

2025

**LINDSAY ARAGÃO DE
CARVALHO
BETTENCOURT**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA
EPASHUÍLA – E.P.: UMA APRECIÇÃO DO SISTEMA
ATUAL NA EMPRESA, BEM COMO AS APOSTAS DE
MELHORIA NO FUTURO.**

2025

**LINDSAY ARAGÃO DE
CARVALHO
BETTENCOURT**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA
EPASHUÍLA – E.P: UMA APRECIÇÃO DO SISTEMA
ATUAL NA EMPRESA, BEM COMO AS APOSTAS DE
MELHORIA NO FUTURO.**

Projeto apresentado à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação científica da Doutora Gabriela Paula Nunes e Silva Marques, Professora Auxiliar da Universidade Europeia.

“Dedico este trabalho ao Dr. Eugénio Neto, cuja inspiração, orientação e exemplo de dedicação foram determinantes para a concretização desta obra. O seu contributo intelectual e humano permanece como referência e estímulo constante neste percurso.”

agradecimentos

Começo por agradecer, de forma sincera e sentida, a todos quantos contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho, em especial a Rita, a Carolina e Vera. O apoio, a partilha de conhecimentos e a confiança depositada foram determinantes para que este percurso se concretizasse com êxito.”

palavras-chave

Avaliação do desempenho; gestão de recursos humanos; EPASHUÍLA – E.P; estratégias de melhoria, colaboradores, procedimentos organizacionais

resumo

A avaliação de desempenho é um método de elaborar uma estratégia para melhorar a forma como os colaboradores desempenham as suas funções, ou seja, uma ferramenta para determinar o quão bem uma pessoa está a desempenhar as suas funções.

O objetivo do presente trabalho é a análise da avaliação de desempenho da empresa EPASHUÍLA – E.P, numa apreciação do sistema atual na empresa, bem como as apostas de melhoria no futuro.

A metodologia aplicada será qualitativa, ou seja, será apresentada uma metodologia qualitativa aplicada através de entrevistas semiestruturadas aos funcionários da empresa.

Detetou-se que a empresa apresenta uma avaliação de desempenho muito centrada em procedimentos burocráticos, demasiado formais e sem ligação emocional com os seus colaboradores.

A avaliação de desempenho da empresa através da Avaliação 360° poderá ser uma mais-valia para atuar na qualidade, eficiência e eficácia das funções de cada um dos colaboradores.

Keywords

Performance appraisal; human resource management; EPASHuila – E.P.; improvement strategies; employees; organizational procedures

Abstract

Performance appraisal is a method of developing a strategy to improve how employees perform their tasks, that is, a tool to determine how well an individual is carrying out their duties. The purpose of this study is to analyse the performance appraisal system of EPASHuila – E.P., assessing the current model in place as well as proposals for future improvements.

The methodology applied is qualitative, specifically through semi-structured interviews with the company's employees.

The findings indicate that the company's performance appraisal is highly focused on bureaucratic and overly formal procedures, lacking an emotional connection with its employees.

It is suggested that the adoption of a 360° appraisal model could be an added value, enhancing the quality, efficiency, and effectiveness of employees' performance.

Índice

Índice.....	v
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tabelas.....	viii
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 O desempenho	3
1.2 O sistema de avaliação de desempenho.....	4
1.3 Apreciação do sistema de avaliação de desempenho atual e apostas de melhoria	5
PARTE II – APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	7
2.1 Descrição e história da empresa	7
2.2 Missão	8
2.3 Visão.....	9
2.4 Valores	9
2.5 Caracterização demográfica e demografia da área de operação.....	9
2.6 Modelo de Funcionamento	11
2.7 Cadeia de Valor.....	12
2.8 Estrutura Organizacional.....	13
PARTE III – DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	15
3.1 Objetivo do Projeto.....	15
3.2 Descrição do projeto	16
PARTE IV – METODOLOGIA	17
4.1 Questões de partida.....	17
4.2 Objetivo Geral.....	18
4.3 Procedimentos da análise qualitativa.....	18
4.3.1 Metodologia aplicada.....	19
4.3.2 Análise de Dados	19
4.3.3 Análise de Conteúdo	19
4.3.4 Recolha de dados através de entrevistas semidirectas	20

4.3.5 Procedimentos para a realização das entrevistas	21
4.3.6 Caracterização dos Inquiridos e Codificação	22
4.3.6.1. Amostra.....	23
4.3.6.2. Codificação e sistematização dos dados	23
4.3.6.3. Relevância da caracterização	24
PARTE V – RESULTADOS	25
5.1 Apresentação de resultados.....	25
PARTE VI - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
PARTE VII - PROPOSTA DE UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA	45
7.1. Feedback de 360 graus.....	45
7.2. Feedback construtivo	46
7. 3. Feedback negativo ou destrutivo	47
PARTE VIII – CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
APÊNDICES	54
Apêndice 1 – Guião da entrevista	54

