivos a motivação dos colaboradores, a melhoria da produtividade, estabelecimento de objetivos e metas, e por último, o aconselhamento.

Foi elaborado um estudo deste tema abrangendo o ciclo de desempenho, os objetivos, a sua importância, os métodos e fontes, vantagens e desvantagens, possíveis erros e a sua aplicação numa organização.

Para atingir o objetivo proposto nesta dissertação foi efetuada uma revisão de literatura sobre a avaliação de desempenho e a satisfação no trabalho. Posteriormente foi aplicado um questionário que engloba questões de carácter pessoal, questões relativas à satisfação com a avaliação de desempenho praticada na organização, bem como o questionário *Job Satisfaction Survey* (JSS) que pretende aferir a satisfação no trabalho.

Após analisar os resultados obtidos conclui-se que os colaboradores se sentem satisfeitos com a avaliação de desempenho praticada pelo Grupo Lactalis Portugal e o modo como são estabelecidos os objetivos geram uma maior satisfação no trabalho.

Para o Grupo Lactalis Portugal o processo de avaliação de desempenho é fundamental pois é através dele que a empresa consegue adquirir as ferramentas necessárias para que os colaboradores se sintam motivados nas tarefas que desempenham.

**Palavras-Chave:** Ciclo de desempenho, avaliação de desempenho, satisfação no trabalho, melhoria contínua.

## Abstract

Performance evaluation is increasingly becoming of vital importance for companies, as more and more people talk about the impact that this topic has in the job satisfaction of employees, becoming a key factor for the organization to have a performance evaluation system tailored to its reality.

The concept of performance evaluation was developed during the 20th century by Taylor and its main objectives are to motivate employees, improve productivity, establish objectives and goals, and finally, counseling.

A study of this theme was elaborated, covering the performance cycle, the objectives, its importance, the methods and sources, advantages and disadvantages, possible errors and its application in an organization.

To achieve the objective proposed in this document, a literature review on performance assessment and job satisfaction was carried out. Subsequently, a questionnaire was applied that includes questions of a personal nature, questions relating to satisfaction with the performance evaluation practiced in the organization, as well the Job Satisfaction Survey (JSS) questionnaire that aims to measure of job satisfaction.

After analyzing the results obtained, it could be concluded that employees are satisfied with the performance evaluation practiced by Grupo Lactalis Portugal and the way in which goals are established, generate greater satisfaction at work.

For Grupo Lactalis Portugal, the performance evaluation process is fundamental because it is through it that the company manages to acquire the necessary tools so that employees feel motivated in the tasks they perform.

**Keywords:** Performance cycle, performance evaluation, job satisfaction, continuous improvement.

# ÍNDICE

|   |      |
|---|------|
| ÍNDICE DAS TABELAS.....                                       | xiii |
| ÍNDICE DAS FIGURAS .....                                      | xiv  |
| ÍNDICE DOS GRÁFICOS.....                                      | xv   |
| LISTA DE ABREVIATURAS.....                                    | xvi  |
| CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....                                  | 1    |
| 1.1 Relevância do tema.....                                   | 1    |
| 1.2 Objeto e objetivos da investigação .....                  | 1    |
| 1.3 Metodologia utilizada .....                               | 2    |
| 1.4 Estrutura do trabalho.....                                | 2    |
| CAPÍTULO 2 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....                    | 4    |
| 2.1 Ciclo de desempenho .....                                 | 4    |
| 2.2 Conceito de avaliação de desempenho .....                 | 5    |
| 2.3 Objetivos da avaliação de desempenho .....                | 6    |
| 2.4 Métodos de avaliação de desempenho.....                   | 9    |
| 2.4.1 Método das escalas gráficas .....                       | 10   |
| 2.4.2 Método das frases descritivas.....                      | 12   |
| 2.4.3 Método da escolha forçada.....                          | 13   |
| 2.4.4 Método de incidentes críticos.....                      | 15   |
| 2.4.5 <i>Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)</i> ..... | 15   |
| 2.4.6 Método de pesquisa de campo.....                        | 16   |
| 2.4.7 Método de avaliação por resultados .....                | 18   |
| 2.4.8 Gestão por objetivos .....                              | 19   |
| 2.4.9 Métodos mistos.....                                     | 19   |
| 2.5 Fontes de avaliação de desempenho .....                   | 20   |
| 2.5.1 Avaliação pela chefia direta .....                      | 21   |
| 2.5.2 Avaliação pelo superior do superior hierárquico.....    | 21   |
| 2.5.3 Autoavaliação ou avaliação pelo avaliado.....           | 22   |
| 2.5.4 Avaliação pelos pares .....                             | 24   |
| 2.5.5 Avaliação pelos subordinados .....                      | 24   |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 2.5.6  | Avaliação de 360 graus.....                                  | 25 |
| 2.6  | Entrevista da avaliação de desempenho.....                   | 26 |
| 2.7  | Dificuldades na avaliação de desempenho .....                | 26 |
| 2.7.1  | Erro de complacência ou leniência.....                       | 27 |
| 2.7.2  | Erro de severidade .....                                     | 27 |
| 2.7.3  | Efeito halo / horn .....                                     | 27 |
| 2.7.4  | Erro de tendência central .....                              | 28 |
| 2.7.5  | Erro de recenticidade .....                                  | 28 |
| 2.7.6  | Erro de primeira impressão.....                              | 28 |
| 2.7.7  | Erro de semelhança.....                                      | 29 |
| 2.7.8  | Erro de fadiga/rotina.....                                   | 29 |
| 2.7.9  | Erro de negligência.....                                     | 30 |
| CAPÍTULO 3 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....            |  | 31 |
| 3.1  | Conceito de satisfação no trabalho .....                     | 31 |
| 3.2  | Teorias sobre a satisfação no trabalho .....                 | 31 |
| 3.2.1  | Teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow..... | 33 |
| 3.2.2  | Teoria dos dois fatores de Herzberg.....                     | 34 |
| 3.2.3  | Teoria de McClelland .....                                   | 35 |
| 3.2.4  | Outras teorias sobre a satisfação no trabalho.....           | 36 |
| 3.3  | Instrumentos de medida da satisfação no trabalho .....       | 38 |
| CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....        |  | 40 |
| 4.1  | Objetivos do estudo .....                                    | 40 |
| 4.2  | Instrumento de recolha de dados .....                        | 40 |
| 4.3  | Processo de recolha de dados.....                            | 42 |
| CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... |  | 43 |
| 5.1  | Caracterização da amostra .....                              | 43 |
| 5.2  | Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho..... | 51 |
| 5.3  | Satisfação no trabalho .....                                 | 54 |
| 5.3.1  | Remuneração .....  | 55 |
| 5.3.2  | Promoção .....   | 56 |
| 5.3.3  | Supervisão .....   | 57 |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 5.3.4   | Benefícios sociais .....                   | 57 |
| 5.3.5   | Reconhecimento .....                       | 58 |
| 5.3.6   | Condições de trabalho .....                | 59 |
| 5.3.7   | Colegas de trabalho .....                  | 60 |
| 5.3.8   | Natureza do trabalho.....                  | 61 |
| 5.3.9   | Comunicação .....                          | 61 |
| 5.4   | Análise dos resultados obtidos.....        | 62 |
| CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES .....   |  | 65 |
| 6.1   | Contributos do estudo .....                | 65 |
| 6.2   | Limitações da investigação .....           | 66 |
| 6.3   | Sugestões para futuras investigações ..... | 67 |
| 6.4   | Conclusão final .....                      | 67 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  |  | 69 |
| ANEXOS .....  |  | 73 |
| ANEXO 1 – Avaliação de desempenho praticada no Grupo LACTALIS .....                   |  | 73 |
| APÊNDICES .....   |  | 77 |
| Apêndice 1 – Questionário .....   |  | 77 |
| Apêndice 2 – Correio eletrónico de autorização para efetuar o estudo na empresa ..... |  | 83 |

## ÍNDICE DAS TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Exemplo simplificado de escala gráfica .....                              | 11 |
| Tabela 2 – Método das frases descritivas .....                                       | 12 |
| Tabela 3 – Método de escolha forçada – Exemplo de frases positivas e negativas ..... | 13 |
| Tabela 4 – Método de escolha forçada – Exemplo de frases positivas .....             | 14 |
| Tabela 5 – <i>Behaviorally Anchored Rating Scales</i> (BARS) .....                   | 16 |
| Tabela 6 – Método de pesquisa de campo .....   | 17 |
| Tabela 7 – Método de avaliação por resultados .....                                  | 18 |
| Tabela 8 – Método Misto .....  | 20 |
| Tabela 9 – Autoavaliação .....   | 23 |
| Tabela 10 – Causas da satisfação no trabalho .....                                   | 32 |
| Tabela 11 – Teoria de McClelland .....   | 36 |
| Tabela 12 – Principais teorias da satisfação no trabalho.....                        | 37 |
| Tabela 13 – Questionário <i>Job Satisfaction Survey</i> (JSS) .....                  | 41 |
| Tabela 14 – Grau de satisfação com os resultados da avaliação de desempenho .....    | 52 |
| Tabela 15 – Dimensões do JSS – Remuneração .....                                     | 55 |
| Tabela 16 – Dimensões do JSS – Promoção .....  | 56 |
| Tabela 17 – Dimensões do JSS – Supervisão .....                                      | 57 |
| Tabela 18 – Dimensão do JSS – Benefícios sociais .....                               | 58 |
| Tabela 19 – Dimensões do JSS – Reconhecimento .....                                  | 59 |
| Tabela 20 – Dimensões do JSS – Condições do trabalho .....                           | 59 |
| Tabela 21 – Dimensões do JSS – Colegas de trabalho .....                             | 60 |
| Tabela 22 – Dimensões do JSS – Natureza do trabalho .....                            | 61 |
| Tabela 23 – Dimensões do JSS – Comunicação .....                                     | 62 |

## ÍNDICE DAS FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.1 – Ciclo da avaliação de desempenho ..... | 4  |
| Figura 2.2 – Escalas gráficas contínuas .....       | 10 |
| Figura 2.3 – Escalas gráficas semicontínuas .....   | 10 |
| Figura 2.4 – Escalas gráficas descontínuas .....    | 11 |
| Figura 2.5 – Método de incidentes críticos .....    | 15 |
| Figura 3.1 – Pirâmide de Maslow.....                | 33 |
| Figura 3.2 – Teoria de Herzberg.....                | 35 |

## ÍNDICE DOS GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 5.1 – Distribuição da amostra por géneros .....  | 43 |
| Gráfico 5.2 – Distribuição da amostra por faixas etárias .....   | 43 |
| Gráfico 5.3 – Distribuição da amostra por habilitações literárias .....                                      | 44 |
| Gráfico 5.4 – Distribuição da amostra por anos de trabalho na empresa .....                                  | 45 |
| Gráfico 5.5 – Distribuição da amostra por anos de trabalho com o superior hierárquico                        | 45 |
| Gráfico 5.6 – Distribuição da amostra por tipologia do vínculo laboral .....                                 | 46 |
| Gráfico 5.7 – Distribuição da amostra se já efetuou alguma avaliação de desempenho .                         | 46 |
| Gráfico 5.8 – Distribuição da amostra pelo método de avaliação de desempenho .....                           | 47 |
| Gráfico 5.9 – Distribuição da amostra de acordo com a realização de autoavaliações ...                       | 48 |
| Gráfico 5.10 – Distribuição da amostra de acordo com a frequência das avaliações de<br>desempenho .....      | 48 |
| Gráfico 5.11 – Distribuição da amostra de acordo com a realização das entrevistas de<br>desempenho .....     | 49 |
| Gráfico 5.12 – Distribuição da amostra de acordo com a fixação dos objetivos para o próximo<br>período ..... | 50 |
| Gráfico 5.13 – Distribuição da amostra de acordo com a definição dos objetivos .....                         | 50 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BARS – *Behaviorally Anchored Rating Scales*

IA – Índice de Aplicabilidade

ID – Índice de Discriminação

JDI – *Job Descriptive Index*

JIG - *Job in General Scale*

JSS – *Job Satisfaction Survey*

KPI's – *Key Performance Indicators*

MSQ - *Minnesota Satisfaction Questionnaire*

SMART – Específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e calendarizados

# **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

## **1.1 Relevância do tema**

A avaliação de desempenho começou a surgir nos anos de 1990 através de Taylor e tem como objetivo avaliar cada colaborador tendo por base as tarefas que lhe são incumbidas, delineando também metas/objetivos a cumprir, através do potencial demonstrado pelo colaborador, sendo que serão recompensados pelos objetivos alcançados.

A avaliação de desempenho começou a ter um papel fundamental nas organizações na medida em que se as chefias conseguirem perceber as capacidades de cada funcionário e perceber as tarefas que caracterizam o perfil de cada um poderão aumentar a produtividade, mantendo os colaboradores motivados e fazendo com que a empresa aumente a produtividade, alcançando resultados positivos.

A aplicação prática da dissertação incidirá sobre o Grupo Lactalis e, neste sentido, o estudo irá centrar-se em analisar como a empresa concebe e implementa o processo de avaliação de desempenho, qual o método ou métodos utilizados pela organização, em que medida os colaboradores se sentem satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho e, por último, em que medida estão satisfeitos no seu local de trabalho, aplicando para a análise deste último tópico um questionário que abrangerá várias dimensões consideradas importantes para a correta verificação da satisfação no trabalho.

Considera-se que é um tema bastante apelativo pela sua complexidade e elevada abrangência, uma vez que tem um papel central para o sucesso da organização. Afinal, um sistema de avaliação de desempenho adequado, simples e transparente poderá resultar numa maior comunicação e concordância entre a chefia e os funcionários na divulgação dos seus objetivos e tarefas e, conseqüentemente, numa maior satisfação no trabalho.

## **1.2 Objeto e objetivos da investigação**

O objeto de estudo desta investigação é o sistema de avaliação de desempenho praticado no Grupo Lactalis Portugal e o grau de satisfação dos seus colaboradores em contexto de trabalho.

Com esta investigação pretende-se analisar o modo como uma avaliação de desempenho poderá trazer resultados positivos na satisfação laboral dos colaboradores porque um processo transparente, claro e simples, permitirá ao próprio colaborador identificar os seus

pontos fortes e, acima de tudo, as melhorias possíveis. Deste modo, o colaborador poderá, em conjunto com o supervisor, arquitetar a melhor forma de colmatar essas dificuldades e evoluir na sua carreira.

Em resumo, com este estudo pretende-se perceber a importância de ter um sistema de avaliação de desempenho adequado à realidade da organização e como este pode trazer vantagens não só para a empresa, mas também para os colaboradores.

### **1.3 Metodologia utilizada**

Para a elaboração da dissertação foi aplicada a seguinte metodologia:

- Contextualização teórica do tema, que explora o processo do ciclo de desempenho analisando a evolução do processo de avaliação de desempenho nas organizações ao longo dos tempos e trata o próprio conceito de satisfação no trabalho;
- Análise e apresentação de vantagens e desvantagens dos métodos de avaliação de desempenho, bem como possíveis erros da avaliação de desempenho;
- Caracterização do sistema de avaliação de desempenho da empresa em estudo;
- Análise do processo de avaliação de desempenho aplicado na empresa, bem como a satisfação dos colaboradores perante estes métodos e o seu contexto de trabalho através do preenchimento de um questionário pelos colaboradores;
- Proposta de melhorias para as próximas avaliações de desempenho no Grupo Lactalis de acordo com o enquadramento feito na contextualização teórica da dissertação;
- Análise crítica da situação e conclusões do estudo efetuado.

### **1.4 Estrutura do trabalho**

Para a elaboração desta dissertação efetuou-se primeiramente no capítulo dois a análise do ciclo de desempenho, bem como os seus objetivos. Posteriormente foi analisado mais ao detalhe a avaliação de desempenho. Em relação à avaliação de desempenho foi explicado a sua evolução, objetivos, métodos, fontes existentes e possíveis erros que possam surgir nas avaliações.

Após integrado o tema, no capítulo três foi desenvolvido o conceito de satisfação no trabalho bem como as principais teorias propostas por diversos autores tentando explicar fatores que poderão desencadear satisfação ou insatisfação no local de trabalho.

Após o enquadramento teórico é apresentada no capítulo quatro a metodologia utilizada no estudo, que se baseia não só na análise dos documentos sobre o sistema de avaliação da empresa (Grupo Lactalis), como também na aplicação de um inquérito por questionário para aferir o grau de satisfação dos inquiridos face ao sistema de avaliação de desempenho da empresa, mas também a satisfação no trabalho. Neste último caso foi aplicado o *Job Satisfaction Survey* (JSS).

No capítulo cinco foi efetuada a análise dos resultados obtidos através da aplicação do questionário referido anteriormente, bem como foi elaborada uma análise crítica dos mesmos, apresentando sugestões de melhoria.

Por último, no capítulo seis teceram-se as principais conclusões sobre os resultados obtidos neste estudo, apresentaram-se as limitações mais relevantes e foram feitas sugestões para futuras investigações.

## CAPÍTULO 2 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 2.1 Ciclo de desempenho

Hoje em dia a maioria das organizações incorpora um sistema complexo de avaliação de desempenho. Este processo define-se pelo ciclo de desempenho e é composto por quatro elementos: a definição dos objetivos, os meios de apoio, o acompanhamento e *feedback*, e, por último, a avaliação de desempenho (Figura 2.1).

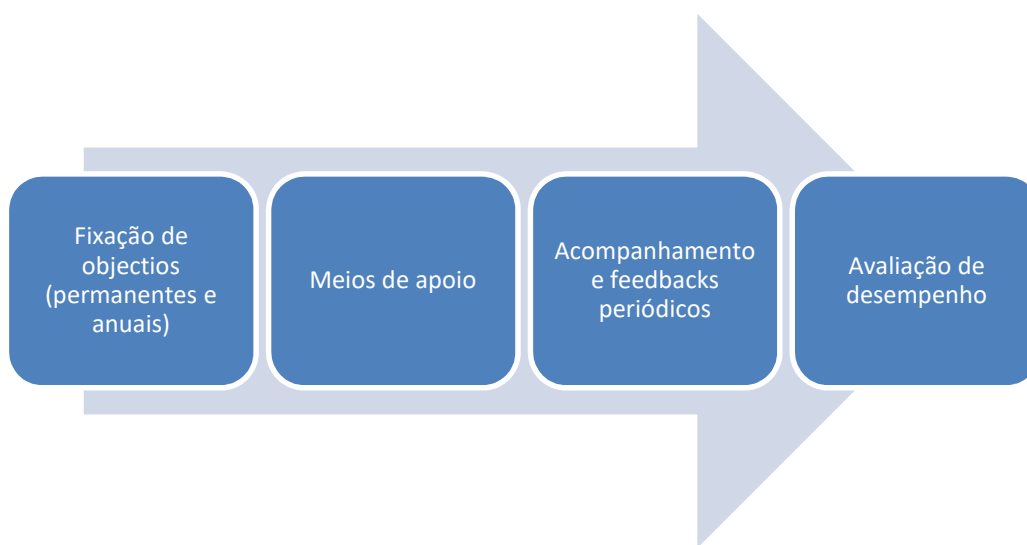


Figura 2.1 – Ciclo de desempenho

Fonte: Adaptado de Sotomayor *et al.* (2018)

A fixação dos objetivos é considerada a primeira etapa do ciclo de desempenho e consiste na elaboração e na discussão das metas a serem atingidas pelo colaborador, de forma a cumprir os resultados esperados pela organização. Estes objetivos são definidos e discutidos entre a chefia direta e o colaborador, para que em conjunto consigam trabalhar na evolução contínua respeitando sempre a técnica SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e calendarizados).

Após terminada a definição dos objetivos, é necessário que existam os meios indispensáveis para a elaboração do seu trabalho. Aqui, a organização deverá fornecer ao colaborador todo o material necessário, incluindo recursos tecnológicos, financeiros, entre outros.

A terceira etapa do ciclo de avaliação incide sobre o acompanhamento contínuo do colaborador no desempenho das suas tarefas. É importante que a chefia consiga perceber se

o colaborador está a desempenhar da melhor forma o que lhe foi proposto e que resolvam, em conjunto, possíveis problemas que possam existir.

Por último, é efetuada a avaliação de desempenho, cujos resultados são transmitidos ao colaborador. Esta avaliação permitirá concluir se foram cumpridos todos os objetivos e alcançadas todas as metas.

## **2.2 Conceito de avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho surgiu na primeira década do século XX, através de Taylor, mas este tema só começou a ter mais impacto após a Segunda Guerra Mundial. Desde então, tem suscitado interesse de vários investigadores, na medida em que pode influenciar de forma positiva ou negativa uma organização.

Segundo Taylor, a avaliação de desempenho consiste num “instrumento racional com capacidade de detetar no seio dos trabalhadores, aqueles que possuíam capacidades físicas e intelectuais para ocupar de forma eficaz um determinado e específico posto de trabalho.” (Wormotte, 1979, citado por Sekiou *et al.*, 2009, p. 361).