Índice de Figuras

Figura 1 - MAPA DA PROVÍNCIA DA HUILA NO CONTEXTO DE ANGOLA	11
Figura 2 – Arquitetura de processos	12
Figura 3 - Cadeia de valor	13
Figura 4 – ORGANOGRAMA DA EPASHUILA E.P	14
Figura 5 – Fases da Avaliação 360°	46

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização sumária dos inquiridos	24
Tabela 2: Caracterização da avaliação dos resultados das entrevistas	25
Tabela 3: Categorias, subcategorias, e análises de registo de cada uma das entrevistas efetuadas aos funcionários da empresa	27

INTRODUÇÃO

Um dos aspectos principais da gestão de recursos humano é a avaliação do desempenho eficaz de uma organização. O objetivo principal da avaliação do desempenho é informar os colaboradores sobre o seu trabalho e identificar as áreas de melhoria na sua conduta e mentalidade, bem como facilitar o aperfeiçoamento das suas competências e compreensão (Al-Hunaiyyan et al., 2024). Neste sentido, uma avaliação de desempenho eficaz avalia de forma meticulosa o desempenho do colaborador, e considera os elementos da avaliação em si, incluindo a assiduidade, integridade, responsabilidade, competência, lealdade, liderança e colaboração (Alainati et al., 2023).

As avaliações de desempenho eficazes e explícitas motivarão os colaboradores a continuar a trabalhar e, as boas avaliações de desempenho afetam o entusiasmo dos colaboradores pelo seu trabalho. Os colaboradores são ativos valiosos porque as suas funções e responsabilidades são concebidas para acelerar a produtividade, maximizar o desempenho e utilizar o tempo de forma eficaz e eficiente (Almonawer, et al., 2023). Como resultado, muitas organizações estão a utilizar a avaliação do desempenho para aumentar a produtividade dos colaboradores, pois para além do ganho financeiro, da produção, a moral das equipas é um elemento essencial de qualquer empresa bem-sucedida.

A avaliação de desempenho é igualmente um método de elaborar uma estratégia para melhorar a forma como os colaboradores desempenham as suas funções, ou seja, uma ferramenta para determinar o quão bem uma pessoa está a desempenhar as suas funções (Dangol, 2021). Como resultado, as organizações associam frequentemente a avaliação de desempenho a benefícios para os colaboradores e estratégias para o progresso profissional.

Ao vencer a concorrência entre empresas numa indústria cada vez mais rigorosa, os recursos humanos têm um papel vital para as empresas, especialmente na era 4.0, porque estas são obrigadas a prestar o melhor serviço para os consumidores e parceiros de negócio. Embora o feedback possa ter muitos aspetos positivos e benefícios no local de trabalho, o feedback ineficaz também pode afetar negativamente os funcionários e as organizações (Silvervang et al., 2021). Quando o feedback é vago e inútil, os funcionários não têm a certeza sobre as etapas para melhorar o seu desempenho, conduzindo a sentimentos de frustração e pouco envolvimento com a organização.

O objetivo do presente trabalho é a análise e apreciação do sistema atual de avaliação de desempenho da empresa EPASHUÍLA – E.P, bem como as apostas de melhoria no futuro.

A metodologia aplicada será qualitativa, ou seja, será apresentada uma metodologia qualitativa aplicada através de entrevistas semiestruturadas aos funcionários da empresa.

A presente dissertação é composta por seis partes. A primeira parte trata do enquadramento teórico de base para a dissertação, principalmente os conceitos de avaliação de desempenho organizacional. A segunda parte inclui a apresentação da organização - EPASHUÍLA – E., designadamente, a sua missão, visão, valores e modelo de funcionamento interno. A terceira parte trata da descrição do projeto de avaliação de desempenho. Na quarta parte apresenta-se a metodologia de estudo da dissertação, uma metodologia qualitativa com a aplicação de entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da empresa, e a apresentação dos resultados do estudo. Na quinta parte discutem-se os resultados obtidos, e na sexta parte a conclusão final do estudo.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 O desempenho

O desempenho tem sido o pilar conceptual na psicologia aplicada e uma fonte de debates e desacordos de longa data (McKenna, Richardson e Manroop, 2011). As classificações de desempenho dos colaboradores têm sido importantes para as decisões dos colaboradores, como a contratação, a promoção ou a colocação no emprego, a motivação da gestão e os sistemas de feedback e controlo (Levy, Drawbaugh e Farr, 2020).