Numa organização torna-se fundamental perceber em que atividades cada colaborador se insere melhor e o modo que este contribui nas atividades propostas pela empresa.

Para Chiavenato (1996, p. 104) “a avaliação de desempenho é um meio para obter dados e informações que possam ser registados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano nas organizações”. Com isto, o funcionário e o seu superior saberão com maior detalhe as capacidades de cada um, o que permite traçar um caminho de evolução para ambos.

Segundo Milheiro, no seu artigo publicado no *site* *Ekonomista* (2020, s.p.), a avaliação de desempenho tem como principal definição “o processo de medir qualitativamente e quantitativamente a performance e o comportamento dos funcionários de uma determinada empresa ou instituição – Quer a nível individual quer em contexto de equipas”.

Gerir pessoas é cada vez mais um processo complexo, uma vez que a evolução de mentalidades, dos objetivos e da própria estrutura das empresas implicam mudanças na manutenção de um ecossistema de trabalho sustentável e satisfatório para todos os colaboradores. É essencial que estes se mantenham motivados e empenhados nas suas tarefas.

Um sistema de avaliação de desempenho continua a ter um papel fundamental nas organizações, na medida em que permite às chefias traçar o perfil de cada colaborador, por forma a aumentar a produtividade e garantir, simultaneamente, a motivação e a satisfação dos trabalhadores. Como referido anteriormente, a avaliação de desempenho tem como principal objetivo avaliar regularmente e de forma completa, cada colaborador. A avaliação das qualidades e dificuldades dos trabalhadores resulta numa maior consciência sobre o seu desempenho e sobre as potenciais soluções que melhor podem contribuir para o sucesso da organização. Por outras palavras, uma avaliação completa e transparente melhora exponencialmente a gestão dos colaboradores numa empresa.

A avaliação de desempenho é também complexa no âmbito da gestão das emoções humanas. Como o desempenho profissional é individual, existe uma grande probabilidade de ferir suscetibilidades com qualquer sistema de avaliação, o que pode trazer consequências para a organização (Lopes, 2015).

Segundo Mendonça (2017, p. 20) a avaliação de desempenho pode definir-se como sendo o “conjunto de atividades que a organização utiliza para avaliar os seus colaboradores, desenvolver as suas competências, realçar o seu desempenho e distribuir recompensas”.

Em resumo, a avaliação de desempenho consiste num momento de evolução profissional e pessoal, em que se debatem todas as qualidades e pontos de melhoria, para o sucesso não só da empresa, mas, essencialmente, do colaborador.

Para isto, a avaliação de desempenho deve ser rigorosa, detalhada, transparente, adaptada a cada atividade, e evitar induzir falsos resultados. No melhor dos cenários, a avaliação de desempenho é uma ferramenta bastante positiva para a organização.

### **2.3 Objetivos da avaliação de desempenho**

Como referido anteriormente a avaliação de desempenho tornou-se numa ferramenta fundamental para o acompanhamento e a evolução dos colaboradores de uma organização. Ela serve, essencialmente, para manter uma motivação positiva no seio da organização, impelindo a satisfação e a produtividade. A avaliação é focada em aspetos motivacionais e não deve ser confundida com a gestão de desempenho.

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo gerir o potencial de cada pessoa, através de um acompanhamento individual e personalizado que identifique de que modo os

recursos, mais-valias e aptidões respondem às necessidades da organização. Cada colaborador deverá ter consciência de que a avaliação de desempenho visa a sua própria evolução profissional, e que é, portanto, um *feedback* profissional e não um julgamento de carácter pessoal.

Com isto, a avaliação assenta em quatro importantes objetivos gerais (Sarmiento, 2015):

- Motivar os colaboradores;
- Melhorar a produtividade;
- Estabelecer metas;
- Aconselhamento.

A motivação dos colaboradores é um dos objetivos gerais da avaliação de desempenho, pois é crucial que o colaborador compreenda o seu desempenho profissional. Para isso, ele deve ouvir o *feedback* do seu superior sobre o seu método de trabalho, dar a sua opinião sobre o próprio desempenho, ponderar questões e dúvidas e, em conjunto definir objetivos de evolução profissional.

Melhorar a produtividade consiste em que o colaborador tem conhecimento por parte da chefia dos seus pontos fracos e juntos poderão dialogar e definir as melhores formas de trabalharem para tentar diminuir esses pontos, através de formação, conselhos, dicas da empresa de modo que o colaborador consiga ter um melhor desempenho no seu trabalho aumentando assim a sua produtividade.

Estabelecer metas é elementar, pois permite ao colaborador e à chefia, perceber que tarefas podem ser retiradas ou adicionadas ao seu dia-a-dia, para melhor responder aos seus objetivos e, conseqüentemente, evoluir na carreira. Estas metas deverão ser transmitidas de forma clara e simples, de modo a evitar dúvidas no colaborador sobre as suas funções. Neste sentido, uma comunicação transparente permite ao colaborador entender os seus pontos fracos e identificar potenciais soluções, como formação e acompanhamento.

Outro objetivo é o aconselhamento. Como referido anteriormente, as chefias têm a obrigação de acompanhar os seus colaboradores no desempenho das suas funções e na solução dos seus constrangimentos, para que se crie um entendimento sobre o seu desempenho e evolução dentro da organização ou empresa.

De acordo com diversos autores, a avaliação de desempenho é um contributo para a evolução do colaborador.

Por outro lado, é vantajoso para as organizações, pois permite:

- Criar um sistema retributivo de acordo com o desempenho do indivíduo;
- Ter planos de carreira atrativos;
- Monitorizar o trabalho realizado pelo colaborador;
- Rentabilizar as competências dos colaboradores.

Segundo a página *Web Arquiconsult*, num artigo publicado a 31 de janeiro de 2018, existem determinados critérios fundamentais para que uma avaliação de desempenho seja eficaz para a chefia como para o colaborador, nomeadamente:

- Visão estratégica

Segundo Passadori (2015, s.p.) a visão estratégica é “um exercício de planeamento para o futuro. Definir um objetivo a longo prazo e definir quais são as ações que podem ser realizadas no presente para atingir essa meta”. Ou seja, consiste numa análise das características do colaborador e na elaboração de um plano para que se atinja todos os objetivos propostos pela empresa.

- Liderança

Um líder é essencial na gestão de equipas pelo que este é também um critério importante na avaliação de desempenho. Uma liderança motivadora e segura trará confiança e segurança no processo de avaliação, o que permitirá que os funcionários aceitem aconselhamento e orientação, sem se sentirem sob julgamento ou reprimenda.

- Delegação de tarefas

Numa avaliação de desempenho é importante delegar, no sentido que a chefia deve designar as tarefas que mais se adequam a cada colaborador, de modo que a avaliação de desempenho possa ser pertinente e concreta. Afinal, um colaborador só pode desempenhar a sua função com qualidade quando está completamente ciente dos seus objetivos e das metas que é suposto atingir.

- Iniciativa

Torna-se importante que a avaliação de desempenho considere a autonomia e a proatividade de cada colaborador, uma vez que ambas são um motor de evolução pessoal e profissional.

➤ Gestão de conflitos

De acordo com Carvalho (2019), é natural surgirem conflitos interpessoais em tarefas realizadas em grupo, em que transpareçam divergências de ideias.

Para isso, é fundamental que o gestor da equipa saiba gerir conflitos, ouvir ambas as partes e promover o diálogo, de forma a solucionar situações mais críticas. É também desejável que os conflitos sejam evitados.

➤ Capacidade de negociação

Segundo Pessoa (2018, s.p.) “[a] capacidade de negociação é um importante instrumento que pode ser utilizado para alcançar uma solução permanente de conflitos expressivos, porque proporciona o alcance dos resultados esperados”.

➤ Adaptação à mudança

As empresas são sistemas vivos em constante mudança. Como parte integrante da organização é vital que cada elemento, independentemente do seu lugar na hierarquia da organização, esteja predisposto a sincronizar-se com esta mudança, a desempenhar novas tarefas e adaptar-se a novos sistemas.

➤ Competências interpessoais

As competências interpessoais definem-se como “o conjunto de habilidades ou ferramentas que um individuo possui, e utiliza na sua interação e comunicação com os outros indivíduos, num determinado meio organizacional” (Monte, 2018, s.p.).

Em suma, a avaliação de desempenho visa a possível evolução na carreira, a constante motivação do indivíduo, a melhoria no desempenho, o reconhecimento do esforço, a retribuição salarial e outros benefícios, o estabelecimento de novos compromissos e objetivos e a manutenção do *status* social.

## 2.4 Métodos de avaliação de desempenho

No início da aplicação de métodos de avaliação de desempenho, a sua construção baseava-se apenas em *Key Performance Indicators* (KPI's) rígidos sem diferenças para as diversas atividades existentes, nem para as características de cada colaborador. Com o evoluir dos anos, estes KPI's sofreram alterações e as empresas adaptaram os seus métodos de análise a cada conjunto de atividades, valorizando as opiniões de cada colaborador.

Atualmente, a avaliação de desempenho pode ser efetuada segundo vários métodos distintos, com características únicas e, naturalmente, com vantagens e desvantagens.

### 2.4.1 Método das escalas gráficas

O método das escalas gráficas é o método mais utilizado pelas organizações, pois consiste num modelo simples, em que os fatores de avaliação estão previamente definidos pela empresa. Estes pontos de avaliação devem ser claros e concisos, para evitar interpretações dissonantes e a generalização dos resultados. Por isso, é comum utilizar-se métodos que valorizam a clareza como formulários de entrada dupla. Na Figura 2.2. as linhas horizontais representam os fatores de avaliação de desempenho e as linhas verticais os graus de variação desses fatores de avaliação (Chiavenato, 1996).

Neste método podem ser usados três tipos de escalas: escalas gráficas contínuas, escalas gráficas semicontínuas e escalas gráficas descontínuas.

#### 1. Escalas gráficas contínuas

Aqui, existem dois pontos opostos de uma linha, que demarcam a avaliação mínima e a avaliação máxima de cada fator. Depois a avaliação poderá situar-se em qualquer ponto da linha que une essa escala (Figura 2.2.).

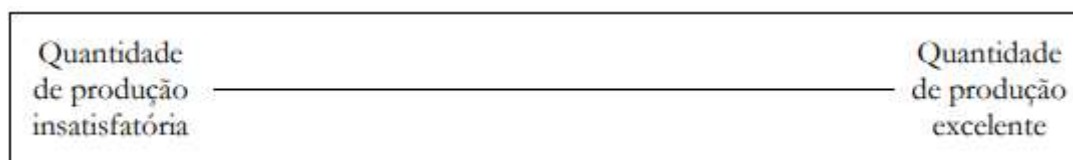


Figura 2.2. – Escalas gráficas contínuas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1996)

#### 2. Escalas gráficas semicontínuas

Este método é, em tudo, semelhante ao anterior. Contudo, numa escala semicontínuas existe a demarcação de pontos intermédios na linha da avaliação (Figura 2.3.).

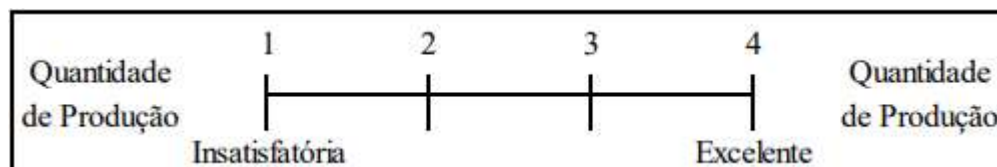


Figura 2.3. – Escalas gráficas semicontínuas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1996)

### 3. Escalas gráficas descontínuas

Neste método, os pontos de avaliação intermédios têm uma avaliação correspondente, que é, também predefinida (Figura 2.4.).

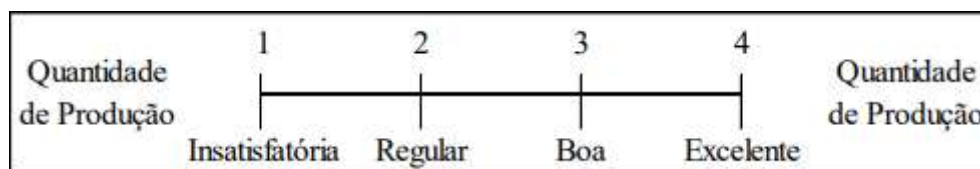


Figura 2.4. – Escalas gráficas descontínuas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1996)

Na Tabela 1 apresenta-se um exemplo simplificado de uma escala gráfica aplicada a um colaborador da organização, tendo-se definido três critérios de avaliação e cinco níveis de desempenho.

Tabela 1 – Exemplo simplificado da escala gráfica

| <b>Carlos Silva</b>                                     | <b>Mau<br/>1</b> | <b>Fraco<br/>2</b> | <b>Regular<br/>3</b> | <b>Bom<br/>4</b> | <b>Ótimo<br/>5</b> |
|---|------------------|--------------------|----------------------|------------------|--------------------|
| Quantidade de trabalho<br>(nº de lançamentos no diário) |                  | ■                  |                      |                  |                    |
| Conhecimento<br>(elaboração correta as tarefas)         |                  |                    | ■                    |                  |                    |
| Cooperação<br>(com outros departamentos)                |                  |                    |                      | ■                |                    |

Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2015)

Este método tem algumas vantagens para as organizações. Em primeiro lugar, é de realçar a facilidade de planeamento e de construção, dada a simplificação do processo devido à definição atempada dos pontos de avaliação. Depois, tem uma visão gráfica e global dos fatores de avaliação que permite observar todos os pontos incluídos na avaliação. Facilita, também, a perceção do avaliado sobre as suas avaliações passadas. Finalmente, este método tem, geralmente, baixo custo, o que é sempre vantajoso e desejável.

Por outro lado, este modelo também apresenta desvantagens. Existe, por exemplo, uma limitação dos fatores de avaliação, dado que as escalas gráficas podem apenas conter 20

subcritérios. Além disso, o método não permite a participação ativa dos colaboradores na sua própria avaliação.

#### 2.4.2 Método das frases descritivas

Como se observa na Tabela 2 o método das frases descritivas consiste na listagem de uma série de afirmações, às quais o colaborador deve responder de forma positiva (sinal “+” ou “s”) ou de forma negativa (sinal “-“ ou “n”) (Chiavenato 1996).

Tabela 2 – Método das frases descritivas

| Nº | Fatores de avaliação do desempenho  | Sim (+) | Não (-) |
|----|---|---------|---------|
| 1  | Possui escolaridade suficiente para o desempenho do cargo?                        |         |         |
| 2  | Costuma estar alegre e sorridente?  |         |         |
| 3  | Tem experiência no serviço que está a executar?                                   |         |         |
| 4  | Não aceita modificações e não se interessa por novas ideias?                      |         |         |
| 5  | Conhece informações e processos de produção que não devem chegar a terceiros?     |         |         |
| 6  | Desenvolve um trabalho complexo, prestando muita atenção às instruções recebidas? |         |         |
| 7  | Demonstra atração pelo sexo oposto?   |         |         |
| 8  | Tem interesse em aprender coisas novas?   |         |         |
| 9  | O trabalho que executa carece de mais escolaridade?                               |         |         |
| 10 | Pode planejar, executar e controlar as suas próprias tarefas?                     |         |         |
| 11 | A aparência é boa e agradável nos contactos em geral?                             |         |         |
| 12 | Demonstra concentração mental nos trabalhos?                                      |         |         |
| 13 | Presta atenção às condições de trabalho, principalmente à ordem?                  |         |         |
| 14 | O resultado do trabalho tem erros, e não é satisfatório?                          |         |         |
| 15 | Um curso de especialização é recomendado para o progresso no trabalho?            |         |         |
| 16 | Gosta de fumar?   |         |         |
| 17 | É desleixado na aparência pessoal e no vestir?                                    |         |         |
| 18 | Toma cuidado com ele mesmo e com os colegas durante o seu trabalho?               |         |         |
| 19 | Poderia ter maiores conhecimentos dos trabalhos para render mais?                 |         |         |
| 20 | Olha cuidadosamente o desempenho das máquinas onde trabalha?                      |         |         |
| 21 | 1 Não se desgasta na execução das tarefas?  |         |         |
| 22 | A sua produção é passível de ser elogiada?  |         |         |
| 23 | Apesar de fazer sempre a mesma coisa, não se incomoda com a repetição?            |         |         |
| 24 | Tem fama de nunca ter dinheiro no bolso?  |         |         |

Fonte: Adaptado de Lopes (2015)

Por último, a organização corre o risco de a avaliação ser generalizada e de ocorrer o denominado efeito halo, tendo em conta que o colaborador poderá apenas ser avaliado de acordo com determinadas características, sendo elas positivas ou negativas (Sarmiento *et al.*, 2015).

### 2.4.3 Método da escolha forçada

O método da escolha forçada consiste numa avaliação através de afirmações predefinidas pelo avaliador de acordo com a sua perceção sobre o avaliado e o seu desempenho comum.

O objetivo é gerar *feedback* para que o funcionário estude potenciais melhorias.

De acordo com Chiavenato, (1996, p. 114), o método de escolha forçada consiste em “avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual”.

Segundo Sarmiento (2015 p. 93), o método de escolha forçada possibilita “disponibilizar ao avaliador blocos de afirmações, tendo este que escolher metade, de entre as possibilidades que lhe são apresentadas, optando por seleccionar as que são mais representativas do desempenho do avaliado”.

Este método pode ser decomposto de duas formas:

1. O quadro de avaliação é formado por duas frases positivas e duas frases negativas em que o avaliador escolhe a frase que mais se adequa ao avaliado. Aqui cada frase terá que ter uma pontuação diferente (Tabela 3).

Tabela 3 – Método da escolha forçada – Exemplo de frases positivas e negativas

|                                    | Nº | + | - |                                  | Nº | + | - |
|------------------------------------|----|---|---|----------------------------------|----|---|---|
| Faz apenas o que mandam            | 01 |   |   | Tem medo de pedir ajuda          | 05 |   |   |
| Comportamento irrepreensível       | 02 |   |   | Mantém o arquivo sempre em ordem | 06 |   |   |
| Aceita críticas construtivas       | 03 |   |   | Já apresentou queda de produção  | 07 |   |   |
| Não produz quando está sob pressão | 04 |   |   | É dinâmico                       | 08 |   |   |

Fonte: Adaptado de Lopes (2015)

2. Quadro com um conjunto de frases apenas positivas em que o avaliador escolhe as duas mais adequadas para descrever o desempenho do funcionário (Tabela 4).

Tabela 4 – Método da escolha forçada – Exemplo de frases positivas

|  | Nº |  | Nº |  |
|--|----|--|----|--|
| Conhece o trabalho                                   | 01 | É de fácil motivação                     | 05 |  |
| Nunca é desagradável                                 | 02 | Procura aprofundar os seus conhecimentos | 06 |  |
| Faz só críticas construtivas                         | 03 | É cuidadoso com os equipamentos          | 07 |  |
| Mostra-se interessado pelos problemas da organização | 04 | É muito dedicado                         | 08 |  |

Fonte: Adaptado de Lopes (2015)

O conjunto de frases que compõem este método são escolhidas de forma criteriosa de acordo com um procedimento estatístico que visa verificar os critérios utilizados na empresa e a capacidade de discriminação através do índice de aplicabilidade (IA) e do índice de discriminação (ID).

O IA traduz-se num conjunto de frases selecionadas por uma organização e que dependem das diretrizes que a chefia traça para avaliar o desempenho dos seus colaboradores (Chiavenato, 1996).

O ID consiste num conjunto de frases cujo intuito é destacar os colaboradores com um melhor desempenho, demonstrando, ao mesmo tempo, o que considera um desempenho indesejado (Chiavenato, 1996).

Este método deve ser previamente estruturado de modo a evitar distorções e garantir que seja entendido da melhor forma pelo colaborador, ou seja, pretende-se minimizar a subjetividade das avaliações de desempenho. A sua utilização pode variar naturalmente, de empresa para empresa, uma vez que deve ser adequado aos critérios de cada organização. Do ponto de vista do conteúdo, é muito importante ressaltar a importância de evitar afirmações discriminatórias.

Como principais vantagens o método de escolha forçada apresenta um baixo custo, evita o efeito halo na avaliação, retira a influência pessoal do avaliador e não requer treino dos avaliadores. Em termos de desvantagens podem ser mencionadas as seguintes a complexidade no planeamento e na construção do método; a falta de espaço para

comparações; o potencial para resultados pouco conclusivos; e a participação passiva dos avaliados.

#### 2.4.4 Método de incidentes críticos

O método dos incidentes críticos baseia-se na identificação de comportamentos positivos e negativos (Figura 2.5.) e no acompanhamento dos colaboradores. Em ambas as situações, é feita uma análise do comportamento específico, permitindo traçar um acompanhamento que responda às necessidades do avaliado e lhe permita cumprir os objetivos individuais.

Assim, são encorajados os comportamentos positivos e colmatados os negativos, através de, por exemplo, orientações e formações.

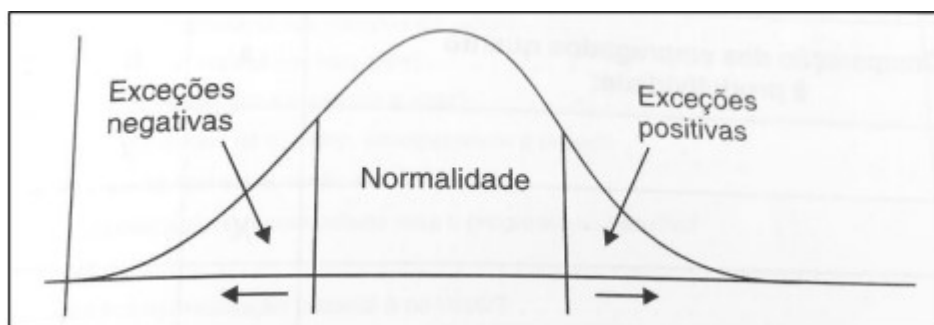


Figura 2.5. – Método dos incidentes críticos

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1996)

Este método é vantajoso pelo seu custo acessível e fácil construção. Dada a sua flexibilidade, ele pode também ser aplicado a diversas funções e avaliar o desempenho excepcionalmente bom e mau, para que aspetos positivos sejam realçados e os negativos eliminados ou corrigidos.

Porém, este método impede a participação do avaliado no processo de avaliação excluindo os aspetos normais do desempenho.

#### 2.4.5 Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

As *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), criadas em 1963 por Smith e Kendall, são um método de avaliação muito idêntico às escalas gráficas e têm por objetivo avaliar aspetos comportamentais do colaborador no desempenho das suas tarefas (Afonso, 2012).

De acordo com a Tabela 5 estes aspetos são classificados através de uma escala de Likert de 5 pontos e para cada nível da escala será avaliado o comportamento que cada colaborador deve ter ao desempenhar as suas tarefas (Sotomayor *et al.*, 2018).

Tabela 5 – *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS)

| Escalas ancoradas em comportamentos |   |
|-------------------------------------|---|
| Fases de Construção                 | 1. <u>Incidentes críticos</u> : passa pela enunciação, por parte de pessoas familiarizadas com o trabalho, como supervisores diretos, de eficazes ou ineficazes comportamentos <i>on job</i> ;  |
|                                     | 2. <u>Dimensões da performance</u> : constitui o agrupar dos indentes críticos escolhidos anteriormente, num conjunto menor de dimensões da performance que sejam coadunáveis com a índole dos respetivos incidentes;   |
|                                     | 3. <u>Realocar</u> : deve ser realizado por um diferente grupo que pertença igualmente ao processo de avaliação, e que tenha os mesmos conhecimentos acerca do posto de trabalho em questão, pois o objetivo é proceder à interligação de cada incidente crítico descrito, com a definição da dimensão da performance que melhor se adequa ao mesmo;  |
|                                     | 4. <u>Ordenamento dos incidentes</u> : é normalmente pedido ao grupo atuante no passo anterior para que avalie o comportamento registado como incidente em termos de representar eficaz ou ineficazmente a performance dos avaliados, na sua claro respetiva dimensão. A média das avaliações obtidas relativas à veracidade dos incidentes listados vai identificar o grau de eficácia de cada incidente em conseguir descrever a performance do avaliado em cada dimensão. São apenas os incidentes que registem avaliações mais elevadas os retidos para fazerem parte da versão final do instrumento; |
|                                     | 5. Instrumento final: composto por escalas verticais, uma por cada dimensão definida anteriormente, ligadas aos incidentes escolhidos no passo anterior. Os incidentes são colocados ao longo de cada escala de acordo com a avaliação obtida anteriormente.  |

Fonte: Adaptado de Afonso (2012)

Este método tem vantagens e desvantagens idênticas às escalas gráficas, visto ser uma variante do mesmo (Sotomayor *et al.*, 2018).

#### 2.4.6 Método de pesquisa de campo

O método de pesquisa de campo (Tabela 6) explora a proximidade entre o avaliador e o avaliado, através de diversas reuniões entre o avaliador e os representantes dos recursos humanos da organização. Nestas sessões é analisado o desempenho do trabalhador em diversas situações e atividades com recurso a factos concretos e reais.

Assim, o avaliador faz uma avaliação mais detalhada sobre o funcionário, abrangendo, não só as atividades e tarefas específicas, como descreve o modo de atuação e de resposta a cenários específicos.

Esta avaliação também é utilizada para efeitos de promoção e de evolução na carreira do trabalhador.

O método de pesquisa de campo acaba por ser um método pouco utilizado pelas organizações, pois é bastante demorado e oneroso.

Geralmente envolve várias fases, a saber:

1. Entrevista inicial de avaliação individual;
2. Entrevista de análise complementar;
3. Planeamento das providências para a melhoria do desempenho do colaborador;
4. Acompanhamento do colaborador na obtenção dos objetivos propostos.

Tabela 6 – Método da pesquisa de campo

|   |   |
|---|---|
| Porque foi o desempenho insatisfatório?         | Porque foi o desempenho satisfatório?     |
| Que tipo de ajuda recebeu o indivíduo?          | Já tentou dar-lhe tarefas mais complexas? |
| Que plano de ação recomenda para o colaborador? |   |
| O desempenho é inferior ao padrão?              | O desempenho tem sido superior?           |

Fonte: Adaptado de Lopes (2015)

Este método permite, também, a criação de um planeamento conjunto de ações para o futuro, com vista à produção eficaz e célere dos resultados. Esta proximidade possibilita uma maior profundidade e personalização nas medidas propostas para cada colaborador. Para garantir a sustentabilidade destas ações, este método também implica que o avaliador acompanhe o avaliado na melhoria do seu desempenho, no cumprimento dos seus objetivos individuais e na sua evolução profissional. Além disso, a pesquisa de campo também evita o efeito halo na avaliação, devido ao detalhe da análise das competências do colaborador. Esta atenção ao detalhe também diminui a influência pessoal do avaliador. Todavia, este método tem como desvantagens o custo elevado, o que é frequentemente impeditivo da sua utilização.

### 2.4.7 Método de avaliação por resultados

O método de avaliação por resultados debruça-se nos objetivos que o avaliador estabeleceu para o avaliado. Em primeiro lugar, é verificado o cumprimento destes objetivos, analisando depois, os que não foram alcançados e estudando, por fim, novos objetivos para o período seguinte. A avaliação especifica, igualmente, o grau de cumprimento de cada um dos objetivos.

Assim, é um método que depende da maneira como o avaliador analisa o desempenho do colaborador (Tabela 7).

Tabela 7 – Método de avaliação por resultados

| Avaliação por resultados                            |                                    |   |
|---|------------------------------------|---|
| Nome: _____   |                                    | Data: ___/___/_____                                 |
| Cargo: _____  |                                    | Departamento: _____                                 |
| A. Avaliação  |                                    |   |
| Resultados esperados                                | Resultados alcançados              | Conclusões sobre os resultados                      |
|   |                                    |   |
| B. Síntese da avaliação                             |                                    |   |
| Excede Substancialmente<br><input type="checkbox"/> | Excede<br><input type="checkbox"/> | Satisfatório<br><input type="checkbox"/>            |
| Quase satisfatório<br><input type="checkbox"/>      | Abaixo<br><input type="checkbox"/> | Substancialmente abaixo<br><input type="checkbox"/> |

Fonte: Adaptado de Lopes (2015)

#### **2.4.8 Gestão por objetivos**

O site “*Bizno Solutions*” (2015, s.p.) define a gestão por gestão de objetivos como um “sistema de gestão em que todos os colaboradores e os gestores de topo de uma empresa se reúnem para definirem em conjunto qual o objetivo final do seu trabalho, como o devem realizar, quem o deve realizar, e de que forma será feita a avaliação desse mesmo trabalho”. Ou seja, este método pressupõe a colaboração entre a chefia e colaborador no estabelecimento de objetivos e na definição da estratégia mais eficaz para o seu cumprimento. Para isso, é recomendado o agendamento de várias reuniões de acordo com o planeamento prévio para a conclusão dos objetivos, tendo em conta potenciais ajustes. Esta avaliação deve considerar a técnica SMART (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas e Calendarizados) para a definição dos referidos objetivos.

Em suma, este método é benéfico para todos os envolvidos porque procura a motivação contínua do colaborador, principalmente pela clareza dos objetivos e estratégias, e a sua lealdade perante a organização.

#### **2.4.9 Métodos mistos**

Como foi possível observar ao longo deste capítulo, existem vários métodos que podem ser utilizados como forma de avaliar o desempenho dos colaboradores, todos com as suas vantagens e desvantagens próprias. Apesar de Chiavenato (1996) afirmar que existe um método de avaliação de desempenho que tem como objetivo neutralizar todas as desvantagens e retirar o máximo proveito das vantagens dos métodos de avaliação, existe também a possibilidade de combinar métodos independentes para satisfazer várias necessidades de avaliação de desempenho, criando os chamados métodos mistos.

Os métodos mistos “[...] são combinações elétricas de dois ou mais métodos de análise” (Chiavenato, 1996, p. 77). Neste sistema de avaliação existem vários métodos possíveis, sendo os mais comuns o questionário, a entrevista e a observação direta (Chiavenato, 1996).

Na Tabela 8 podemos observar um exemplo da utilização de um método misto.

Tabela 8 – Método Misto

| Defina sucintamente cada item, graduando-o de acordo com o seguinte critério | Critério | Ótimo | Acima da média |   |   | Média |   |   | Abaixo da média | Nulo |   |   |
|--|----------|-------|----------------|---|---|-------|---|---|-----------------|------|---|---|
|  |          | 10    | 9              | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3               | 2    | 1 | 0 |
|  |          |       |                |   |   |       |   |   |                 |      |   |   |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------|
| <b>1. Desempenho da função</b>                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
| <i>1 – Produção:</i>                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | GRAU   |
| Quantidade de trabalho executado normalmente _____         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | (____) |
| <i>2 – Qualidade:</i>                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
| Exatidão e ordem no trabalho _____                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | (____) |
| <i>3 – Conhecimento do trabalho:</i>                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
| Grau de conhecimento das suas tarefas _____                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | (____) |
| <i>4 – Cooperação:</i>                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
| Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
| <b>2. Características individuais</b>                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
| <i>1 – Compreensão:</i>                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
| Grau de apreensão de problemas, factos e situações _____   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | (____) |
| <i>2 – Criatividade:</i>                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
| Capacidade de criar ideias produtivas _____                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | (____) |
| <i>3 – Realização:</i>                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
| Capacidade de concretizar ideias próprias ou alheias _____ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | (____) |
| <b>3. Avaliação suplementar</b>                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
| <i>1 – Ajustamento funcional geral:</i>                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
| Adequação e desempenho na função _____                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | (____) |
| <i>2 – Progresso funcional:</i>                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
| Grau de desenvolvimento na função _____                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | (____) |

Fonte: Adaptado de Lopes (2015)

## 2.5 Fontes de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um importante motor no seio da organização.

No geral, os sistemas de avaliação permitem que os colaboradores recebam *feedback* sobre o modo como desempenham as suas funções, fundamentando a informação adquirida de forma sistemática e com critérios específicos. Este conhecimento alimenta uma participação informada na vida da empresa e promove autoconfiança necessária para discutir aumentos salariais, progredir no seu estatuto ou solicitar revisões às decisões tomadas sobre o seu desempenho, quando denotar imprecisões ou injustiças.

Existem inúmeras razões para a utilização da avaliação de desempenho numa organização, tais como permitir identificar as necessidades de formações internas ou externas, identificar colaboradores que tenham um fraco desempenho, proporcionar evolução nas carreiras, oferecer transferências internas e conceder aos colaboradores um *feedback* sobre o seu trabalho.

Nesta perspetiva, Bennis (2009, p. 120) refere que

você encontrou forma adequada de expressar-se e de integrar-se, a ponto de todos estarem razoavelmente satisfeitos com o seu ritmo de trabalho e com o seu desempenho mas você, sente que não vai conseguir ser capaz de se desenvolver a ponto de poder admitir progredir na sua carreira. Apesar de tudo estar correto, todavia, você está dessincronizado do seu ambiente, do seu parceiro, da sua empresa ou da organização.

Na avaliação de desempenho podem estar envolvidos vários elementos de relevo na organização e no dia-a-dia do colaborador, como os seus superiores ou colegas de trabalho, considerando sempre os objetivos propostos e as tarefas inerentes à sua atividade.

### **2.5.1 Avaliação pela chefia direta**

A avaliação pela chefia direta consiste numa apreciação dos pontos fortes e fragilidades do desempenho do colaborador no período em análise, bem como nos objetivos traçados e nas tarefas que lhes foram atribuídas. Com este conhecimento, o colaborador poderá trabalhar para executar a sua informação de acordo com os interesses da sua chefia direta e da organização.

A vantagem desta fonte de avaliação prende-se com o facto de ser a chefia direta que fixa os objetivos ao colaborador, fornece os meios de apoio necessários para atingir os objetivos e providencia *feedback* e acompanhamento contínuos das tarefas executadas pelo subordinado. Contudo, em tarefas complexas ou em situações em que o trabalho de equipa é determinante, a chefia direta pode não captar a essência do desempenho do colaborador.

### **2.5.2 Avaliação pelo superior do superior hierárquico**

A avaliação pelo superior do superior hierárquico pode ser efetuada de várias formas distintas, nomeadamente como suporte ao superior do avaliado, de forma a comparar vários

colaboradores, ou em situações como, por exemplo, promoções, transferências, entre outros, em que neste último caso será o superior do superior hierárquico a efetuar a avaliação.

Nesta fonte de avaliação podemos salientar como principal vantagem, o facto de possibilitar que o avaliado não seja penalizado nem beneficiado devido ao nível de exigência da chefia direta em relação ao trabalho desempenhado, mas, por outro lado, tem como principal desvantagem o facto de o superior do superior hierárquico não conhecer o desempenho do avaliado, pois não tem contacto direto com o mesmo, o que poderá provocar uma distorção na classificação efetuada (Sotomayor *et al.*, 2018).

### **2.5.3 Autoavaliação ou avaliação pelo avaliado**

A autoavaliação consiste no processo crítico de autorreflexão em que o próprio colaborador analisa o seu desempenho dentro da organização. Ao contrário dos métodos referidos anteriormente, este género de avaliação não inclui a perspetiva de terceiros.

Com o evoluir dos tempos as empresas têm aderido cada vez mais ao método de autoavaliação, considerando ser uma prática bastante positiva tanto para a organização como para o próprio colaborador.

Para Sarmiento (2015, p. 104) “a autoavaliação tal como a palavra exprime é a avaliação feita pelo próprio avaliado relativamente ao seu desempenho. Este método deve ser feito conjuntamente com outros para minimizar a falta de sinceridade que pode ocorrer, originando enviesamento”.

Normalmente, a autoavaliação é conjugada com a apreciação por parte da chefia, de modo que ambos possam apresentar os seus pareceres e justificações, minimizando a margem de erro humano e os possíveis lapsos de sinceridade.

No Anexo 1 é apresentado um exemplo deste método, que é utilizado na empresa Lactalis Portugal, em que existem vários tópicos de avaliação e uma escala, na qual o colaborador se deve enquadrar para descrever o seu desempenho.

Normalmente, esta avaliação utiliza um conjunto de questões (Tabela 9), de acordo com a função de cada colaborador. Estas podem ser mais gerais, como a assiduidade, a pontualidade, a adequação de características pessoais para o desempenho das tarefas, enquanto as questões mais específicas são relacionadas com a natureza das tarefas desempenhadas pelo colaborador.

Tabela 9 – Método de autoavaliação

|   |  |
|---|--|
| Fator A   |  |
| 1 – Frequentemente cometo erros na execução do meu trabalho.  |  |
| 2 – De vez em quando cometo erros no meu trabalho.  |  |
| 3 – Faço o meu trabalho sem erros.  |  |
| Fator B   |  |
| 1 – Prefiro não receber ordens e instruções relativas à minha conduta profissional e à execução do meu trabalho.  |  |
| 2 – Algumas vezes apresento razões, factos ou sugestões que visam melhorar as ordens e instruções recebidas. Estou sempre disposto a cumpri-las, tais como as recebo. |  |
| 3 – Cumpro rigorosamente as ordens e instruções recebidas.  |  |
| Fator C   |  |
| 1 – Não gosto de resolver problemas inesperados, sem a orientação de quem de direito.   |  |
| 2 – Algumas vezes resolvo satisfatoriamente problemas imprevistos.  |  |
| 3 – Enfrento situações novas e, geralmente, não sinto dificuldades em resolvê-las.  |  |
| Fator D   |  |
| 1 – Costumo idealizar e planear novos métodos de trabalho, mas nunca me sinto encorajado a submetê-los à prova.   |  |
| 2 – Algumas vezes idealizo e executo, mediante prévia aprovação, novos métodos de trabalho.   |  |
| 3 – Acho que as coisas estão boas, por isso não vejo razão para sugerir ideias ou novos métodos de trabalho.  |  |
| Fator E   |  |
| 1 – Quando solicitado, coopero com os meus colegas.   |  |
| 2 – Procuro colaborar com os meus colegas, executando com segurança e rapidez o meu trabalho.   |  |
| 3 – Executo rápida e seguramente o meu trabalho, e ainda ofereço, espontaneamente, cooperação aos meus colegas.   |  |

Fonte: Adaptado de Lopes (2015)

Em suma, a autoavaliação tem como principal objetivo a formalização de uma autoconsciência do colaborador em relação ao seu método e rotinas de trabalho. Esta reflexão deve incluir tanto as qualidades, como os constrangimentos e desafios, por forma a criar uma descrição da *performance* do trabalhador o mais próxima da realidade possível.

O crescimento enquanto profissional só é possível quando existe autoconhecimento.

#### **2.5.4 Avaliação pelos pares**

A avaliação pelos pares dá-se quando um colaborador é avaliado pelo seu colega de trabalho que possui o mesmo nível hierárquico e as mesmas funções, ou seja, ambos têm as mesmas tarefas dentro da organização o que poderá possibilitar a avaliação visto que os colaboradores têm uma maior percepção do trabalho do outro.

Normalmente esta fonte de avaliação existe quando o trabalho de equipa é fundamental para se atingirem os objetivos propostos pela organização e é necessário que exista por parte das chefias uma maior sensibilidade para se evitar distorções nas avaliações e possíveis incompatibilidades entre colegas.

Como principal vantagem pode-se referir o facto de os colegas que irão efetuar a avaliação terem uma maior percepção do trabalho e das competências do avaliado visto terem maior contacto e assim poderem analisar mais ao pormenor o desempenho do colaborador.

Por outro lado, a avaliação pelos pares poderá apresentar como principais desvantagens a possibilidade de o avaliado não ter uma boa reação ao *feedback* fornecido pelo colega, e poderem existir dentro da equipa amizades ou rivalidades que poderão influenciar de forma direta a avaliação efetuada podendo existir favorecimentos ou avaliações mais negativas (Sotomayor *et al.*, 2018, p. 204).

Em suma, esta avaliação se for efetuada pela organização deverá ser um complemento a outro método de avaliação, ou seja, não deverá ser efetuada de forma isolada.

#### **2.5.5 Avaliação pelos subordinados**

A avaliação pelos subordinados consiste numa apreciação efetuada pelo colaborador ao trabalho desempenhado pela chefia direta. Este tipo de avaliação é pouco usada nas organizações pelo facto de existirem diversas limitações à sua utilização, nomeadamente o facto de poderem existir distorções nas avaliações devido ao receio de existirem consequências negativas por parte da chefia em relação ao *feedback* obtido pelos colaboradores e, poderem não ter conhecimento de todas as tarefas realizadas pela chefia direta.

Esta fonte de avaliação, devido às suas limitações, não deve ser efetuada de forma isolada, mas como complemento a outro método de avaliação, devendo ser clara, transparente e verdadeira.

Como principais vantagens podem-se salientar o facto de o colaborador poder transmitir ao seu superior hierárquico a sua opinião sobre a forma como este exerce a gestão da sua equipa, o apoio fornecido na elaboração das tarefas e, deste modo, o superior poderá adequar a sua gestão de modo a conseguir atingir os seus objetivos (Sotomayor *et al.*, 2018).

Em suma, este método poderá proporcionar um maior envolvimento entre a chefia e os seus subordinados o que poderá resultar num maior espírito de equipa e num maior desempenho por parte da chefia e dos próprios colaboradores na organização.

### **2.5.6 Avaliação de 360 graus**

O método de avaliação de 360 graus é dos métodos mais recentes e consiste na apreciação do desempenho do colaborador por parte de várias pessoas com quem tem contacto direto, nomeadamente, colegas, chefia, colegas de outros departamentos, áreas, ou secções, superior do superior hierárquico, autoavaliação e clientes/fornecedores.