Ao nível histórico, o desempenho tem sido central para a psicologia aplicada e como critério essencial nas empresas, mais do que simplesmente uma variável para a investigação científica. As avaliações de desempenho têm implicações legais e políticas importantes nas organizações, avaliam a justiça da decisão de recompensa e a equidade das relações desempenho-recompensa entre grupos. Como constructo funciona como uma poderosa ferramenta ideológica para valorizar ou desvalorizar as práticas e grupos organizacionais e, tem efeitos performativos na formação de fenómenos sociais, com implicações poderosas para a identidade e bem-estar do trabalhador (Islam, 2024).

Com base na tradição dos estudos tayloristas (Taylor, 1911-1947), o desempenho era considerado como uma variável de diferença individual baseada no comportamento que podia ser concebida como parcialmente estável e parcialmente maleável. Neste contexto, foram concebidos um vínculo técnico e instrumental entre o desempenho individual e o funcionamento ao nível da organização, com implicações para o campo dos recursos humanos. Do mesmo modo, o desempenho foi igualmente concebido como o “problema do critério” (Austin & Vilanova, 1992), que caracterizou o lado substantivo e conceptual do saber sobre o desempenho. O problema do critério refere-se ao conjunto de comportamentos ou fatores que conduzem ao sucesso e são de interesse dos investigadores organizacionais (Kell, 2022). É, portanto, um conjunto amplo e eclético de conceitos diferentes que poderiam ser agrupados sob a ampla conceção de desempenho.

Enquanto estas versões modernas de medição de desempenho procuram conceber sistemas técnico-humanos previsíveis em locais de trabalho relativamente estáveis, muitas vezes industriais,

de meados do século XX, a partir da década de 1980, um novo grupo de técnicas de desempenho tornou-se cada vez mais predominante. Relacionada com uma forma neoliberal de gestão, a medição do desempenho começou a mudar de um mecanismo de controlo de cima para baixo, para técnicas de desempenho cada vez mais interiorizadas e autodirigidas que eram fortemente dependentes da participação dos colaboradores e da identificação psicológica (Vidaillet, 2021)

Não obstante a responsabilidade de demonstrar desempenho foi cada vez mais assumida pelos colaboradores, que teriam de demonstrar uma melhoria contínua e estabelecer o seu valor num ambiente cada vez mais mercantilizado. Passa de formas de controlo normativo orientadas pela organização para o controlo autodirigido, e espera-se que os colaboradores tornassem as suas próprias forças motivadoras e procurassem o desempenho como forma de autorrealização, paixão e criatividade (Mielly, Islam & Gosen, 2023).

1.2 O sistema de avaliação de desempenho.

O sistema de avaliação de desempenho representa uma estratégia para melhorar a forma como os colaboradores desempenham as suas funções, e uma ferramenta essencial para determinar o quão bem uma pessoa está a desempenhar as suas funções. A avaliação de desempenho é fundamental, pois informa como os colaboradores estão a desempenhar, determinar a formação que necessitam para os auxiliá-los a efetuar planos para o seu desenvolvimento (Dangol, 2021). Como resultado, as organizações associam frequentemente a avaliação de desempenho a benefícios para os colaboradores e estratégias para o progresso profissional.

Embora muitas empresas concedam incentivos ou aumentos de acordo com estas avaliações, a maioria destas desconhece a natureza crítica destas avaliações na manutenção da motivação dos colaboradores. Uma abordagem de avaliação de desempenho, é uma das formas mais essenciais de manter a motivação dos colaboradores (Alainati et al., 2023). O objetivo da avaliação de desempenho é identificar as abordagens mais eficientes, precisas e económicas para quantificar a motivação dos colaboradores e o sucesso no trabalho.

A Gestão dos Recursos Humanos (GRH) desempenha um papel essencial no sistema de avaliação e apreciação dos colaboradores, particularmente nas áreas de desenvolvimento dos colaboradores

e melhorias de competências através da autoaprendizagem e formação (Nutsubidze & Schmidt, 2021).

Especificamente, a gestão do desempenho consiste em alinhar os objetivos individuais com os objetivos da organização, e ao mesmo tempo, garantir que os colaboradores mantêm os valores corporativos essenciais e prevê que as expectativas sejam definidas e cordadas em termos de responsabilidades e obrigações de função, competências e comportamentos. O objetivo da GRH é desenvolver a capacidade dos colaboradores para corresponder e superar as expectativas e atingir o seu potencial máximo em benefício próprio e da organização (Hansen, 2021).

O primeiro propósito dos sistemas de Gestão do desempenho é ajudar a gestão de topo a atingir os objetivos estratégicos do negócio. Ao associar as metas da organização com as metas individuais e da equipa, o sistema de gestão da avaliação do desempenho reforça os comportamentos consistentes com a obtenção das metas organizacionais. O segundo propósito estratégico dos sistemas de gestão de desempenho é que estes desempenham um papel importante no processo de integração, onde esta refere-se aos processos que levam os novos colaboradores a fazer a transição dentro da organização (Maley et al., 2024).