Como refere Sarmiento (2015, p. 104) a avaliação de 360 graus “consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores através de uma rede de feedback constituída por pessoas que interagem com o indivíduo que está a ser avaliado e fazem parte do seu ciclo de atuação”.

Este método tem como principais objetivos otimizar a produtividade, auxiliar o colaborador nos seus pontos fracos para que este possa efetuar as melhorias no seu *workflow* e implementar um sistema de progressão, através de promoções e remunerações.

É um método orientado para a evolução do colaborador, que se baseia em aspetos comportamentais e em que o *feedback* é essencial. Segundo Sarmiento (2015, p. 105) “[e]ste método é particularmente aconselhado quando nos deparamos com objetivos de orientação e quando visamos melhorias de desempenho, uma vez que para atingir essa finalidade é mais adequado o uso de avaliações comportamentais, base essencial para o feedback e para métodos como este”.

A avaliação de 360 graus tem como vantagens a flexibilidade, porque é adaptável a todas as instituições independentemente da sua área de atuação, a imparcialidade, uma vez que a avaliação é feita por vários agentes de diversos departamentos, e a evolução contínua dado que o avaliado poderá ir aplicando o *feedback* que lhe é transmitido ao longo do tempo. Mas, por outro lado, pode apresentar algumas desvantagens, como a grande carga de trabalho que implica, especialmente no tratamento de informação, o facto de não ser aplicado na avaliação

de todas as funções na organização (é aplicado basicamente às funções de chefia) e a possível superficialidade ou generalidade das respostas dadas pelos participantes.

## **2.6 Entrevista da avaliação de desempenho**

A entrevista é bastante importante numa avaliação de desempenho, porque é durante este encontro que são apresentados os resultados ao avaliado e que este os poderá discutir com o avaliador. Esta discussão permite que ambos ponderem os pontos abrangidos na avaliação, tanto os positivos como os negativos, e possam, em conjunto, estabelecer objetivos para o futuro e a melhor forma de os alcançar. Apesar de consistir numa apreciação conjunta, é também importante que o avaliado faça uma reflexão e autoavaliação.

Resumidamente, a entrevista pode ser entendida como “uma conversa ou discussão com o colaborador, no decurso do processo de avaliação do seu desempenho, face aos objetivos propostos e considerando todas as condições (recursos incluídos) em que as tarefas foram realizadas” (Sarmiento, 2015, p. 111). Deste modo “a comunicação dos resultados da avaliação ao subordinado é ponto fundamental de quase todas as sistemáticas de avaliação de desempenho. De nada adianta a avaliação sem que o maior interessado – o próprio empregado – tome conhecimento dela” (Chiavenato, 1996, p. 135).

As entrevistas de avaliação de desempenho têm como principais objetivos informar o colaborador sobre a opinião e as expectativas dos seus superiores em relação à sua *performance*, e traçar um plano estratégico para garantir o cumprimento dos objetivos no futuro e o contínuo desenvolvimento do indivíduo enquanto profissional. Então, pode afirmar-se que “o sucesso de uma entrevista de avaliação de desempenho depende da vontade e da capacidade do avaliador, assim como dos critérios utilizados e das normas de avaliação e rendimentos apropriados” (Sarmiento, 2015, p. 116).

O avaliador deverá conseguir criar um ambiente agradável e confortável para que os intervenientes sintam segurança para partilhar as suas opiniões livremente e dialogar sempre com atenção e dedicação ao momento.

## **2.7 Dificuldades na avaliação de desempenho**

Tal como referido anteriormente, a avaliação de desempenho é uma metodologia essencial para as empresas conseguirem conhecer os seus funcionários e os respetivos *workflows*, por forma a mantê-los motivados e conscientes da sua própria *performance*.

A avaliação de desempenho é uma prática de gestão de recursos humanos fundamental para gerar atitudes e comportamentos positivos na organização como, por exemplo, satisfação no trabalho e compromisso organizacional, desde que seja conduzida com isenção e percebida como justa quer por avaliadores, quer por avaliados. Contudo, nem sempre tal ocorre, pelo que se falam dos problemas ou dificuldades inerentes ao processo de avaliação de desempenho. Os problemas mais mencionados, muito embora não sejam os únicos, são os erros dos avaliadores, designadamente o erro de complacência, o erro de severidade, o efeito halo/horn, erro de tendência central, erro de recenticidade, erro de primeira impressão, erro de semelhança, erro de fadiga/rotina e erro de negligência.

### **2.7.1 Erro de complacência ou leniência**

O erro de complacência ou leniência acontece quando o avaliador assume uma postura mais benevolente nas avaliações de desempenho dos seus colaboradores, ou seja, quando a chefia direta decide dar uma classificação acima da média aos seus colaboradores. Este erro tem tendência a acontecer em avaliações que tenham como principal objetivo aumentos salariais (Sotomayor *et al.*, 2018).

### **2.7.2 Erro de severidade**

O erro de severidade existe quando o avaliador insiste em atribuir avaliações muito abaixo da média aos seus colaboradores por considerar que estes não são suficientemente competentes nas tarefas que desempenham. Este erro é o oposto do erro de complacência, e de forma a evitar que existam é importante que nas avaliações seja obrigatório que as chefias justifiquem as notas que atribuem nos extremos da escala de classificação (Sotomayor *et al.*, 2018).

### **2.7.3 Efeito halo / horn**

O efeito halo/horn é talvez um dos erros mais comuns nas avaliações de desempenho. Este tende a acontecer quando o avaliador utiliza apenas uma característica, positiva (efeito halo) ou negativa (efeito horn), baseada apenas na sua opinião sobre o avaliado, para efetuar toda avaliação de desempenho. Isto pode resultar numa repetição da mesma apreciação em fatores diferentes. Ou seja, consiste na “tendência para estender a apreciação semelhante a todos os

aspectos do desempenho, quer seja uma impressão favorável, ou desfavorável” (Sarmiento, 2015, p. 77).

Este erro pode ser minimizado com uma troca de opinião e de *feedback* entre avaliador e avaliado ao longo do processo de apreciação.

#### **2.7.4 Erro de tendência central**

O erro de tendência central decorre quando um avaliador tende a classificar os seus subordinados no ponto médio da escala de avaliação, evitando dar classificações elevadas ou baixas com medo de gerar conflitos nas equipas de trabalho.

Por outras palavras, é a classificação medíocre de colaboradores que deveriam ter cotações extremadas de forma a evitar que seja necessário haver justificações sobre as classificações aplicadas (Sarmiento, 2015). Isto pode acontecer por vários motivos, como receio ou insegurança na aplicação do método, e em várias situações, como na discussão de possíveis aumentos salariais.

#### **2.7.5 Erro de recenticidade**

O erro de recenticidade acontece quando o avaliador se baseia apenas em acontecimentos recentes para avaliar o colaborador. Por exemplo, uma avaliação anual pode ser prejudicada por uma quebra de produtividade que tenha decorrido perto do momento de avaliação. A proximidade do evento, fará, então, com que a atribuição da nota seja enviesada.

Este erro tem tendência a provocar desmotivação nos colaboradores. Por isso e para diminuir a prevalência deste erro é necessário um acompanhamento constante da evolução do colaborador (Sotomayor *et al.*, 2018).

#### **2.7.6 Erro de primeira impressão**

Como o próprio nome indica, o erro de primeira impressão decorre quando o avaliador centra a sua apreciação no primeiro encontro com o avaliado e na opinião que formou dele nesse momento, independentemente de qualquer alteração no seu comportamento (Sarmiento, 2015).

Este erro tem tendência a ocorrer quando o avaliador não está em contacto direto com o avaliado ou este se encontra na empresa há pouco tempo. Com o decorrer do tempo, este

erro acaba por desaparecer, na medida em que o avaliador e avaliado têm mais contacto e a primeira impressão é substituída por uma consciência informada a longo prazo do desempenho demonstrado pelo colaborador.

### **2.7.7 Erro de semelhança**

O erro de semelhança pode ser descrito como a “tendência para julgar, de modo mais favorável, colaboradores que se assemelhem com o avaliador em função de um determinado critério” (Sarmiento, 2015, p. 78).

Neste sentido, o avaliador projeta os seus próprios parâmetros e modos de atuação no colaborador, assumindo uma semelhança que, muitas vezes, não se manifesta, e que resulta de uma perceção distorcida. Avaliador e avaliado estão mais suscetíveis a este erro quando existem, de facto, aspetos idênticos entre eles, como gostos ou interesses em comum.

Neste caso, a avaliação poderá não ser efetuada com os procedimentos de avaliação inicialmente estabelecidos, o que a prejudica. Por outras palavras, esta distorção poderá resultar numa avaliação extremamente positiva quando o avaliador se identifica com o colaborador, ou extremamente negativa se o contrário acontecer.

É de realçar que esta avaliação não é, em nenhum dos casos, baseada na verdadeira *performance* do colaborador, mas na perceção que o avaliador tem da sua pessoa e desempenho.

### **2.7.8 Erro de fadiga/rotina**

O erro de fadiga ou rotina resulta da execução repetida da mesma tarefa de avaliação a um elevado número de funcionários. A monotonia desta função pode levar ao abandono dos critérios iniciais de avaliação e ao aumento progressivo da superficialidade das avaliações.

Este erro pode ser evitado se forem estipulados objetivos, metas e um calendário para os momentos de avaliação. Assim será possível distribuir o número de avaliações ao longo de um período específico, para que seja possível ao avaliador manter um grau de atenção e respeitar todos os critérios de avaliação em todas elas.

### **2.7.9 Erro de negligência**

O erro de negligência é marcado pela inexistência da avaliação de desempenho em empresas e organizações. Ele também se pode verificar pela falta de *feedback* ou de comunicação entre o avaliador e os subordinados. Em ambos os casos, esta negligência desmotiva os funcionários que realizam o seu trabalho sem objetivos, metas ou estratégia. Apesar disso, este tipo de erro tem vindo a desaparecer.

## CAPÍTULO 3 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

### 3.1 Conceito de satisfação no trabalho

Como foi mencionado no capítulo anterior, a avaliação de desempenho tem vindo a tornar-se cada vez mais importante nas organizações, para se perceber o grau de satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho através da análise da produtividade, do *feedback* de superiores diretos e colegas. Além disso, uma avaliação de desempenho consciente, informada e profunda permite manter a motivação dos colaboradores e contribui para a produtividade geral da organização.

De acordo com Milheiro (2020, s.p.) a avaliação de desempenho “permite aos colaboradores verem de que forma o seu trabalho está a contribuir para o sucesso da empresa e a encaixar no seu contexto, cultura e missão”.

A satisfação no trabalho, segundo Monteiro *et al.* (1994), pode ser definida de várias formas, e estar ligada a uma emoção ou a uma atitude. Por outro lado, Alcobia (2001) defende que não se pode associar a satisfação no trabalho a uma resposta afetiva, pois esta está relacionada com fenómenos individuais e subjetivos como preferências e emoções.

Locker (1976) define satisfação no trabalho como um estado emocional positivo resultante do prazer inerente às atividades profissionais.

Como podemos observar, o significado do conceito de satisfação no trabalho pode variar, não sendo fácil alcançar uma única definição geral.

### 3.2 Teorias sobre a satisfação no trabalho

Hoje em dia, existem vários fatores e teorias que têm vindo a ser estudadas e que estão interligadas com o conceito de satisfação no trabalho.

Como se pode constatar pela leitura da Tabela 10, são vários os fatores que contribuem para que um colaborador se sinta satisfeito no seu local de trabalho, sendo que um dos mais relevantes é a relação com a chefia e com os colegas de trabalho. Neste caso, a influência da chefia é particularmente importante dado que o superior hierárquico tem como principal função a liderança do grupo. Este deve saber transmitir de forma clara e transparente todos os conhecimentos necessários para a realização das tarefas, dar *feedback* construtivo sobre

as atividades desempenhadas pelos colaboradores e ser um apaziguador de possíveis conflitos dentro do departamento ou equipa.

Tabela 10 – Causas da satisfação no trabalho

| Causas Pessoais (Demográficas) | Causas organizacionais               |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| Idade                          | Salário                              |
| Género                         | Trabalho em si mesmo                 |
| Habilitações Literárias        | Perspectiva de carreira              |
| Habilitações Profissionais     | Estilos de chefia                    |
| Tempo de serviço               | Colegas e relação Laboral            |
| Tipo de Vínculo                | Condições de trabalho                |
| Estado Civil                   | Quantidade de Trabalho               |
|                                | Autonomia/Horários                   |
|                                | Formação Profissional                |
|                                | Segurança no Emprego                 |
|                                | Visibilidade Social                  |
|                                | Prestígio e qualidade da organização |
|                                | Instalações                          |
|                                | Política e estratégia da organização |

Fonte: Adaptado de Miranda (2014)

Mas a relação com os colegas também é um fator bastante importante para o colaborador se sentir motivado no seu local de trabalho, pois é com eles que passará a maior parte do tempo, o que implica uma boa comunicação e dinâmica de equipa. Segundo Azevedo e Medeiros (2003, p. 5)

[p]ara o empregado estar satisfeito com o trabalho ele precisa estar satisfeito também com seu chefe, seu superior. É ele quem exerce a função de líder de grupo. O líder é quem tem a capacidade de influenciar pessoas para alcançar determinada meta ou objetivo. O chefe deve saber conduzir, trazer motivação aos seus subordinados, pois isso pode refletir positiva ou negativamente nos índices da organização.

Com o evoluir dos tempos tornou-se claro que o sucesso ou insucesso de uma empresa está ligado de forma direta com a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho.

De seguida iremos analisar as principais teorias sobre a satisfação no trabalho, designadamente as seguintes: teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg e teoria de McClelland.

### 3.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow

Segundo Maslow o ser humano tem necessidade de satisfazer as suas necessidades. Contudo, estas não têm a mesma relevância no bem-estar de um indivíduo. Para as organizar, Maslow criou uma pirâmide, ou hierarquia, em que as necessidades mais básicas e indispensáveis para a sobrevivência estão na base e servem de iniciação para todas as outras, e as necessidades de motivação psicológica e autorrealização encontram-se no topo da pirâmide (Figura 3.1).



Figura 3.1 – Pirâmide de Maslow

Fonte: Bastos, 2010

Para Maslow, cada vez que uma necessidade é atingida, ela já não motiva o ser humano e este focar-se-á em alcançar as necessidades do patamar seguinte. Neste sentido, um indivíduo precisa sempre de satisfazer as necessidades fundamentais à sua sobrevivência para ter condições para se dedicar às necessidades sociais, de autoestima e autorrealização, que são consideradas secundárias.

De acordo com Maslow as primeiras necessidades são as fisiológicas, como a alimentação e o descanso. Segue-se necessidades de segurança, que permitem a um indivíduo enquadrar-se plenamente no seu contexto e ambiente. Depois, surgem as necessidades consideradas secundárias, que se baseiam no contacto com os outros, na integração em comunidades e na

satisfação de objetivos e metas pessoais. Por último, surge a necessidade de desenvolvimento pessoal e de autorrealização, que impele o indivíduo a superar-se. Por outras palavras:

[à] medida que as primeiras, ou necessidades mais básicas, fossem satisfeitas, surgiriam as necessidades dos níveis seguintes, até se chegar às mais elevadas. Porém, esta hierarquia não é rígida: necessidades mais elevadas podem surgir antes das mais básicas terem sido completamente satisfeitas, pois estes níveis podem ser interdependentes e justapostos (Martinez *et al.*, 2003, p. 62).

Deste modo, é importante o colaborador sinta que as necessidades podem ser satisfeitas no local de trabalho. Só assim poderá sentir-se seguro e ter oportunidade de alcançar os seus objetivos de crescimento e, em consequência, melhorar o seu desempenho.

### **3.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Na sequência da teoria de Maslow, Herzberg apresentou a teoria dos dois fatores, em que concilia dois aspetos fundamentais para que o colaborador se sinta satisfeito e motivado no local de trabalho.

Estes são:

- Fatores de higiene, nomeadamente o salário, a política e administração da organização, a supervisão, a relação com o supervisor, a relação com os colegas, a vida pessoal, as condições de trabalho entre outros (Rocha, 1997);
- Fatores de motivação, como a autorrealização, o reconhecimento, o tipo de trabalho, a responsabilidade e a progressão na carreira (Rocha, 1997).

Os fatores motivacionais são fundamentais e afetam diretamente a satisfação no trabalho de forma positiva quando são satisfeitos (Rocha, 1997).

Segundo Herzberg a insatisfação dos fatores de higiene gera desmotivação, especialmente se não existir a possibilidade de atingir os fatores de motivação (Figura 3.2).

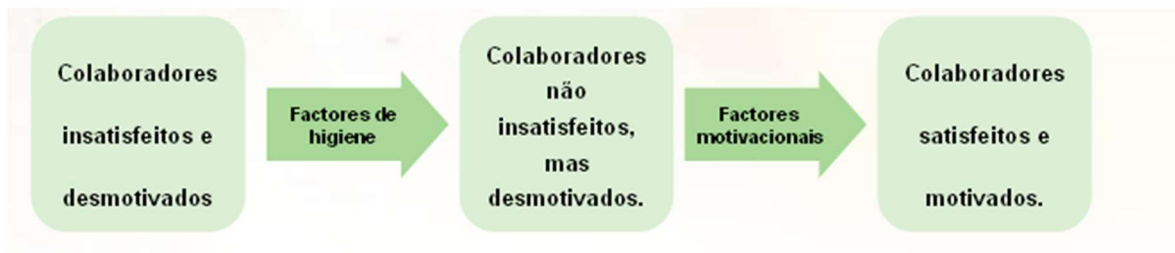


Figura 3.2 – Teoria de Herzberg

Fonte: [https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/50725/mod\\_scorm/content/0/mot04/04mot04.htm](https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/50725/mod_scorm/content/0/mot04/04mot04.htm)

Por outro lado, quando ambos são realizados acabam por tornar-se neutrais, como acontece na teoria de Maslow.

### 3.2.3 Teoria de McClelland

McClelland ponderou a motivação dos indivíduos através de estudos das suas vivências ao contrário dos autores já referidos.

Como refere Rocha (1997, p. 52) “[s]egundo McClelland, a necessidade de realização não é hereditária, dependendo da educação e da influência do meio ambiente pelo que pode ser incentivada através de formação”.

As pessoas que têm a necessidade de autorrealização procuram constantemente trabalhos que lhes garantam algum modo de gratificação, como, por exemplo, que as obriguem a efetuar pesquisas, em que possam assumir responsabilidades. Neste sentido, sentem uma maior necessidade de receber *feedback* das chefias sobre o seu desempenho e anseiam reconhecimento do trabalho desempenhado.

Para o autor é necessário analisar três necessidades importantes (Tabela 11) nomeadamente as necessidades de realização pessoal, as necessidades de poder e as necessidades de afeição (Rocha, 1997), sendo que para cada tipo de necessidade o autor agrupa determinadas características que os indivíduos necessitam atingir para se sentirem realizados podendo assim continuar a evoluir.

Tabela 11 – Teoria de McClelland

| <b>Necessidades</b> | <b>Características dos indivíduos</b>  |
|---------------------|--|
| Sucesso             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal</li> <li>• Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas</li> <li>• Responde positivamente à competição</li> <li>• Toma iniciativa</li> <li>• Prefere tarefas em que se possa responsabilizar pelos resultados</li> <li>• Assume riscos moderados</li> <li>• Relaciona-se preferencialmente com peritos</li> </ul> |
| Afiliação           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura relações interpessoais fortes</li> <li>• Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações</li> <li>• Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas</li> <li>• Procura a aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades</li> </ul>  |
| Poder               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência</li> <li>• Tenta assumir posições de liderança espontaneamente</li> <li>• Necessita e gosta de provocar impacto</li> <li>• Preocupa-se com o prestígio</li> <li>• Assume riscos elevados</li> </ul>   |

Fonte: Chipongue (2017)

### 3.2.4 Outras teorias sobre a satisfação no trabalho

Existem, também, outros autores que analisaram a satisfação no trabalho e desenvolveram outras teorias importantes para que as organizações giram da melhor forma os seus colaboradores, mantendo-os motivados no seu local de trabalho. Podemos ainda, de forma resumida, referir como principais teorias as seguintes (Rocha, 1997):

- McGregor: Teoria X e teoria Y. A teoria X assume que os colaboradores preferem ser dirigidos por um superior e que são motivados apenas por questões financeiras. Na teoria Y os colaboradores são, em contraste, estimulados pelo trabalho desempenhado e por oportunidades de progressão na carreira, desvalorizando as questões financeiras.
- Chris Argyris propõe a teoria da imaturidade e da maturidade, ou seja, para Argyris os colaboradores sentem-se motivados de acordo com o tratamento da empresa ou dos seus superiores para com eles, ou seja, os indivíduos devem sentir que o seu potencial é encorajado e que têm abertura para alcançar outras perspetivas e objetivos de evolução contínua. Para Argyris é necessário que as organizações tratem os seus

colaboradores de forma positiva e com práticas modernas, que se adequem ao contexto e conjuntura contemporâneos.

Na Tabela 12 pode-se observar de forma resumida outras teorias referentes à satisfação no trabalho, nomeadamente a teoria da equidade de Adams, a teoria das expectativas ou resultados esperados de Vroom e a teoria dos objetivos de Locke.

Tabela 12 – Principais teorias da satisfação no trabalho

| Autores      | Fatores                              | Teorias   |
|--------------|--------------------------------------|---|
| <b>Adams</b> | Equidade                             | Periodicamente, o indivíduo estabelece comparações entre o que oferece e o que recebe em troca; e em relação aos seus colegas. Ao comparar-se as pessoas, ele desenvolve sentimentos de desigualdade, que criam tensões que o impelem de agir (para restabelecer o equilíbrio).   |
| <b>Vroom</b> | Expectativas ou resultados esperados | O que impele o indivíduo a agir é a ideia que ele alimenta sobre a probabilidade de sucesso dos seus projetos e sobre o que ele daí pode retirar que seja interessante para si. A combinação das expectativas com as necessidades produz um grau adequado de motivação. Se a pessoa não tem ou tem poucas expectativas, se não conseguir identificar as suas necessidades, não saberá motivar-se seja para o que for. |
| <b>Locke</b> | Objetivos                            | O comportamento é principalmente motivado pelos objetivos conscientes do indivíduo. O indivíduo é acima de tudo racional, ou seja, capaz de fixar objetivos e de orientar a sua conduta para os atingir. O indivíduo produz mais e trabalha melhor se os objetivos da organização em termos de rendimento forem superiores.   |

Fonte: Adaptado de Varela, 2017, p. 22

### 3.3 Instrumentos de medida da satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um tema que suscita bastante interesse a diversos autores, porque com o decorrer dos anos, tem sido um fator primordial para as organizações conseguirem reter os seus colaboradores.

De forma a poder avaliar o grau de satisfação dos indivíduos numa organização é necessário criar instrumentos de medida para medir esse grau de satisfação dos trabalhadores.

Existem vários instrumentos adaptados a cada estudo, sendo necessário analisar de acordo com os diversos indicadores afetos a cada organização a forma de se poder optar pelo instrumento de medida mais adequado.

Podemos referir como principais instrumentos ou escalas de medidas os seguintes:

- *Job Descriptive Index (JDI)*, desenvolvido em 1969 por Smith, Kendall, e Hullin, com o objetivo de medir o grau de satisfação no trabalho através de 5 dimensões: a supervisão, os colegas de trabalho, a promoção, o próprio trabalho e o salário (Antunes, 2011).
- *Job in General Scale (JIG)*, desenvolvido por Smith consiste num complemento ao JDI, sendo que a principal diferença entre ambos prende-se pelo facto de este instrumento basear-se apenas em questões de carácter geral através de frases relacionadas com o trabalho do colaborador (Pinheiro, 2014).
- *Job Satisfaction Survey (JSS)*, criado por Spector em 1985. Este instrumento consiste na análise da satisfação dos colaboradores no trabalho tendo por base nove facetas, a saber: a remuneração, a promoção, a supervisão, os benefícios, as recompensas, as condições de trabalho, os colegas, a natureza do trabalho e a comunicação. Cada uma destas facetas é composta por 4 itens descritos através de frases simples que poderão ser positivas ou negativas.
- *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, desenvolvido em 1967 por Weiss, Dawis, England & Lofquit tem como finalidade a análise da satisfação de acordo com relação existente entre o trabalhador e o meio laboral. Este instrumento é composto por 20 dimensões, nomeadamente a atividade, independência, variedade, estatuto social, valores morais, segurança e estabilidade, serviço social, autoridade, utilização das capacidades, responsabilidade, criatividade, realização pessoal, progressão profissional, políticas de instituição, compreensão, supervisão,

supervisão técnica, reconhecimento, colegas de trabalho, e por último, condições gerais de trabalho.

Em suma, existem outros instrumentos de medida para a análise da satisfação no trabalho, todos com a sua devida importância, sendo fundamental que cada organização efetue a análise da satisfação com o questionário que se adequar mais à realidade empresarial.

## CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 4.1 Objetivos do estudo

Ao longo dos anos a avaliação de desempenho tem vindo a exercer um papel cada vez mais importante nas organizações. Esta tornou-se numa ferramenta fundamental para os departamentos de recursos humanos analisarem o desempenho dos colaboradores, porque permite a manutenção da produtividade, da motivação e da satisfação individual e do grupo.

A avaliação é um mecanismo que permite a uma empresa identificar os pontos fortes e os pontos a melhorar, não só pelos colaboradores, mas também, pelas chefias. Se for bem aplicada poderá proporcionar uma melhoria contínua, porque permite estabelecer fluxos saudáveis e sustentáveis de *feedback*, descortinar necessidades de formação, abrir portas para promoções e progressões na carreira e, por fim, resolver conflitos interpessoais no seio do departamento ou da equipa.

Posto isto, o objetivo principal deste estudo é analisar o modo como se processa a avaliação de desempenho praticada no Grupo Lactalis Portugal (ou seja, o sistema de avaliação de desempenho da empresa), a satisfação dos trabalhadores com os resultados da avaliação de desempenho e a satisfação no trabalho.

### 4.2 Instrumento de recolha de dados

Para a realização deste estudo o instrumento de recolha de dados escolhido foi um inquérito por questionário, disponível no Apêndice 1, elaborado na ferramenta Google Forms, sendo posteriormente efetuada a análise estatística dos dados recolhidos.

As questões do inquérito têm por base a literatura existente sobre a avaliação de desempenho e a satisfação no trabalho, sendo o questionário composto por 61 questões subdivididas em três grupos.

O primeiro grupo de questões são de carácter pessoal e individual, servindo para caracterizar a amostra, tais como a idade, o género, as habilitações literárias, a antiguidade na empresa, o tempo com o atual superior hierárquico, o vínculo laboral, avaliações de desempenho passadas, a frequência da avaliação de desempenho, existência de uma autoavaliação e de entrevistas de avaliação, e modo de definição dos objetivos.

Tabela 13 – Questionário *Job Satisfaction Survey* (JSS)

| Temática                     | Itens  |
|------------------------------|--|
| <b>Remuneração</b>           | 1. Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo.<br>10. Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo.<br>19. Eu sinto que não sou apreciado(a) pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.<br>28. Eu estou insatisfeito(a) com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas. |
| <b>Promoção</b>              | 2. Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.<br>11. Os que desempenham um bom trabalho têm hipóteses de ser promovidos.<br>20. As pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são em outras organizações.<br>33. Eu estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.                                    |
| <b>Supervisão</b>            | 3. O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.<br>12. O meu supervisor é injusto comigo.<br>21. O meu supervisor demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.<br>30. Eu gosto do meu supervisor.   |
| <b>Benefícios sociais</b>    | 4. Eu não estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo.<br>13. Os benefícios que recebo são tão bons como os que são dados nas outras organizações.<br>22. O pacote de benefícios que recebemos é equitativo.<br>29. Há benefícios que deveríamos ter, mas que não temos.  |
| <b>Reconhecimento</b>        | 5. Quando eu realizo um bom trabalho, eu recebo o reconhecimento devido pelo que faço.<br>14. Eu sinto que o trabalho que realizo não é devidamente apreciado.<br>23. Há poucas recompensas para os que trabalham nesta organização.<br>32. Eu sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.                         |
| <b>Condições de Trabalho</b> | 6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.<br>15. Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho são raramente bloqueados por questões burocráticas.<br>24. Eu tenho muito que fazer no meu trabalho.<br>31. Eu tenho demasiada papelada (trabalho escrito).           |
| <b>Colegas</b>               | 7. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.<br>16. Eu sinto que tenho que trabalhar mais afincadamente no meu trabalho, devido à incompetência das pessoas que trabalham comigo.<br>25. Eu gosto dos meus colegas.<br>34. Há demasiadas lutas e disputas (brigas) no trabalho.  |
| <b>Natureza do trabalho</b>  | 8. Eu sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido.<br>17. Eu gosto de fazer as tarefas que realizo no meu trabalho.<br>27. Eu sinto-me orgulhoso(a) com o trabalho que desempenho.<br>35. O meu trabalho é agradável.   |
| <b>Comunicação</b>           | 9. As comunicações na minha organização parecem ser boas.<br>18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim.<br>26. Eu sinto muitas vezes que ignoro o que se passa na organização.<br>36. As minhas obrigações no trabalho (tarefas do trabalho) não são totalmente explicadas.  |

Fonte: Elaboração própria

O segundo grupo de questões visa analisar a satisfação dos colaboradores com os resultados da avaliação de desempenho. Este questionário é composto por 12 questões em que as respostas estão classificadas de acordo com uma escala de Likert de 5 pontos, indo de “muito insatisfeito”, associado ao número 1, a “muito satisfeito” associado ao número 5.

Por último, o terceiro grupo é composto por 36 questões retiradas integralmente do questionário *Job Satisfaction Survey* (JSS), criado por Spector em 1985, que tem como principal objetivo analisar a satisfação no trabalho através do apuramento do índice de satisfação pela média das nove facetas seguintes: a remuneração, a promoção, a supervisão, os benefícios sociais, o reconhecimento, as condições de trabalho, os colegas, a natureza do trabalho e a comunicação. Em cada faceta estão integradas quatro questões, que terão como principal função o apuramento da satisfação dos colaboradores na empresa (Tabela 13).

### **4.3 Processo de recolha de dados**

O presente estudo foi elaborado no Grupo Lactalis Portugal que está presente no mercado agroalimentar e que abrange as sociedades Longa Vida, Parmalat, Lactalis Portugal e LPLV Ace (empresa de serviços partilhados).

A autorização para a concretização deste estudo foi pedida, via *e-mail* ao Diretor dos Recursos Humanos da organização (Apêndice 2) sendo a autorização dada verbalmente.

Após aprovação, o questionário foi enviado para os colaboradores através de *e-mail* com a indicação da confidencialidade dos resultados e do anonimato dos dados. Esta comunicação continha também, uma breve introdução sobre o tema e os propósitos do estudo.

O questionário foi enviado para 100 colaboradores, tendo-se obtido 68 respostas, o que perfaz uma taxa de respostas de 68%.

## CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Caracterização da amostra

A amostra para este estudo foi recolhida, de acordo com o que foi referido no capítulo anterior, ao Grupo Lactalis Portugal, através do envio por *e-mail* de um questionário, para o qual se obtiveram 68 respostas.

Após analisar os dados obtidos pelos inquiridos, podemos verificar através do Gráfico 5.1, que a maior parte dos inquiridos são género masculino (61,8%), sendo que a percentagem de respostas obtidas para o género feminino é de 38,2%.

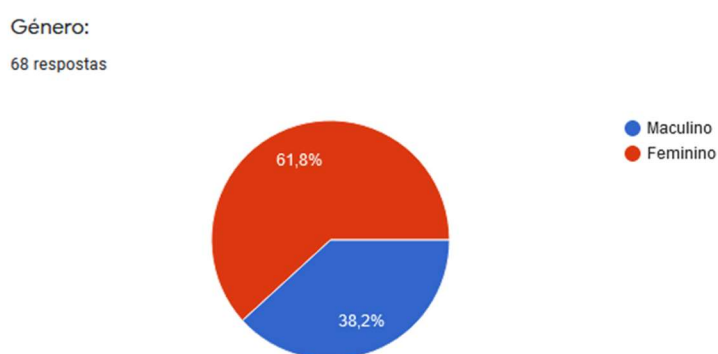


Gráfico 5.1. – Distribuição da amostra por género

Fonte: Elaboração própria

A maior parte das respostas obtidas (Gráfico 5.2) situa-se no intervalo de idades entre os 30 e os 45 anos (53%), seguindo-se a faixa etária dos inquiridos com idade superior a 45 anos com uma percentagem de 31%.

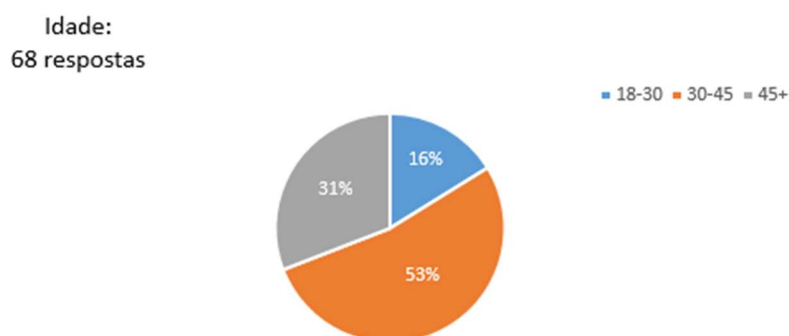


Gráfico 5.2 – Distribuição da amostra por faixa etária

Fonte: Elaboração própria

Por fim, os respondentes com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos representam de 16% da amostra.

No gráfico 5.3 é possível analisar o grau académico dos indivíduos que responderam ao questionário. Conclui-se que 32 inquiridos possuem o grau de licenciatura, o que representa uma percentagem de 47,1%, seguindo-se os inquiridos que possuem o ensino secundário (12º ano), com uma percentagem de respostas de 23,5%, o que corresponde a 16 indivíduos. Por outro lado, verifica-se que o menor número de respostas no que se refere ao grau académico centra-se nos indivíduos que possuem doutoramento ou o ensino básico – 4º classe (1,5%), com apenas uma resposta por cada um destes graus académicos.

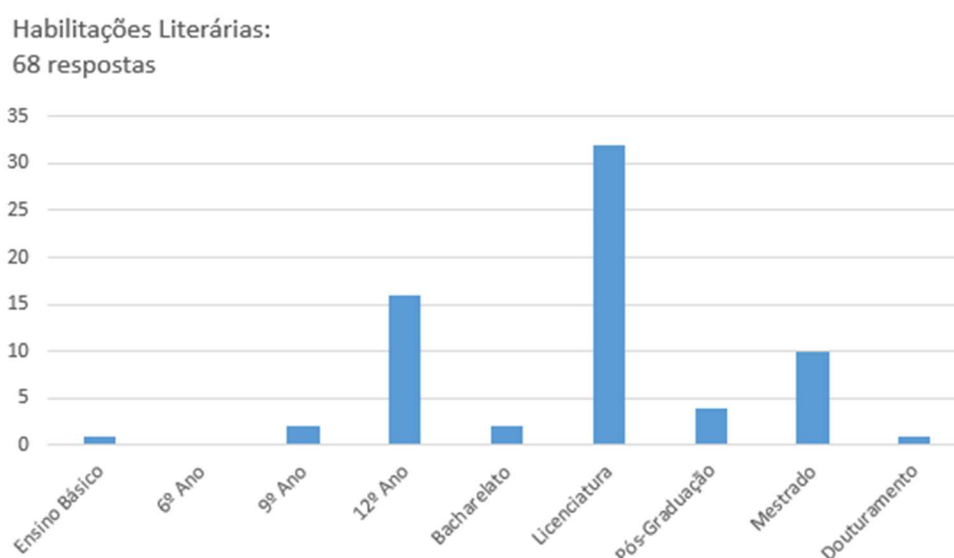


Gráfico 5.3. – Distribuição da amostra por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Em relação à antiguidade na empresa podemos verificar que 28 inquiridos têm entre 1 e 5 anos de tempo na empresa, apresentando assim o maior valor de respostas obtidas (41,2%), seguindo-se os intervalos de valores entre os 6 e os 10 anos e os superiores a 20 anos de antiguidade na empresa apresentando o mesmo número de respostas (11 inquiridos, 39,3%). Os resultados entre os 11 e os 15 anos, e entre os 16 e os 20 anos são os que apresentam o menor resultado, com um número de respostas obtidas de 8 e 10 anos (Gráfico 5.4).

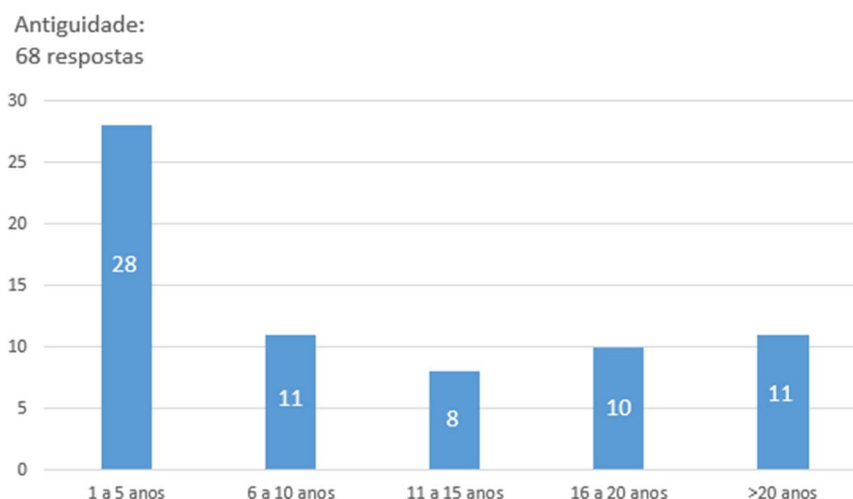


Gráfico 5.4 – Distribuição da amostra por antiguidade

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao tempo de permanência com o atual superior hierárquico (Gráfico 5.5), podemos concluir que o maior número de respostas obtidas se situa entre 1 a 5 anos (66,2%), seguindo-se o intervalo entre os 6 e os 10 anos (19,1%). Por outro lado, podemos verificar o que apresenta um menor valor é o intervalo superior a 20 anos com uma percentagem de respostas de 2,9%.

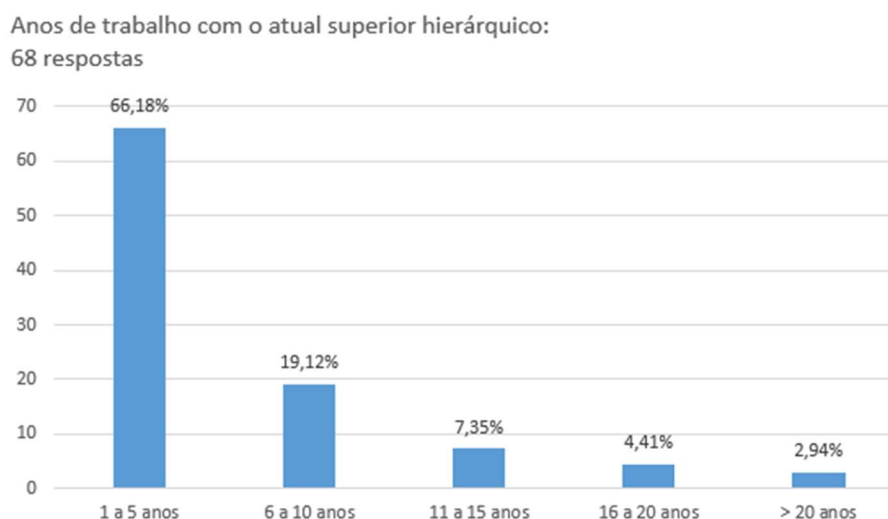


Gráfico 5.5 – Distribuição da amostra por anos de trabalho com o superior hierárquico

Fonte: Elaboração própria

Em relação à tipologia laboral, podemos concluir que nesta amostra do Grupo Lactalis Portugal a maioria dos contratos de trabalho são sem termo, com uma percentagem de 82%

(Gráfico 5.6). De seguida, surgem os contratos a termo certo com uma percentagem de 16%. Por último, com a menor percentagem nesta amostra estão os respondentes que se encontram em regime de estágio (2%). Neste momento, de acordo com os dados obtidos, não existe nenhum inquirido com um contrato de prestação de serviços.

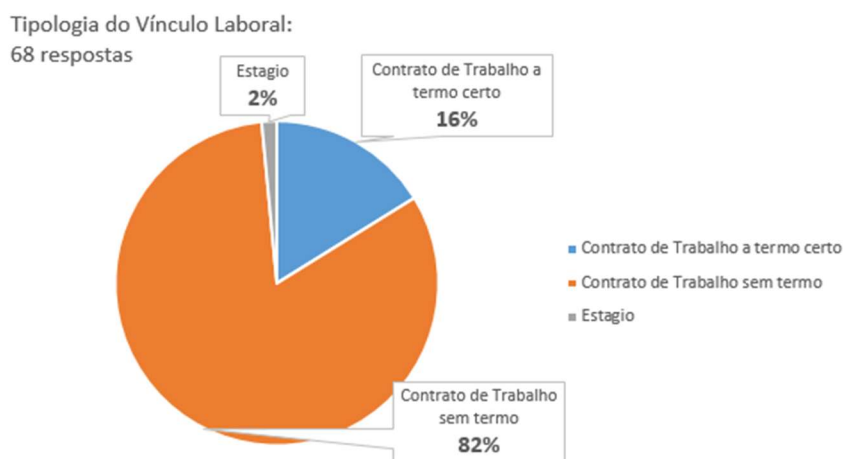


Gráfico 5.6 – Distribuição da amostra por tipologia do vínculo laboral

Fonte: Elaboração própria

Através da análise do Gráfico 5.7 pode-se concluir que a grande maioria dos inquiridos (94,1%) já tiveram uma avaliação de desempenho desde que trabalham na empresa.