A gestão do desempenho serve como um catalisador para a integração porque permite aos novos colaboradores compreender os tipos de comportamentos e resultados que são valorizados e recompensados, o que, por sua vez, leva a uma compreensão da cultura da organização e dos seus valores

1.3 Apreciação do sistema de avaliação de desempenho atual e apostas de melhoria

De acordo com a literatura, a dedicação organizacional afeta de forma significativa o desempenho dos colaboradores, a objetividade dos sistemas de avaliação e a remuneração vinculada à eficácia e segurança, para além de outros aspetos da organização (Bourne et al., 2018). Vuong & Nguyen (2022), observaram que o desempenho dos colaboradores foi um determinante estatisticamente significativo dos parâmetros do desempenho individual e foi positivamente associado aos parâmetros do desempenho coletivo. A capacidade de realizar uma avaliação eficaz está ligada à gestão eficaz do trabalho, promoção e remuneração, incluindo bónus e aumentos salariais.

Um sistema de AD eficaz é um aspeto essencial da gestão de recursos humanos de uma organização. O seu objetivo é precisamente informar os colaboradores sobre o seu trabalho e identificar as áreas de melhoria na sua conduta e mentalidade, para além de facilitar o aperfeiçoamento das suas competências e compreensão (Almonawer, et al., 2023).

De acordo com os vários resultados de estudos sobre a prática de AD dos funcionários, constata-se que, ainda existem colaboradores que consideram as avaliações de desempenho como apenas formalidades e estão dispostos como condição para a promoção (Addeli, 2019). De acordo com Johannes (2018), os colaboradores não compreendem muitas vezes como devem preencher as avaliações de desempenho. Ao observar a prática de AD dos colaboradores os dados demonstram que esta é realizada com base nas avaliações objetivas que não foram atingidas de forma otimizada (Hendriarto et al., 2016).

PARTE II – APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1 Descrição e história da empresa

A empresa do estudo é a EPASHUÍLA – E.P. - EMPRESA PROVINCIAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO DA HUÍLA.

A EMPRESA PROVINCIAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO DA HUÍLA E.P, a seguir e sempre designada por EPASHUILA E.P. foi criada através do Decreto Executivo conjunto nº 311-17 de 16 de junho. Tem a sua sede no Lubango e tem por objeto a gestão e exploração de sistemas públicos de abastecimento de água, saneamento de águas residuais e drenagem de águas pluviais na Província da Huíla.”¹

O sistema de abastecimento de água da cidade do Lubango tem mais de 80 anos, sendo após a independência gerido pela ENAS – Empresa Nacional de Águas –, substituída a partir de 1992 pela DPEA – Direção Provincial de Energia e Águas.



Tal como definido na sua “Visão”, a EPASHUILA E.P pretende ser uma empresa de referência a nível nacional e internacional. Por isso, os desafios a enfrentar são muitos e exigem um novo

¹ <https://epashuila.ao/>

paradigma de gestão, com base numa gestão por processos e separação de funções, com objetivos e metas adequadamente definidas e ajustadas à realidade local².

Em Junho de 2017, é criada a EPASHUILA-E.P. – Empresa Pública de Águas e Saneamento da Huíla através do Decreto Executivo nº 311/17, de 16 de Junho, contemplando a gestão dos serviços de água da Província da Huíla, assumindo a Empresa todos os direitos e obrigações decorrentes da exploração dos sistemas de abastecimento público de água e de saneamento afetos à área de jurisdição da empresa de águas e Saneamento da Huíla³.

A EPASHUILA E.P – Empresa Provincial de Águas e Saneamento é uma empresa de interesse público, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira, patrimonial e de gestão. Visa gerir de forma empresarial os sistemas de abastecimento de água e de saneamento sob sua responsabilidade.

A 4 de Julho de 2017 foi nomeado o Conselho de Administração, constituído por três membros, Presidente do Conselho de Administração e dois Administradores, todos com funções executivas. O Conselho de Administração tomou posse em Setembro de 2018, data em que a EPASHUILA E.P inicia formalmente a sua atividade⁴.

Embora a EPASHuíla tenha um mandato de cobertura provincial, atualmente apenas opera na capital da Província e em mais dois Municípios, Jamba e Cacula;

O Abastecimento de Água de 3 outros Municípios serão entregues à Empresa a curto/médio prazo, nomeadamente Matala, Chibia e Humpata. Facto este já considerado neste Plano de Negócios.