Por outro lado, 5,9% dos inquiridos não tiveram até à data do questionário, nenhuma avaliação de desempenho. É importante referir que os indivíduos que responderam “Não” a esta questão passaram automaticamente para as respostas do Grupo III, sobre a satisfação no trabalho.



Gráfico 5.7 – Distribuição da amostra consoante a participação num processo de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao método de avaliação utilizado pela empresa Grupo Lactalis Portugal, observa-se que das 65 respostas obtidas 33 dos inquiridos são avaliados através de vários métodos, visto que, para esta questão os respondentes poderiam selecionar mais do que uma opção de resposta. Podemos assim concluir pela análise do Gráfico 5.8, que 86,2% dos inquiridos são avaliados pela sua chefia direta. Em seguida, há 46,2% dos respondentes que afirmam ser avaliados através do método de autoavaliação e 15,4% dos inquiridos são avaliados pelo superior do superior hierárquico.

O método de avaliação 360 graus e 360 graus em contexto específico têm uma expressão diminuta na amostra em causa (1,5% das respostas).

Por último, a avaliação pelos colegas e avaliação pelos subordinados não obtiveram qualquer tipo de resposta.

É importante sublinhar que 5,9% inquiridos (n=2) não responderam a estas próximas questões deste grupo, por não terem participado num processo de avaliação de desempenho na empresa.

Distribuição da amostra pela fonte de desempenho utilizada

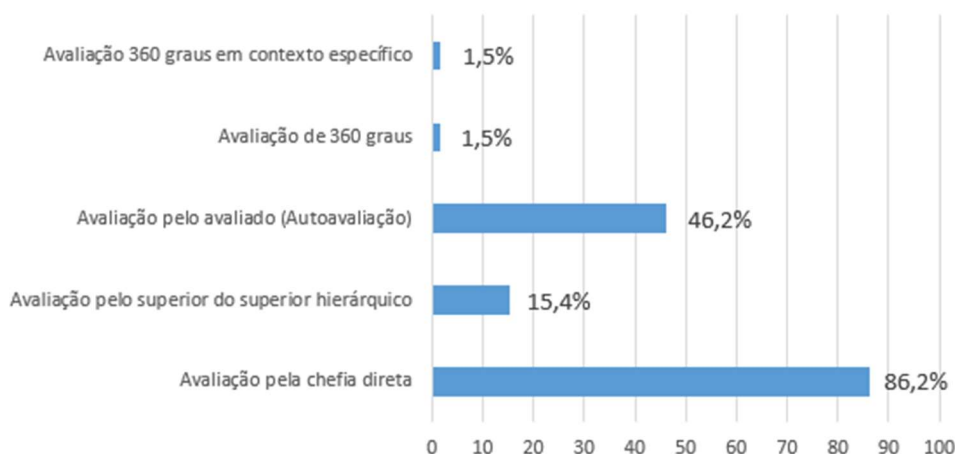


Gráfico 5.8 – Distribuição da amostra segundo o método de avaliação de desempenho utilizado

Fonte: Elaboração própria

Em relação à questão “É-lhe pedido que faça uma autoavaliação?”, 89,4% dos inquiridos responderam afirmativamente. Pode verificar-se, então, que na amostra do estudo a autoavaliação é a fonte de avaliação de desempenho mais relevante, seguida da avaliação pela chefia direta, sendo que esta também pode incluir um formulário de autoavaliação.



Gráfico 5.9 – Distribuição da amostra de acordo com a realização de autoavaliações

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, apenas 10,6% responderam negativamente a esta questão (Gráfico 5.9).

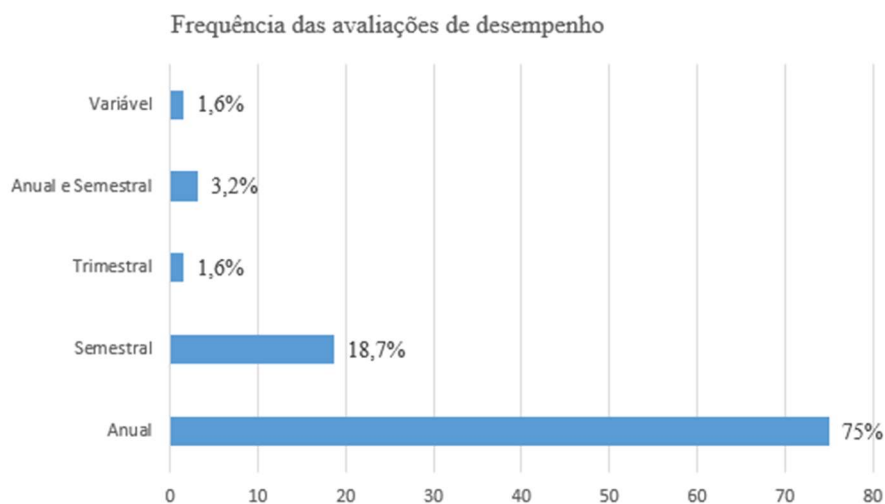


Gráfico 5.10 – Distribuição da amostra de acordo com a frequência das avaliações de desempenho

Fonte: Elaboração própria

Os dados apresentados no Gráfico 5.10 permitem concluir que a maioria dos inquiridos são avaliados anualmente (75%); 18,7% dos inquiridos afirmam que são avaliados semestralmente; e existe um inquirido que é avaliado trimestralmente (1,6% da amostra).

Pode, também, observar-se que existem dois indivíduos que são avaliados anualmente, mas que são sujeitos a uma avaliação de desempenho intermédia semestral.

Por último, podemos verificar que não existem inquiridos que são avaliados mensalmente.

Como é possível observar no Gráfico 5.11, 81,3% dos inquiridos afirmam que são realizadas entrevistas de avaliação de desempenho durante o processo de avaliação, em que são analisados e discutidos os tópicos apresentados na avaliação.

Apenas 18,8% dos inquiridos responderam que durante o processo de avaliação não efetuam a entrevista de avaliação. Foi pedido às pessoas que responderam de forma negativa a esta questão que passassem para o Grupo II – Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho.



Gráfico 5.11 – Distribuição da amostra de acordo com a realização das entrevistas de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a questão “Nestas entrevistas são fixados os objetivos para o próximo período?” e analisando o Gráfico 5.12 verifica-se que dos 57 inquiridos que realizavam entrevistas de avaliação de desempenho, 52 responderam que eram fixados os objetivos para o próximo período, totalizando uma percentagem de respostas afirmativas de 82,5%; somente 5 inquiridos responderam que não havia a fixação de objetivos durante a entrevista de avaliação de desempenho.

Nestas entrevistas são fixados os seus objetivos para o próximo período?

57 respostas

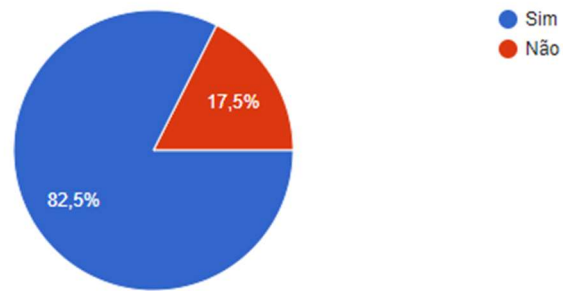


Gráfico 5.12 – Distribuição da amostra de acordo com a fixação dos objetivos para o próximo período

Fonte: Elaboração própria

Aos participantes que responderam que não eram fixados os objetivos para o próximo período foi pedido que avançassem para o grupo de questões seguinte (“Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho”).

Distribuição da amostra de acordo com o modo como são fixados os objetivos

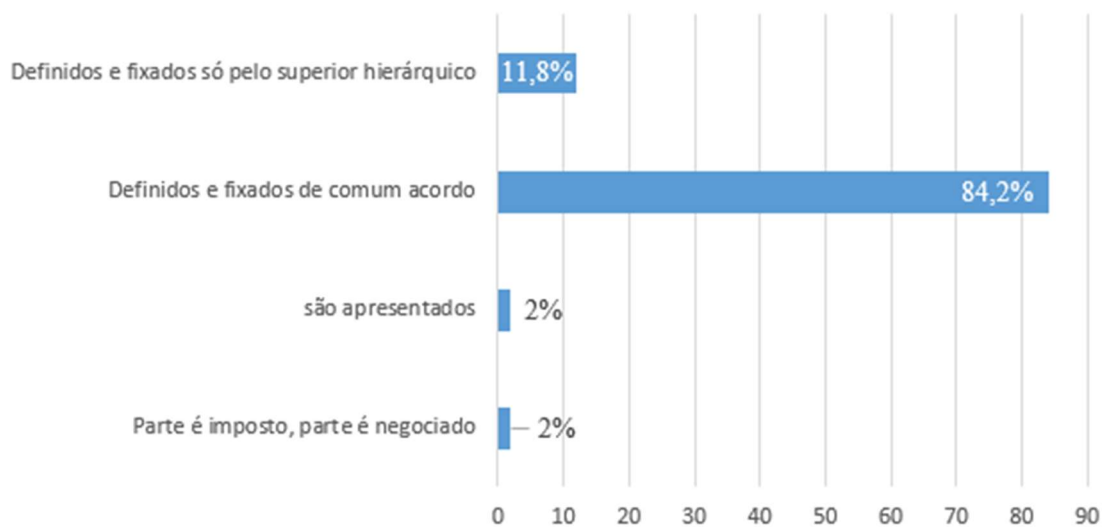


Gráfico 5.13 – Distribuição da amostra de acordo com o modo de definição dos objetivos

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a informação plasmada no Gráfico 5.13 podemos afirmar que 84,2% dos inquiridos que responderam de forma positiva à questão anterior referiram que os objetivos

para o próximo período são fixados de comum acordo entre o colaborador e a chefia direta. Por seu turno, 11,8% dos respondentes afirmam que os seus objetivos são fixados apenas pelo superior hierárquico. Por outro lado, nenhum indivíduo respondeu que os objetivos são fixados apenas por ele próprio sem discussão com a chefia direta, um inquirido respondeu que os seus objetivos lhe são apresentados e um outro inquirido afirmou que uma parte dos seus objetivos era imposta e outra parte era negociada.

## **5.2 Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho**

Como foi referido no capítulo anterior, para analisar a satisfação do colaborador com a avaliação de desempenho praticada no Grupo Lactalis, desenvolveu-se um questionário com base numa escala de Likert de cinco pontos. Esta tem como principal objetivo analisar questões em que as respostas possam ser registadas dentro de um intervalo de valores. Neste caso, como este grupo de questões propostas aos inquiridos se foca na satisfação com os resultados da avaliação de desempenho era adequado utilizar escalas de satisfação, indo de 1 indicativo de “muito insatisfeito” até 5 que representa “muito satisfeito”.

A este grupo de questões responderam 66 inquiridos, visto que dois dos respondentes nunca foram sujeitos a uma avaliação de desempenho desde que estão na empresa.

Ao analisar a Tabela 14 conclui-se que a maioria dos inquiridos está satisfeita ou muito satisfeita com os aspetos ligados ao sistema de avaliação da empresa.

Muito concretamente 77,3% dos respondentes encontra-se satisfeito ou muito satisfeito com a existência de um processo de avaliação de desempenho, bem como com a forma como todo o processo da avaliação decorre (54,6%) e com a forma como os resultados são transmitidos (72,7%).

A questão sobre a frequência com que as chefias diretas apreciam o trabalho desempenhado pelo colaborador, ou seja, fazem um acompanhamento e *feedback* contínuos é a que tem uma percentagem mais baixa de respondentes que dizem concordar total ou parcialmente com a mesma (51,5%).

Em relação à questão se estão ou não satisfeitos com a existência de uma autoavaliação pode-se concluir que 78,8% dos respondentes encontram-se satisfeitos pelo facto de a empresa proporcionar que os indivíduos possam efetuar uma autoavaliação dando a oportunidade aos colaboradores de serem eles próprios a avaliar o desempenho prestado ao longo do ano.

Pode-se constatar também que os inquiridos se encontram satisfeitos e muito satisfeitos com os critérios utilizados pela organização na avaliação de desempenho apresentando uma taxa de respostas de 65,2%.

Tabela 14 – Grau de satisfação com os resultados da avaliação de desempenho

|   | 1    | 2    | 3     | 4     | 5     |
|---|------|------|-------|-------|-------|
| <b>1. A existência de uma avaliação de desempenho na sua instituição</b>                                    | 1,5% | 4,5% | 16,7% | 45,5% | 31,8% |
| <b>2. A qualidade da entrevista de desempenho</b>   | 3%   | 3%   | 25,8% | 42,4% | 25,8% |
| <b>3. A forma como se processa a avaliação de desempenho na sua instituição</b>                             | 3%   | 4,5% | 28,8% | 53%   | 1,6%  |
| <b>4. Os critérios utilizados na avaliação de desempenho</b>  | 3%   | 4,5% | 27,3% | 50%   | 15,2% |
| <b>5. A existência de autoavaliação</b>   | 3%   | 3%   | 15,2% | 47%   | 31,8% |
| <b>6. A forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho</b>                            | 3%   | 4,5% | 19,7% | 50%   | 22,7% |
| <b>7. A forma como são estabelecidos os objetivos</b>   | 3%   | 7,6% | 33,3% | 43,9% | 12,1% |
| <b>8. Os resultados recebidos quando considera a quantidade do trabalho que fez</b>                         | 6,1% | 6,1% | 30,3% | 51,5% | 6,1%  |
| <b>9. Os resultados recebidos quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho</b>            | 6,1% | 3%   | 36,4% | 47%   | 7,6%  |
| <b>10. O reconhecimento do seu trabalho por parte da sua chefia</b>   | 6,1% | 3%   | 16,7% | 48,5% | 25,8% |
| <b>11. Com o facto de ter tarefas diversificadas</b>  | 3%   | 1,5% | 18,2% | 54,5% | 22,7% |
| <b>12. A frequência com que os seus superiores lhe dizem o quanto está a desempenhar bem o seu trabalho</b> | 9,1% | 6,1% | 33,3% | 37,9% | 13,6% |

Fonte: Elaboração própria

Como foi já referido anteriormente, a entrevista de desempenho é um momento da avaliação que tem uma elevada importância em todo o processo do ciclo de desempenho, pois é neste momento que o colaborador em conjunto com a sua chefia direta podem verificar os pontos fortes e os pontos a melhorar e traçarem metas para que o colaborador consiga atingir todos os objetivos de crescimento propostos. De acordo com a questão referente à qualidade da entrevista de desempenho pode-se constatar que 68,2% dos inquiridos se encontram satisfeitos com a entrevista realizada e que 56% denotam estar satisfeitos com a forma como os objetivos são estabelecidos.

Também é importante realçar que 57,6% dos inquiridos estão satisfeitos com o *feedback* obtido por parte da chefia referente à quantidade de trabalho realizado e que 54,6% dos respondentes estão satisfeitos quanto ao *feedback* obtido comparando a melhoria ou declínio do seu desempenho.

De seguida, pode-se verificar que 74,3% dos indivíduos que responderam a este questionário consideram que o seu trabalho é reconhecido pela chefia e que 77,2% afirmam que as suas tarefas são diversificadas, sendo importante perceber que o facto de os colaboradores sentirem que as suas tarefas são diversificadas pode ser uma forma para se sentirem mais satisfeitos no trabalho, pois a probabilidade de as tarefas caírem na rotina e gerarem desmotivação é menor.

Por último, é importante referir que existe uma boa percentagem de colaboradores que se sentem muito satisfeitos com todo processo de avaliação, desde a existência da avaliação de desempenho (31,8%), à qualidade da entrevista (25,8%) e à aposta na autoavaliação (31,8%).

A autoavaliação e a entrevista de avaliação de desempenho assumem cada vez mais um papel fundamental no processo de avaliação de desempenho, pois é uma forma dos colaboradores poderem expressar a sua opinião sobre o trabalho que estão a desempenhar, discutir formas de poder evoluir profissionalmente e mostrar o seu agrado ou desagrado face a possíveis situações na empresa ou no departamento.

Perante estas respostas, seria importante inquirir os indivíduos sobre as potenciais falhas neste processo. Contudo, pode referir-se, de acordo com os resultados deste questionário, que a maior satisfação recai sobre a forma como são estabelecidos os objetivos para o período seguinte, os resultados recebidos relativamente ao volume de trabalho e a frequência com que os superiores transmitem apreciações positivas sobre o desempenho individual.

Desta forma, pode-se concluir que os aspetos mais relevantes para a promoção da satisfação dos colaboradores de acordo a análise das respostas dos inquiridos são:

- A existência de uma autoavaliação, pois permite que os colaboradores possam analisar o seu próprio desempenho;
- A existência de uma avaliação de desempenho na instituição, pois é uma forma de serem analisados e discutidos os pontos fortes e os pontos a melhorar, a obtenção de um *feedback* por parte da chefia referente ao trabalho desempenhado e a discussão dos objetivos para o próximo período de forma a conseguirem evoluir profissionalmente;
- O facto de ter tarefas diversificadas promovendo assim o crescimento e motivação dos colaboradores.

### **5.3 Satisfação no trabalho**

O terceiro grupo de questões pretende analisar a satisfação no trabalho dos colaboradores do Grupo Lactalis Portugal.

Para este efeito foi aplicado o questionário *Job Satisfaction Survey* (JSS), ao qual responderam 68 pessoas.

O JSS tem como principal objetivo a análise da satisfação geral dos colaboradores numa organização, tendo por base 9 dimensões ou facetas com quatro questões por cada uma delas, perfazendo um total de 36 questões.

De acordo com Spector (1997) as dimensões ou facetas são as seguintes:

- Remuneração;
- Promoção;
- Supervisão;
- Benefícios sociais;
- Reconhecimento;
- Condições de trabalho;
- Colegas de trabalho;
- Natureza do trabalho;
- Comunicação.

De seguida está feita uma análise a cada dimensão, considerando as respostas obtidas neste questionário, tendo-se utilizado uma escala de Likert de 5 pontos que vai desde 1 que representa “discordo totalmente” até 5 que representa “concordo totalmente”.

### 5.3.1 Remuneração

A remuneração consiste no pagamento pelo serviço ou trabalho prestado no decorrer de uma atividade profissional.

No JSS existem quatro questões sobre o grau de satisfação para esta dimensão.

De acordo com os resultados expressos na Tabela 15 pode-se verificar que a maioria dos inquiridos respondeu com indiferença a este conjunto de questões apresentando a maioria das respostas como “nem concordo, nem discordo”.

Apesar dos aumentos não serem raros, 33,8% dos inquiridos sentem que não recebem uma remuneração justa pelo seu trabalho.

Assim, conclui-se que os respondentes não estão totalmente satisfeitos com a sua remuneração atual.

Tabela 15 – Dimensões do JSS - Remuneração

|  | 1     | 2      | 3     | 4     | 5     |
|--|-------|--------|-------|-------|-------|
| <b>Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo.</b>                        | 10,3% | 23,5%  | 39,7% | 25%   | 1,5%  |
| <b>Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo.</b>  | 11,8% | 22,10% | 44,1% | 11,8% | 10,3% |
| <b>Eu sinto que não sou apreciado(a) pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.</b> | 11,8% | 29,4%  | 36,8% | 16,2% | 5,9%  |
| <b>Eu estou insatisfeito(a) com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.</b>  | 8,8%  | 16,2%  | 39,7% | 23,5% | 11,8% |

Fonte: Elaboração própria

### 5.3.2 Promoção

O crescimento profissional é crucial para que os colaboradores se sintam motivados no local de trabalho. Afinal, a evolução profissional dos colaboradores revela a satisfação e a confiança da organização em relação ao desempenho dos seus funcionários.

Neste grupo de questões verifica-se que, mais uma vez, a maioria das respostas obtidas se encontram no meio da tabela, o que revela uma certa incerteza por parte dos inquiridos.

Como visível na Tabela 16, 32,3% dos inquiridos concorda total ou parcialmente com o facto de que um bom desempenho poderá resultar numa futura promoção, apesar de, paradoxalmente, também acreditarem que existem poucas hipóteses de promoção interna (41,1%).

Por último, a maioria dos respondentes preferiu abster-se na questão se consideram que as pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são noutras organizações, apesar de 30,9% dos inquiridos discordarem total ou parcialmente com esta afirmação. Por outro lado, na questão se estão satisfeitos com as oportunidades de promoção pode-se constatar que os inquiridos manifestam indiferença (não concordam nem discordam) face a esta questão (39,7%).