2.2 Missão

Gerir os sistemas de abastecimento de água e de saneamento sob sua responsabilidade nos termos da legislação em vigor, num quadro de eficiência e sustentabilidade económica, financeira, técnica e social, orientada por princípios de eficácia de gestão focalizado na otimização dos resultados,

² <https://epashuila.ao/>

³ ANEXO AO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS - EMPRESA PROVINCIAL DE ÁGUA E SANEAMENTO DA HUÍLA

⁴ <https://epashuila.ao/>

valorização dos recursos humanos e utilização das melhores práticas ambientais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das populações e para o desenvolvimento socioeconómico dos municípios onde atua⁵.

2.3 Visão

Ser uma empresa de referência e reconhecimento nacional no sector da água e do saneamento, em termos da qualidade da água fornecida para consumo humano, da qualidade do serviço prestado aos seus clientes e na preservação do ambiente e dos recursos naturais⁶.

2.4 Valores

- Consciência de serviço público: ter como ponto central o foco no cliente
- Responsabilidade: ter como base a Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade
- Confiança: passar ao cliente as funções com base na qualidade
- Integridade: integrar todos os funcionários no trabalho com eficiência
- Excelência: tratar todas as funções com qualidade e eficiência
- Rigor: todas as funções são efetuadas com eficácia
- Transparência: todas as funções são efetuadas com rigor
- Equidade: tratar todos por igual
- Qualidade: as funções são efetuadas com eficiência e eficácia
- Inovação: inovar para mudar

2.5 Caracterização demográfica e demografia da área de operação

A província da Huíla situa-se no Sudoeste do território angolano, sendo limitada pelos Paralelos 13°30'Sul e 16°30'Sul e pelos Meridianos 13° Este e 17° Este. Com uma área de aproximadamente 79.000 Km², apresenta uma forma aproximadamente retangular, que lhe é conferida, em grande medida, por fronteiras naturais existentes, como por exemplo o acidente orográfico da “Serra da Chela” a Oeste. Esta província angolana contacta, em todas as suas fronteiras, com províncias

⁵ <https://epashuila.ao/>

⁶ <https://epashuila.ao/>

confinantes: a Oeste, a província do Namibe; a Norte, as províncias de Benguela e do Huambo; a Este, as províncias do Bié e Cuando Cubango; a Sul, a província do Cunene⁷.

Administrativamente, a Província é constituída por 14 municípios: Caconda, Cacula, Caluquembe, Chiange, Chibia, Chicomba, Chipindo, Cuvango, Humpata, Jamba, Lubango, Matala, Quilengues e Quipungo. A sua capital é a cidade de Lubango.

Em termos geológicos regional austral, como primeira referência tem-se em a grande escarpa, como importante feição topográfica da África que consiste em encostas íngremes do alto planalto central da África Austral para baixo na direcção dos oceanos que circundam a África Austral em três lados. No caso da Província, os principais acidentes geográficos (fenómenos geomorfológicos) são a Serra da Chela, a Serra da Galangue, os planaltos da Huíla e de Humpata (ou Serra da Leba). Nesta última encontra-se a Fenda da Tundavala, um dos maiores abismos do continente africano.

Com cerca de 2 milhões de habitantes, a província da Huíla consagra-se como a segunda mais populosa de Angola, a seguir à Província de Luanda. A densidade populacional média da província cifra-se nos 12,8 hab./Km², apresentando-se o valor máximo deste índice no município do Lubango, com 51,0 hab./Km², e o valor mínimo no município da Jamba (no Sudeste do território) com 3,0 hab./Km².

Trata-se de uma província de cariz fortemente agrícola, onde o sector agropecuário apresenta grande expressão. Aqui, os contrastes Noroeste-Sudeste são evidentes, assistindo-se a uma transição da preponderância da atividade agrícola para a atividade pecuária. A etnia dos Muílas é predominante na província, pertencendo a grande maioria da população autóctone a seis grupos etnolinguísticos específicos. De referir ainda a presença de uma população alóctone relevante, nomeadamente ao nível de deslocados de guerra, provenientes de províncias contíguas, e de pessoal afeto a organizações não governamentais, sobretudo da área médica e humanitária. Inserida num contexto de acentuadas dissimetrias ambientais, fruto da localização num país de elevada dimensão e de disposição relevante no sentido Norte-Sul, em que a Latitude é um fator primordial, a província da Huíla apresenta contrastes merecedores de realce. Os contrastes ambientais referidos anteriormente revelam-se em diversos parâmetros biofísicos, como seja o

⁷ <https://epashuila.ao/>

clima, a vegetação ou a geomorfologia, marcando quase invariavelmente uma clara diferenciação Norte-Sul, ou em alguns casos, Noroeste-Sudeste. As condições ambientais, muitas vezes adversas, que caracterizam o território provincial, influenciam a ocupação humana, denotando-se, também aqui, contrastes evidentes, que em larga medida se orientam pelos eixos definidos anteriormente. A Figura 1 apresenta o mapa da província de Huila no contexto de Angola.

Figura 1

MAPA DA PROVÍNCIA DA HUILA NO CONTEXTO DE ANGOLA



Nota. Adaptado do Decreto Executivo Conjunto n.º 311/17, de 16 de junho, Diário da República n.º 171/17. (2017)

2.6 Modelo de Funcionamento

O modelo de funcionamento a rever e implementar assenta numa organização por processos e uma estrutura organizacional definida por funções para assegurar a boa governação e viabilizar a cadeia de valor definida com base nas melhores práticas.

Para assegurar a gestão por processos foi desenhada uma arquitetura dos principais processos consubstanciada na cadeia de valor, centrada nos clientes. A figura 2 apresenta a arquitetura de processo da empresa

Figura 2

Arquitetura de processos



Nota. Plano de Negócios da Empresa 25-27

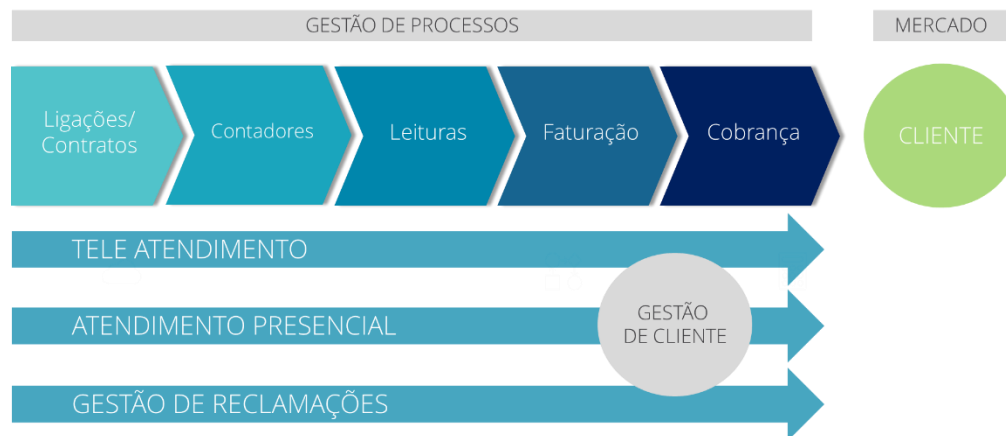
2.7 Cadeia de Valor

A identificação e conhecimento da cadeia de valor é uma componente da estratégia essencial para a definição dos objectivos, projecção das receitas, avaliação do resultado e consequente sustentabilidade.

Na Figura 3 apresenta-se o esquema da cadeia de valor da EPASHUILA E.P, onde se evidencia a interdependência entre a gestão de processos e gestão de clientes e a interação entre as diferentes áreas.

Figura 3

Cadeia de valor



Nota. Plano de Negócios da Empresa 25-27

2.8 Estrutura Organizacional

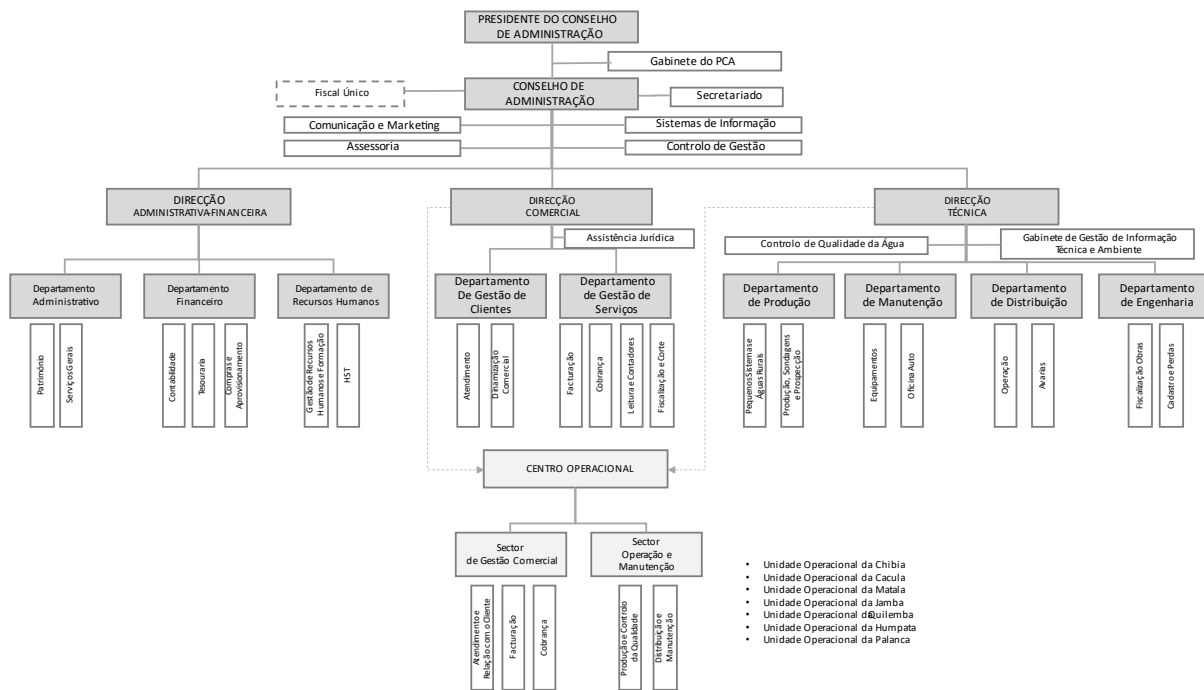
Conforme mencionado para se implementar uma gestão por processos é fundamental ter uma estrutura organizacional com funções perfeitamente definidas, definindo igualmente os perfis, responsabilidades e competências de cada função.