Tabela 16 – Dimensões do JSS – Promoção

|  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.</b>  | 5,9%  | 10,3% | 42,6% | 23,5% | 17,6% |
| <b>Os que desempenham um bom trabalho têm hipóteses de ser promovidos.</b>                         | 4,4%  | 10,3% | 52,9% | 23,5% | 8,8%  |
| <b>As pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são em outras organizações.</b> | 8,8%  | 22,1% | 58,8% | 8,8%  | 1,5%  |
| <b>Eu estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.</b>                                | 10,3% | 20,6% | 39,7% | 22,1% | 7,4%  |

Fonte: Elaboração Própria

### 5.3.3 Supervisão

De acordo com a Tabela 17 podemos verificar que, na generalidade, os inquiridos acreditam na competência do seu superior hierárquico e sentem apreço por ele.

Tabela 17 – Dimensões do JSS – Supervisão

|  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.</b>                           | 2,9%  | 5,9%  | 16,2% | 50%   | 25%   |
| <b>O meu supervisor é injusto comigo.</b>  | 44,1% | 35,3% | 14,7% | 4,4%  | 1,5%  |
| <b>O meu supervisor demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.</b> | 42,6% | 27,9% | 23,5% | 2,9%  | 2,9%  |
| <b>Eu gosto do meu supervisor.</b>   | 0%    | 2,9%  | 22,1% | 39,7% | 35,3% |

Fonte: Elaboração própria

Analisando as respostas dadas às questões “O meu supervisor é injusto comigo” e “Eu gosto do meu supervisor” verificamos que os inquiridos denotam que a sua chefia direta mostra interesse e empatia para com os seus subordinados, com percentagens de respostas muito idênticas em que 44,1% dos inquiridos responderam que discordam totalmente que o superior seja injusto com eles e 75% demonstram (total ou parcialmente) que gostam do seu superior hierárquico. Por fim, importa salientar que 70,5% dos inquiridos discorda total ou parcialmente com o facto dos seus superiores hierárquicos demonstrarem pouco interesse pelos seus sentimentos.

### 5.3.4 Benefícios sociais

Os benefícios são regalias não monetárias oferecidas aos colaboradores de forma a garantir a sua segurança. De acordo com Sotomayor *et al.* (2018, p. 239) “[s]ão componentes variáveis de recompensas extrínsecas que visam suprir necessidades primárias e de segurança dos colaboradores”. Podemos considerar como benefícios os seguros de saúde, os planos de reforma, os seguros de vida, entre outros.

No grupo Lactalis os benefícios incluem seguro de saúde, fundo de pensões e alimentos para os colaboradores.

Tabela 18 – Dimensões do JSS – Benefícios sociais

|   | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Eu não estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo.</b>                             | 7,4%  | 20,6% | 51,5% | 16,2% | 4,4%  |
| <b>Os benefícios que recebo são tão bons como os que são dados nas outras organizações.</b> | 10,3% | 17,6% | 61,8% | 5,9%  | 4,4%  |
| <b>O pacote de benefícios que recebemos é equitativo.</b>                                   | 7,4%  | 8,8%  | 63,2% | 19,1% | 1,5%  |
| <b>Há benefícios que deveríamos ter, mas que não temos.</b>                                 | 4,4%  | 8,8%  | 48,5% | 25%   | 13,2% |

Fonte: Elaboração própria

Analisando a Tabela 18 verificamos que os inquiridos não têm opinião formada sobre a sua satisfação com os benefícios que recebem da empresa, pois a maior incidência de respostas incide sobre o número 3 que representa “nem concordo, nem discordo”.

Analisando as restantes respostas obtidas, podemos concluir que cerca de 20,6% dos inquiridos consideram que os benefícios que recebem são equitativos, ao passo que 38,2% são da opinião que poderiam receber mais benefícios do que recebem atualmente.

### 5.3.5 Reconhecimento

Em relação à faceta do reconhecimento do JSS verificou-se, tal como aconteceu na dimensão dos benefícios sociais, que há uma percentagem elevada de inquiridos que não tem opinião formada sobre o seu grau de satisfação com o reconhecimento que recebem por parte da organização, muito embora nesta faceta os valores que se situam no ponto médio da escala, ou seja, “não concordo nem discordo” sejam menores do que na faceta anteriormente analisada.

Contudo, importa realçar que 51,4% dos inquiridos sente que as suas chefias diretas reconhecem devidamente o seu desempenho, não concordando (total ou parcialmente) com o facto de o seu trabalho não ser devidamente apreciado (50%) (Tabela 19).

Tabela 19 – Dimensões do JSS – Reconhecimento

|  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Quando eu realizo um bom trabalho, eu recebo o reconhecimento devido pelo que faço.</b> | 4,4%  | 11,8% | 32,4% | 38,2% | 13,2% |
| <b>Eu sinto que o trabalho que realizo não é devidamente apreciado.</b>                    | 20,6% | 29,4% | 32,4% | 10,3% | 7,4%  |
| <b>Há poucas recompensas para os que trabalham nesta organização.</b>                      | 7,4%  | 20,6% | 55,9% | 11,8% | 4,4%  |
| <b>Eu sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.</b>                | 8,8%  | 11,8% | 42,6% | 26,5% | 10,3% |

Fonte: Elaboração própria

### 5.3.6 Condições de trabalho

Em relação às condições de trabalho, de acordo com a análise da Tabela 20, 80,8% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) com o facto de terem uma elevada carga de trabalho, sendo que 38,3% dos inquiridos discordam da afirmação de que têm “demasiada papelada” no seu trabalho.

Tabela 20 – Dimensões do JSS – Condições de trabalho

|  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.</b>                    | 7,4%  | 32,4% | 45,6% | 7,4%  | 7,4%  |
| <b>Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho são raramente bloqueados por questões burocráticas.</b> | 2,9%  | 17,6% | 36,8% | 35,3% | 7,4%  |
| <b>Eu tenho muito que fazer no meu trabalho.</b>   | 0%    | 1,5%  | 17,6% | 42,6% | 38,2% |
| <b>Eu tenho demasiada papelada (trabalho escrito).</b>   | 16,2% | 22,1% | 38,2% | 14,7% | 8,8%  |

Fonte: Elaboração própria

De igual modo, 39,8% dos respondentes discordam (total ou parcialmente) com a existência de regras e procedimentos que dificultam a realização de um bom trabalho, bem como 42,7%

dos inquiridos concordam (total ou parcialmente) com a afirmação que refere que os seus esforços para realizar um bom trabalho raramente são bloqueados por questões burocráticas.

### 5.3.7 Colegas de trabalho

Como referido anteriormente, os colegas de trabalho são um fator de relevo para a motivação e satisfação no local de trabalho, visto que as relações interpessoais e as dinâmicas de equipa são essenciais para a produtividade de uma dada organização.

Tabela 21 – Dimensões do JSS – Colegas de trabalho

|  | 1    | 2     | 3     | 4     | 5     |
|--|------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Eu gosto das pessoas com quem trabalho.</b>   | 1,5% | 4,4%  | 23,5% | 39,7% | 30,9% |
| <b>Eu sinto que tenho que trabalhar mais afincadamente no meu trabalho, devido à incompetência das pessoas que trabalham comigo.</b> | 25%  | 30,9% | 25%   | 13,2% | 5,9%  |
| <b>Eu gosto dos meus colegas.</b>  | 1,5% | 2,9%  | 19,1% | 42,6% | 33,8% |
| <b>Há demasiadas lutas e disputas (brigas) no trabalho.</b>  | 25%  | 19,1% | 36,8% | 10,3% | 8,8%  |

Fonte: Elaboração própria

Hoje em dia as empresas apostam, cada vez mais, em mecanismos para promover o bom ambiente entre colegas para que exista maior empatia entre todos.

Observando as respostas dadas às questões “Eu gosto das pessoas com quem trabalho” e “Eu gosto dos meus colegas” verifica-se que os inquiridos do Grupo Lactalis se sentem satisfeitos com os seus colegas de trabalho, já que a percentagem de inquiridos que concorda (total ou parcialmente) com estas afirmações é de, respetivamente, 70,6% e 76,4% (Tabela 21).

Por fim, podemos verificar que um quarto dos inquiridos preferiu não demonstrar opinião referente às questões da incompetência de possíveis colegas, muito embora 55,9% dos respondentes discorde (total ou parcialmente) que tem de trabalhar mais afincadamente devido à incompetência dos colegas. No que se refere às disputas no local de trabalho 44,1% dos respondentes consideram que não há demasiadas disputas no local de trabalho, mas 36,8% têm uma opinião neutra sobre esta temática (Tabela 21).

### 5.3.8 Natureza do trabalho

Hoje em dia é cada vez mais importante que os colaboradores se sintam satisfeitos com as tarefas que lhes são atribuídas, visto que esta satisfação impele a um melhor desempenho e à permanência na organização.

A maioria dos cidadãos têm necessidade de se sentir realizados no local de trabalho, de poder evoluir profissionalmente e de poder realizar tarefas e funções que são adequadas às suas capacidades.

Tabela 22 – Dimensões do JSS – Natureza do trabalho

|  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Eu sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido.</b>  | 29,4% | 38,2% | 20,6% | 8,8%  | 2,9%  |
| <b>Eu gosto de fazer as tarefas que realizo no meu trabalho.</b> | 0%    | 0%    | 17,6% | 48,5% | 33,8% |
| <b>Eu sinto-me orgulhoso(a) com o trabalho que desempenho.</b>   | 0%    | 0%    | 10,3% | 54,4% | 35,3% |
| <b>O meu trabalho é agradável.</b>                               | 0%    | 1,5%  | 23,5% | 48,5% | 26,5% |

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os resultados plasmados na Tabela 22 pode-se concluir que a maioria dos inquiridos estão satisfeitos com as tarefas que estão a desempenhar, uma vez que a percentagem de inquiridos que concorda total ou parcialmente com as afirmações é superior a 75%. Podemos verificar a veracidade desta satisfação ao analisar que cerca de 67,6% dos inquiridos discordam (total ou parcialmente) com a questão “Eu sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido”.

### 5.3.9 Comunicação

A comunicação consiste em transmitir de forma clara e concisa as ideias ou tarefas a desempenhar de forma a não suscitar dúvidas na sua realização.

Numa organização, uma boa comunicação é vital para o cumprimento satisfatório de todas as tarefas. Verifica-se pelos dados constantes da Tabela 23 que os inquiridos do Grupo

Lactalis se sentem satisfeitos com a comunicação interna e com o modo transparente como a informação é descrita e partilhada.

Tabela 23 – Dimensões do JSS – Comunicação

|  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5    |
|--|-------|-------|-------|-------|------|
| <b>As comunicações na minha organização parecem ser boas.</b>                                | 5,9%  | 11,8% | 44,1% | 30,9% | 7,4% |
| <b>Os objetivos da minha organização não são claros para mim.</b>                            | 30,4% | 30,9% | 22,1% | 13,2% | 2,9% |
| <b>Eu sinto muitas vezes que ignoro o que se passa na organização.</b>                       | 25%   | 32,4% | 27,9% | 10,3% | 4,4% |
| <b>As minhas obrigações no trabalho (tarefas do trabalho) não são totalmente explicadas.</b> | 32,4% | 30,9% | 26,5% | 7,4%  | 2,9% |

Fonte: Elaboração própria

#### 5.4 Análise dos resultados obtidos

Neste questionário foram obtidas 68 respostas, maioritariamente do género masculino, em que podemos observar que grande parte dos inquiridos se encontra satisfeita com o método de avaliação aplicado na empresa.

Pode ainda observar-se que quase metade dos colaboradores que responderam ao questionário (cerca de 47%) concluíram uma licenciatura. Também se verificou que o vínculo laboral mais comum é o contrato sem termo.

De acordo com as questões referentes ao Grupo I verificamos que a empresa também aplica o método de avaliação pela chefia direta, acompanhado de uma entrevista para que o colaborador se não concordar com alguma situação a possa expor ao seu chefe para que se evitem interpretações erradas dos resultados obtidos na avaliação de desempenho.

Tendo em atenção a amostra considerada é possível verificar que a empresa não aplica apenas um método isolado de avaliação de desempenho dos colaboradores, sendo os mais comuns a avaliação pela chefia direta (muitas vezes acompanhado de entrevista) e a autoavaliação. Por outro lado, é de referir que a empresa não realiza a avaliação por colegas

de trabalho nem por subordinados. Além disso, é necessário ter em conta, que métodos diferentes podem implicar calendários e frequências diferentes.

Aqui a entrevista é essencial para a comunicação direta entre subordinado e superior, que devem colaborar na definição dos objetivos para o período seguinte, no desenvolvimento de estratégias para colmatar possíveis falhas e na promoção de melhorias de desempenho contínuas.

Na continuidade da análise do primeiro grupo de questões, verificou-se que os objetivos são geralmente fixados em comum acordo entre a chefia e o subordinado. Contudo, ainda existem inquiridos para quem os objetivos para o período seguinte são apenas fixados pelo superior hierárquico, o que poderá desmotivar os funcionários se os objetivos definidos não perspetivarem a sua evolução profissional.

A análise do segundo grupo de questões referentes à satisfação com os resultados da avaliação de desempenho evidenciou que os inquiridos da empresa estão satisfeitos com o resultado da avaliação de desempenho. Além disso, também acreditam que a empresa tem a preocupação em estabelecer objetivos claros que garantam a satisfação de todas as partes envolvidas.

Existem ainda, duas questões de relevo que é necessário considerar:

- Na questão sobre a qualidade da entrevista de desempenho cerca de 43% dos inquiridos consideram que a entrevista tem bastante importância por se tratar de um momento de análise do desempenho passado e futuro;
- Quanto à questão sobre a forma como se processa a avaliação de desempenho na empresa 64% dos inquiridos estão globalmente satisfeitos com a avaliação efetuada na empresa.

O terceiro grupo de questões complementa o segundo (Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho), porque o modo de avaliação de desempenho e a satisfação no local de trabalho são temáticas que estão diretamente relacionadas. Esta interligação permite aferir que um colaborador se sente satisfeito quando consegue cumprir os objetivos propostos e trabalhar em conjunto com a chefia.

Neste grupo é claro que os respondentes no Grupo Lactalis Portugal se sentem satisfeitos no local de trabalho e com as tarefas que desempenham, uma vez que, na sua maioria, responderam positivamente a todas as questões colocadas no questionário JSS.

De forma geral podemos concluir, analisando o grupo de questões referente à satisfação no trabalho, que apesar da maioria das questões apresentarem respostas em que os inquiridos não demonstram a sua opinião (nem concordo, nem discordo), regra geral os mesmos mostram satisfação no trabalho em relação às facetas promoção, supervisão, reconhecimento, condições de trabalho, colegas de trabalho, natureza de trabalho e comunicação com percentagens de respostas acima dos 40% na maioria das questões mostrando que a empresa e essencialmente as chefias diretas têm a preocupação de verificar com frequência se os seus membros de equipa estão satisfeitos com as tarefas que desempenham dando o acompanhamento necessário para evolução profissional do colaborador. Um dos pontos que se pode considerar de bastante relevância para a satisfação no trabalho é a forma como se manifestam as relações interpessoais dentro das equipas visto que um dos pontos que pode gerar desmotivação no trabalho são as disputas e brigas entre colegas de trabalho. De acordo com a Tabela 21 concluímos cerca de 70% dos inquiridos estão satisfeitos com os colegas de trabalho, sendo que apenas 19,1% consideram que têm que trabalhar mais devido à incompetência dos colegas de trabalho.

Por outro lado, nas questões referentes às facetas remuneração e benefícios sociais, verificamos que os inquiridos mostraram alguma insatisfação ao responderem a este grupo de questões. Consideram que, em relação a outras organizações, poderiam receber mais comparando a qualidade de trabalho que demonstram e poderiam ter outros benefícios que consideram também importantes. Nestas duas facetas a maioria dos inquiridos preferiu não demonstrar a sua opinião optando pela indiferença ao responderem que nem concordam nem discordam.

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

Com o decorrer dos anos investigadores e gestores de recursos humanos perceberam a importância da avaliação de desempenho nas organizações e a forma como está interligada com a satisfação das pessoas no trabalho.

A avaliação de desempenho tem vindo a assumir, cada vez mais, um papel de relevo, porque permite formar uma perceção do bem-estar geral dos colaboradores, da qualidade das dinâmicas internas, da natureza das relações entre chefia direta e subordinados, e da produtividade das equipas e dos seus elementos. Para além disso e pressupondo que a chefia direta é o avaliador por excelência pode promover um melhor diálogo entre a chefia e os seus subordinados que, em conjunto, devem identificar e promover pontos fortes e averiguar de que modo os constrangimentos ou dificuldades podem ser melhoradas e evitadas a curto, médio e longo prazo

A avaliação pode iniciar com um questionário individual a cada membro da equipa, superior e subordinado, em que ambos avaliam a *performance* do colaborador ao longo do ano transato ou do período em análise. Após a primeira avaliação é importante realizar-se uma entrevista cujo principal objetivo é a verificação dos tópicos da avaliação e a formalização dos objetivos para o período seguinte. Após isso, deverá realizar-se uma entrevista com o objetivo de serem discutidos todos os tópicos abordados anteriormente e em conjunto criarem métodos e procedimentos para garantir a evolução contínua do colaborador.

Seria importante a organização efetuar questionários de satisfação, preferencialmente sem identificação do colaborador, para que os seus funcionários consigam expressar a sua opinião de forma a não existir a possibilidade de serem julgados sobre as diversas questões analisadas no capítulo anterior e assim a empresa conseguir perceber se está no caminho certo para manter os seus colaboradores satisfeitos com o seu trabalho e que medidas poderá tomar para poder ultrapassar possíveis causas de insatisfação existentes.

### 6.1 Contributos do estudo

A avaliação de desempenho bem conduzida é fundamental para a garantir uma satisfação no trabalho. Uma boa avaliação poderá revelar se os colaboradores estão satisfeitos não só com as tarefas que desempenham, mas também com outros fatores, nomeadamente com os colegas, chefias e acima de tudo se se sentem motivados no trabalho.

Torna-se bastante importante analisar e estudar este tema, pois cada vez mais as empresas necessitam perceber se os seus colaboradores estão satisfeitos ou insatisfeitos no local de trabalho podendo assim criar mecanismos para aumentar a motivação dos mesmos.

Ao desenvolver uma avaliação de desempenho adequado à realidade da empresa os recursos humanos terão noção que a mesma poderá trazer vantagens para a empresa e para os colaboradores sendo crucial que seja simples, clara e transparente.

Este estudo irá reforçar as teorias defendidas pelos diversos autores mostrando que a satisfação no trabalho está relacionada de forma direta com o sucesso da avaliação efetuada pelas empresas.

Em suma, este estudo pretenderá ser um contributo adicional para outras análises e teorias sobre este tema pois pode-se concluir que um processo completo de avaliação contribuirá para uma maior satisfação no trabalho.

## **6.2 Limitações da investigação**

Como referido nos capítulos anteriores, os dados para análise nesta investigação foram obtidos através de uma amostra por conveniência, visto que a dimensão das respostas foi um pouco limitada, o que requer algum cuidado na interpretação dos dados, não se podendo fazer uma generalização para todos os colaboradores da empresa.

Outra limitação existente centra-se na falta de predisposição de alguns respondentes em opinar de forma clara e concreta sobre as questões, apresentando respostas que mostravam indiferença, não concordando nem discordando sobre o que lhes era questionado impossibilitando um estudo mais aprofundado sobre a satisfação no trabalho e a avaliação de desempenho praticada na empresa em estudo.

Por último, podemos referir também o facto da análise se ter baseado apenas nas respostas obtidas pelos respondentes, eliminando possíveis aspetos subjetivos que poderiam existir no momento em que os indivíduos responderam às questões, o que poderá também ter influenciado o presente estudo podendo ser apresentada uma conclusão um pouco desfasada da realidade.

### **6.3 Sugestões para futuras investigações**

Analisando as limitações deste estudo, para futuras investigações seria interessante efetuar um estudo comparativo para contrapor a satisfação dos colaboradores num grupo de empresas privadas, por forma a estudar a utilização de conjugações alternativas de métodos de avaliação de desempenho e os seus efeitos na satisfação no trabalho.

Por outro lado, seria também oportuno explorar possíveis benefícios sociais, ou a motivação dos colaboradores do grupo referente à quantidade de trabalho *versus* remunerações existentes, uma vez que as respostas dos inquiridos do Grupo Lactalis a estas questões revelaram algumas carências.

Uma outra sugestão para uma futura investigação ao Grupo Lactalis seria efetuar um estudo não só através do instrumento utilizado, mas propor entrevistas de forma a triangular a informação obtida através dos questionários.

### **6.4 Conclusão final**

A presente investigação permite concluir que um sistema de avaliação de desempenho ajustado à realidade da empresa é uma ferramenta essencial para manter os colaboradores motivados no trabalho, pois irá permitir uma maior perceção por parte da empresa e principalmente pelas chefias dos sentimentos dos seus colaboradores e se os mesmos se encontram satisfeitos ou se é necessário adotar novas medidas para que estes se sintam motivados no trabalho.