Para tal a EPASHUILA desenvolveu ferramentas, procedimentos e planos que lhe permitem ter um nível de organização capaz de dar resposta às diversas solicitações do dia a dia.

Destacam-se pela sua importância os elementos constantes do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Regulamento Interno de Recursos Humanos, Plano de Dotação de Pessoal, Manual de Descrição de Funções entre outros. Na Figura 4 apresenta-se o organograma da Empresa. De salientar que, o Conselho de Administração da empresa é o órgão de gestão e administração da empresa que responde perante o executivo e, é composto por 3 elementos, sendo um deles o Presidente.

Figura 4

ORGANOGRAMA DA EPASHUILA E.P



PARTE III – DESCRIÇÃO DO PROJETO

O capital humano tornou-se o principal recurso nas organizações modernas e o sucesso delas depende diretamente de equipes motivadas e coesas, a empresa de águas e saneamento sendo representativa de um grande valor de serviço público na comunidade e estando inserida num ambiente macroeconómico global cada vez mais competitivo e volátil, é essencial que mantenha as suas políticas de gestão de pessoas adequadas à mudança contínua e que acompanhe as tendências atuais, de forma a conseguir manter uma posição de sucesso no mercado. É neste contexto que surge a oportunidade do estudo de caso descritivo, analítico e avaliativo, que se pretende desenvolver com enfoque na análise do Sistema de Avaliação do Desempenho atual.

3.1 Objetivo do Projeto

Com base no Sistema de Avaliação do Desempenho existente, propomo-nos:

- ✓ Analisar os aspetos a melhorar e propor um novo sistema que vá ao encontro do objetivo estratégico da empresa, com o intuito de identificar a falta de coerência e rigor do sistema de avaliação de desempenho (quer organizacional quer individual);
- ✓ Identificar o modelo de avaliação do desempenho que se alinha melhor à cultura organizacional vigente, ou seja, promover os comportamentos desejados, de acordo com a cultura corporativa e que deverá servir, por sua vez, como um mecanismo para reforçar os valores organizacionais;
- ✓ Sugerir a implantação de um modelo aprimorado de avaliação de desempenho justificado pela necessidade de elevar a qualidade e a produtividade no ambiente de trabalho. Além disso, o sistema permitirá a obtenção de dados concretos para a formulação de planos de desenvolvimento de potencial e competências requeridas pela organização.

Este projeto tem como objetivo avaliar e aprimorar o modelo de avaliação do desempenho da EPASHuila S.A., com foco no desenvolvimento de um sistema formal de avaliação do desempenho individual. Será necessário ponderar as falhas do atual sistema de avaliação do desempenho, pois constatou-se a ausência de um sistema coerente e válido e a falta de alinhamento com os valores e os objetivos estratégicos da empresa.

Pretende-se, portanto, desenvolver e implementar melhorias ao sistema de avaliação do desempenho atual de forma a estar alinhado com o sistema de gestão estratégica, já vigente na empresa. Com a recriação de um novo sistema de gestão de desempenho prevê-se a definição de objetivos individuais (alinhados com os objetivos estratégicos).

3.2 Descrição do projeto

A implantação de um modelo aprimorado de avaliação de desempenho justifica-se pela necessidade de elevar a qualidade e produtividade no ambiente de trabalho.

Para o efeito propomo-nos:

- Reavaliar as competências transversais e específicas dos grupos funcionais, no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado;
- Integrar as competências com os objetivos da empresa, fortalecendo desta forma a gestão estratégica;
- Alinhar as competências aos objetivos.