O estudo empírico foi elaborado no Grupo Lactalis Portugal, uma empresa de origem francesa que engloba a Lactalis Portugal, a Longa Vida, a Parmalat e a LPLV Ace (serviços partilhados). Pretendia-se analisar a avaliação de desempenho praticada na organização, e o seu impacto na satisfação no trabalho, considerando a situação laboral e os resultados obtidos. Para o efeito aplicou-se um inquérito a 68 trabalhadores da empresa composto por questões de carácter geral, questões destinadas a aferir a satisfação dos trabalhadores com o sistema de avaliação de desempenho da empresa e questões referentes à satisfação no trabalho (com a utilização do JSS).

Com este estudo conclui-se que a maioria dos colaboradores se sentem satisfeitos com o processo da avaliação de desempenho praticado na empresa, com o modo como são estabelecidos os objetivos, com as tarefas que lhes são atribuídas e com a proximidade com as chefias.

Em termos de métodos, a aplicação do questionário JSS foi apropriada, porque permitiu considerar vários parâmetros da satisfação no trabalho dos colaboradores em contexto de trabalho.

Em suma, de acordo com as respostas obtidas aos inquiridos podemos concluir que o Grupo Lactalis Portugal está focado em manter os seus colaboradores motivados nas tarefas que desempenham.

Por fim, este estudo leva à conclusão, que, apesar de as respostas serem maioritariamente positivas, não é possível afirmar com toda a certeza que os inquiridos estão satisfeitos no trabalho, uma vez que a amostra não cobriu o universo dos trabalhadores da empresa. De qualquer maneira, pode-se inferir que o Grupo Lactalis está empenhado em que os seus colaboradores se sintam cada vez mais satisfeitos com o trabalho que realizam na organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A teoria de dois factores de Herzberg* (2004). Disponível em <[https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/50725/mod\\_scorm/content/0/mot04/04mot04.htm](https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/50725/mod_scorm/content/0/mot04/04mot04.htm)>, acedido em Julho de 2021.
- Afonso, F. (2012). *Avaliação de desempenho enquanto ferramenta de prossecução da estratégia organizacional: Estudo sobre a MCG* (Dissertação de Mestrado). ISCTE-IUL Business School, Departamento de Gestão Lisboa, Portugal.
- Alcobia, P. (2001). *Atitudes e satisfação no trabalho*. In J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano. *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill.
- Alves, E. (2014). *Qualidade de vida no trabalho: Indicadores e instrumentos de medida*. Repositório Científico Lusófona.
- Antunes, C. (2011). *Satisfação profissional do trabalhador: Um contributo para o conhecimento das suas causas* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, Portugal.
- Azevedo, A. J.; & Medeiros, M. (2003). *Satisfação no trabalho: Um estudo de caso na Procuradoria Geral de Justiça do Rio Grande do Norte*. Disponível em <[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_165.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_165.pdf)> acedido em Agosto de 2021.
- Bastos, E. (2010). “O que é a hierarquia das necessidades de Maslow”, Disponível em <<https://www.portal-gestao.com/blog/755000-o-que-%C3%A9-a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow.html>> acedido em Julho de 2021
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Philadelphia: Basic Books.
- Caetano, A.; & Vala, J. (2002). *Gestão dos Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Carvalho, R. (2019). *Gestão de conflitos, nas organizações: o que é e como lidar*. Disponível em <<https://www.edools.com/gestao-de-conflitos/>>, acedido em Janeiro de 2021
- Chiavenato, I. (1996). *Recursos Humanos na Empresa*. (3ª ed.). São Paulo: Editora Atlas, S.A..

- Fachada, D. (2012). *Avaliação de desempenho – Satisfação dos funcionários da Administração Pública* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia do Porto, Porto, Portugal.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. & Konopaske, R. (2006). *Organizações: comportamentos, estrutura e processos* (12ª ed). São Paulo: McGraw-Hill.
- Gonçalves, B. (2017). *A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Porto, Portugal.
- Milheiro, C. (2020, Dezembro) *Importância da avaliação de desempenho* (Dezembro, 2020). Disponível a partir de < <https://www.e-konomista.pt/avaliacao-de-desempenho/> >, acedido em Janeiro de 2021.
- Lima, M. L., & Monteiro, M.B. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M. B., Monteiro, M. B. e Lima, M. L., & Caetano, A. (Eds) *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, Lisboa: Celta Editora.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organization psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lopes, I. (2015). *Avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Lopes, C. (2012). *Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, Portugal.
- Maddux, R. (2001). *Avaliação de Desempenho, Guia Prático para uma Avaliação de Desempenho Mais Produtiva e Positiva*. Lisboa: Monitoer – Projectos e Edições Lda.
- Mendonça, A. (2017). *O papel da avaliação de desempenho na Motivação dos Agentes da PSP* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, Portugal.
- Martinez, M. C.; & Paraguay, A. (2003). *Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. Cadernos de psicologia social do trabalho*. Disponível em <[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_165.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_165.pdf)> acedido em Agosto de 2021.

- Miranda, M. (2014). *A satisfação no trabalho: Uma aplicação às Instituições Particulares de Solidariedade Social Em S. Miguel, Açores* (Dissertação de Mestrado). Universidade dos Açores, Açores, Portugal.
- Monte, T. (2018). *Competências interpessoais*. Disponível em < <https://knoow.net/ciencsocioaishuman/psicologia/competencias-interpessoais/> >, acessado em Novembro de 2020.
- Oliveira, J. A. (1997). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença
- Os princípios da Gestão por Objetivos* - (Bizno solutions). Disponível em < <http://www.biznosolutions.com/os-principios-da-gestao-por-objectivos/> >, acessado em Janeiro de 2021.
- Passadori, R. (2015). *O que é e como aplicar a Visão Estratégica na sua vida* (abril, 2015). Disponível em < <http://www.dicasprofissionais.com.br/o-que-e-e-como-aplicar-a-visao-estrategica-na-sua-vida/> >, acessado em Fevereiro de 2021.
- Pessoa, C. (2018). *Capacidade de negociação: por que é importante desenvolver essa competência?* Disponível em < <https://blog.lg.com.br/capacidade-de-negociacao/> >, acessado em Outubro de 2020.
- Pinheiro, P. (2014). *Satisfação no trabalho dos colaboradores das CERCIS* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia, Vila Nova de Gaia, Portugal.
- Ramalho, A. (s.d). *Capacidade de Adaptação à Mudança*. Disponível em < <http://www.antonioramalho.com/pagina.asp?ID=240>>, acessado em Novembro de 2020.
- Repinaldo, A. (2015). *A relação entre a motivação e o sistema de recompensas no mercado de trabalho - Um estudo comparativo entre o sector público e privado em Portugal* (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona do Porto, Porto, Portugal.
- Rocha, J. A. Oliveira (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Presença
- Sarmiento, M.; Rosinha, A.; & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.
- Borges, L.; Balieiro, S. (2015) *Satisfação no trabalho* (Congresso Nacional de Excelência em Gestão). Disponível em < [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_165.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_165.pdf)>, acessado em Agosto de 2021.

- Seixo, J. (1996). *Gestão do Desempenho* (4ª ed). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J., Byad, M., Allis, D. & Chevalier, F. (2009). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sotomayor, A. M.; Rodrigues, J.; & Duarte, M. (2018). *Princípios de Gestão das Organizações* (3ª ed). Lisboa: Rei dos Livros.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Sage Publications, Inc., California, acedido em Julho de 2021.
- Steers, R. M.; & Porter, L. W. (1991) *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Suweli, C. (2017). *A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores: Estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola* (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Varela, S. (2017). *Sistema de recompensas e satisfação no trabalho – Estudo de caso da Caixa Económica de Cabo Verde* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- 9 Métodos para construir a sua avaliação de desempenho* (Janeiro, 2018). Disponível em <<https://www.arquiconsult.com/pt/k2-blog/9-metodos-para-construir-a-sua-avaliacao-de-desempenho.html>>, acedido em Janeiro de 2021.

# ANEXOS

## ANEXO 1 – Avaliação de desempenho praticada no Grupo LACTALIS

Lactalent  
Desempenho e Desenvolvimento



### 2020 FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO FINAL

#### DADOS DO COLABORADOR

Nome:

Data de Início na Função:

Função:

Chefia Directa:

Departamento:

Diretor:

Empresa:

#### SÍNTESE DA AVALIAÇÃO

Observações do Colaborador:

|  |
|--|
|  |
|--|

Assinatura Colaborador: \_\_\_\_\_

Observações da Chefia:

|  |
|--|
|  |
|--|

Assinatura Chefia: \_\_\_\_\_

Observações do N+2:

|  |
|--|
|  |
|--|

Assinatura N+2: \_\_\_\_\_

## VALORES LACTALIS

No Grupo Lactalis defendemos e avaliamos os nossos Valores: **Ambição, Dedicção, Com Simplicidade.**  
Na grelha seguinte avalia cada valor através dos comportamentos chave definidos.

### AMBIÇÃO

#### Desempenho

Estabelece metas ambiciosas e procura a excelência

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

#### Melhoria contínua

Identifica todas as oportunidades de melhoria contínua em termos de qualidade, eficiência e eficácia

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

#### Desenvolvimento Pessoal

Identifica e maximiza o talento por forma a desenvolver o negócio e as pessoas

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

### DEDICAÇÃO

#### Responsabilidade

Compromete-se e apresenta resultados de forma transparente

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

#### Espirito Empreendedor

Cere o negócio como se fosse seu

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

#### Lealdade

Demonstra integridade e respeito pela companhia através das suas acções e comportamentos

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

#### Tenacidade

Age com determinação para atingir os objectivos

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

### Com SIMPLICIDADE

#### Acessibilidade

Promove relações baseadas na acessibilidade, modéstia e proximidade

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

#### Pragmatismo

Trabalha de forma prática e eficaz

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

#### Transparência

Comunica e atua com clareza e transparência

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

Observações:

## COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

As competências profissionais são definidas de acordo com a função desempenhada. Devem ser selecionadas até 7 competências técnicas e comportamentais. Para tal consulta "Competências Profissionais - Lactalis".

Criatividade – Trabalho na melhoria contínua e na busca de soluções para os problemas.

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

Inteligência emocional - Capacidade de trabalho em situações de stress, mantendo o nível de otimismo em situações adversas

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

Trabalho em Equipa – Relacionamento interpessoal

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

Conhecimento dos negócios – Particularmente Lactalis Portugal e Parmalat

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

Contabilidade - Capacidade de formular, administrar e/ou supervisionar práticas contábeis aprovadas em áreas como finanças, contabilidade administrativa, contabilidade de custos e regulamentações fiscais locais.

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

Sistemas de informação:  
-SAP  
-Microsoft Office

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

|                         |                        |                               |                        |                          |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Abaixo das Expectativas | Necessita de Melhorias | De acordo com as Expectativas | Supera as Expectativas | Desempenho de Excelência |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|

Observações:

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O Plano de Desenvolvimento é construído durante a Entrevista de Avaliação e incide sobre todas as ações a implementar a fim de fomentar o desenvolvimento do colaborador, designadamente ações de formação, envolvimento em projetos trans-funcionais, missões, gestão de recursos humanos, etc.

## PROJETO PROFISSIONAL

### PROJETO PROFISSIONAL

O Projeto Profissional é definido durante a Entrevista de Avaliação e incide sobre os objetivos profissionais e motivação do colaborador.

### DESEJOS DE MOBILIDADE

O colaborador deve indicar os seus desejos de mobilidade.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Questionário

#### Questionário

O questionário que se segue insere-se numa investigação para a obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

O presente questionário visa analisar o método de avaliação de desempenho utilizado no Grupo Lactalis e a satisfação dos colaboradores com o mesmo.

Por favor seja sincero nas suas respostas, pois elas são confidenciais e serão utilizadas, exclusivamente, para fins de investigação.

Agradeço-lhe, desde já, o tempo que irá despende com o preenchimento deste questionário, que será de aproximadamente 10 (dez) minutos.

#### I. Dados Demográficos

1. Idade: \_\_\_\_\_ (Anos)

2. Género:

Masculino

Feminino

3. Habilitações Literárias

Ensino Básico – 4ª Classe

6º Ano – Antigo 2º Ano

9º Ano – Antigo 5º Ano

12º Ano – Antigo 7º Ano

- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4. Anos de trabalho na empresa atual: \_\_\_\_\_ Anos

5. Anos de trabalho com o atual superior hierárquico: \_\_\_\_\_ Anos

6. Tipologia do vínculo laboral:  
(Selecione apenas uma das seguintes hipóteses)

- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho sem termo
- Contrato de prestações de serviços
- Estágio

7. Já teve alguma avaliação de desempenho desde que trabalha na atual empresa?

Sim

Não

(Se respondeu **Não** a esta pergunta passe, por favor, para o Grupo III - Satisfação no trabalho).

8. Qual o método de avaliação de desempenho que é usado na sua empresa?  
(Pode assinalar mais do que uma resposta).

- Avaliação pela chefia direta
- Avaliação pelo superior do superior hierárquico
- Avaliação pelo avaliado (autoavaliação)
- Avaliação pelos colegas
- Avaliação pelos subordinados
- Avaliação de 360 graus
- Outro (a)

9. É-lhe pedido que faça uma autoavaliação?

Sim

Não

10. Qual a frequência das avaliações de desempenho?

Anualmente

Semestralmente

Trimestralmente

Mensalmente

Outro

11. São realizadas entrevistas de avaliação de desempenho?

Sim

Não

(Se respondeu **Não** a esta pergunta, passe, por favor, para Grupo II - Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho).

12. Nestas entrevistas são fixados os seus objetivos para o próximo período?

Sim

Não

(Se respondeu **Não**, a esta pergunta, passe, por favor, para o Grupo II - Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho).

13. Esses objetivos são:

(Selecione apenas uma das seguintes hipóteses)

Definidos e fixados só pelo superior hierárquico

Definidos só por si e o superior hierárquico aceita-os sem discussão

Definidos e fixados de comum acordo com o seu superior hierárquico

Outra maneira

Qual? \_\_\_\_\_



## II. Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho

Por favor use a seguinte escala para exprimir o grau de satisfação com as afirmações que se seguem e coloque uma cruz no quadrado correspondente:

**1 – Muito insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Nem satisfeito, nem insatisfeito; 4 – Satisfeito; 5 – Muito satisfeito.**

Em que medida está satisfeito(a) com...

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. A existência de uma avaliação de desempenho na sua instituição                                    |   |   |   |   |   |
| 2. A qualidade da entrevista de desempenho   |   |   |   |   |   |
| 3. A forma como se processa a avaliação de desempenho na sua instituição                             |   |   |   |   |   |
| 4. Os critérios utilizados na avaliação de desempenho  |   |   |   |   |   |
| 5. A existência de autoavaliação   |   |   |   |   |   |
| 6. A forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho                            |   |   |   |   |   |
| 7. A forma como são estabelecidos os objetivos   |   |   |   |   |   |
| 8. Os resultados recebidos quando considera a quantidade do trabalho que fez                         |   |   |   |   |   |
| 9. Os resultados recebidos quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho            |   |   |   |   |   |
| 10. O reconhecimento do seu trabalho por parte da sua chefia   |   |   |   |   |   |
| 11. Com o facto de ter tarefas diversificadas  |   |   |   |   |   |
| 12. A frequência com que os seus superiores lhe dizem o quanto está a desempenhar bem o seu trabalho |   |   |   |   |   |

### III. Satisfação no trabalho

Por favor, use a seguinte escala para exprimir o seu grau de satisfação com as afirmações que se seguem e coloque uma cruz no quadrado correspondente:

**1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.**

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo.   |   |   |   |   |   |
| 2. Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.   |   |   |   |   |   |
| 3. O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.  |   |   |   |   |   |
| 4. Eu não estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo.   |   |   |   |   |   |
| 5. Quando eu realizo um bom trabalho, eu recebo o reconhecimento devido pelo que faço.  |   |   |   |   |   |
| 6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.                                   |   |   |   |   |   |
| 7. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.  |   |   |   |   |   |
| 8. Eu sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido.   |   |   |   |   |   |
| 9. As comunicações na minha organização parecem ser boas.   |   |   |   |   |   |
| 10. Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo.  |   |   |   |   |   |
| 11. Os que desempenham um bom trabalho têm hipóteses de ser promovidos.   |   |   |   |   |   |
| 12. O meu supervisor é injusto comigo.  |   |   |   |   |   |
| 13. Os benefícios que recebo são tão bons como os que são dados nas outras organizações.  |   |   |   |   |   |
| 14. Eu sinto que o trabalho que realizo não é devidamente apreciado.  |   |   |   |   |   |
| 15. Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho são raramente bloqueados por questões burocráticas.               |   |   |   |   |   |
| 16. Eu sinto que tenho que trabalhar mais afincadamente no meu trabalho, devido à incompetência das pessoas que trabalham comigo. |   |   |   |   |   |
| 17. Eu gosto de fazer as tarefas que realizo no meu trabalho.   |   |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim.                                  |  |  |  |  |  |
| 19. Eu sinto que não sou apreciado(a) pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam. |  |  |  |  |  |
| 20. As pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são em outras organizações. |  |  |  |  |  |
| 21. O meu supervisor demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.           |  |  |  |  |  |
| 22. O pacote de benefícios que recebemos é equitativo.  |  |  |  |  |  |
| 23. Há poucas recompensas para os que trabalham nesta organização.                              |  |  |  |  |  |
| 24. Eu tenho muito que fazer no meu trabalho.   |  |  |  |  |  |
| 25. Eu gosto dos meus colegas.  |  |  |  |  |  |
| 26. Eu sinto muitas vezes que ignoro o que se passa na organização.                             |  |  |  |  |  |
| 27. Eu sinto-me orgulhoso(a) com o trabalho que desempenho.                                     |  |  |  |  |  |
| 28. Eu estou insatisfeito(a) com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.  |  |  |  |  |  |
| 29. Há benefícios que deveríamos ter, mas que não temos.  |  |  |  |  |  |
| 30. Eu gosto do meu supervisor.   |  |  |  |  |  |
| 31. Eu tenho demasiada papelada (trabalho escrito).   |  |  |  |  |  |
| 32. Eu sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.                        |  |  |  |  |  |
| 33. Eu estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.                                |  |  |  |  |  |
| 34. Há demasiadas lutas e disputas (brigas) no trabalho.  |  |  |  |  |  |
| 35. O meu trabalho é agradável.   |  |  |  |  |  |
| 36. As minhas obrigações no trabalho (tarefas do trabalho) não são totalmente explicadas.       |  |  |  |  |  |

## Apêndice 2 – Correio eletrónico de autorização para efetuar o estudo na empresa

De: Dias Daniela  
Enviada: quarta-feira, 9 de outubro de 2019 14:40  
Para: CARE Tiago, Linhó; LOPES Sofia, Linho  
Cc: MENDES Joana, Linhó LNPF  
Assunto: Pedido de declarações  
Importância: Alta

Boa tarde Tiago,

Necessito de uma autorização por escrito que indique que estou autorizada a elaborar a Dissertação de Mestrado aqui na empresa (pode ser um email).

Necessito também de uma declaração da entidade patronal, que mencione a entidade do colaborador, o tipo de vínculo com a empresa e a data do contrato, para fins pessoais.

Esta declaração pode ser pedida por email, ou presencialmente nos Recursos Humanos?

É possível ter a autorização até sexta feira, dia 11-10-2019 visto ser o prazo máximo para entrega dessa autorização?

Muito Obrigada, fico a aguardar uma resposta.

Com os melhores cumprimentos,

Daniela Dias

GRUPO LACTALIS - L.P.L.V., ACE  
Departamento de Contabilidade  
Rua de Pé de Mouro, 36 - Linhó  
2714-508 Sintra

### **DIAS, Daniela**

---

De: CARE Tiago, Linhó  
Enviado: 9 de outubro de 2019 14:44  
Para: Dias Daniela; LOPES Sofia, Linho  
Cc: MENDES Joana, Linhó LNPF  
Assunto: RE: Pedido de declarações

Boa tarde,

Confirmo, para os devidos efeitos, que a colaboradora Daniela Dias está autorizada a elaborar a sua Dissertação de Mestrado nas empresas pertencentes ao Grupo Lactalis – Parmalat, Longa Vida, Lactalis e/ou LPLV.

Com os melhores cumprimentos,

Tiago Caré  
Director Recursos Humanos



ter 18/05/2021 14:50



DIAS, Daniela

Questionário para dissertação escolar\_Daniela Dias

Para LOPES, Sofia

Cc CARE, Tiago; MENDES, Joana; MOTA, Armando

 Reencaminhou esta mensagem em 24/05/2021 10:57.

 Mensagem  QUESTIONÁRIO - Daniela Dias final.docx (59 KB)

Boa tarde Sofia,

Espero que esteja tudo bem contigo.

De acordo com a nossa conversa irei enviar o questionário em anexo para as seguintes sociedades:

- Lactalis Portugal;
- Longa Vida;
- Parmalat;
- LPLV

Muito obrigada pela ajuda e toda a disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Daniela Dias