PARTE IV – METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa é referida como uma metodologia que se concentra na obtenção de dados por meio de comunicação conversacional e aberta. Esta metodologia não revela o que os indivíduos pensam, mas por que pensam. A pesquisa qualitativa tem vários benefícios (Pawar, 2020), nomeadamente o facto de permitir compreender as atitudes dos indivíduos. É um gerador de conteúdo, economiza dinheiro e fornece informações específicas para um setor. Permite que a criatividade seja uma força motriz, é um processo aberto e incorpora a experiência humana de forma eficiente. A pesquisa qualitativa oferece uma abordagem flexível e uma visão útil. Ao não ser possível capturado, o pesquisador pode adaptar a pergunta, mudar o cenário e a variável para melhorar as respostas. Os dados qualitativos permitem que os pesquisadores sejam especulativos sobre as áreas que selecionam para identificar, permitindo que sejam solicitados por meio do instinto e do senso para boas informações que serão encontradas (Patidar, et, al, 2018).

Por outro lado, a metodologia quantitativa enfatiza medições objetivas e análises estatísticas ou numéricas de dados coletados por meio de pesquisas, questionários ou pela manipulação de dados estatísticos pré-existentes por meio do uso de técnicas computacionais. Esta abordagem visa gerar o significado por meio do conjunto de dados coletados para identificar os relacionamentos e padrões para a construção da teoria.

4.1 Questões de partida

Colocou-se como questões de partida:

1. Quais os aspetos a melhorar no novo sistema que vá ao encontro do objetivo estratégico da empresa?
2. Qual o modelo de avaliação de desempenho que deverá servir como um mecanismo para reforçar os valores organizacionais.

4.2 Objetivo Geral

Determinar quais os aspetos a melhorar no novo sistema que vá ao encontro do objetivo estratégico da empresa.

4.3 Procedimentos da análise qualitativa

Para recolher as representações dos entrevistados face aos objetivos, foi elaborado um guião de entrevista (Apêndice 1). A elaboração de um guião é extremamente útil para orientar a recolha de dados. Este pode ser modificado ao longo da investigação, visto algumas questões poderem vir a ser mais importantes que outras, em função do entrevistado. Tal como sugere Estrela (1994) deve-se construir um guião com uma estrutura maleável que permita a colocação de novas questões no decorrer da entrevista, se necessário, e que permita igualmente a livre expressão das ideias e representações, sem esquecer os objetivos pretendidos.

Para cada guião foi elaborada uma lista de temas em blocos temáticos, para cada bloco, foram enumerados objetivos específicos, bem como formuladas possíveis questões orientadoras no decorrer da entrevista. Algumas questões foram pensadas para os participantes no estudo responderem da forma que lhe aprouvesse, tentando levá-las à explicitação e clarificação dos seus pontos de vista relativamente às temáticas em causa.

A preparação da realização das entrevistas implicou o cumprimento de alguns requisitos metodológicos. Antes das entrevistas, existiram conversas informais, onde se trocaram impressões sobre a temática em estudo, sendo referido de uma forma muito genérica o propósito daquele e procurou-se criar um clima agradável, colocando os participantes à vontade.

Foram recolhidos em cada entrevista, dados pessoais e profissionais de todos os inquiridos para posterior codificação, garantindo assim, a confidencialidade dos mesmos e o anonimato. Os aspetos de caracterização recolhidos são exclusivamente de interesse socioprofissional sobre os participantes no estudo, nomeadamente as habilitações académicas e profissionais, bem como o tempo de serviço.

4.3.1 Metodologia aplicada

Nas palavras de Fortin (2003, p. 373), a metodologia permite uma “compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo. Ela observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresenta sem se preocupar em controlá-los”. E, tendo em conta o fenómeno a estudar, é necessário optar por uma investigação de cariz quantitativo ou qualitativo.

Quanto ao tipo de estudo que realizamos, optamos por uma metodologia qualitativa, o que resulta das características do fenómeno que se pretende explorar e compreender já que, como refere Fortin (2003), o objetivo do estudo de caso é relatar factos, descrever situações e proporcionar respostas acerca do fenómeno estudado. E, de igual forma, utilizou-se a metodologia quantitativa para determinar os dados estatísticos

4.3.2 Análise de Dados

A análise de dados consiste na organização sistemática do material colhido no terreno com o objetivo de, através dele, aumentar a compreensão sobre o fenómeno em estudo. Esta análise envolve “trabalhar com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, sintaxe, procura de padrões, descoberta de aspetos importantes e do que deve ser apreendido e a decisão sobre o que vai transmitindo aos grupos” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 205).

4.3.3 Análise de Conteúdo

Para efetuar a análise, teve-se por base as orientações de Bogdan e Bliklen (1994), Bardin (2004) e Guerra (2006), por considerarem de forma unânime que esta técnica ou conjunto de técnicas, é o processo mais adequado para transformar os dados obtidos nas entrevistas semi-diretivas num corpus de informação relevante e passível de interpretações fundamentadas.

De acordo com Bardin (2004) a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / receção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 37).

Após a transcrição das entrevistas e com os protocolos, realizou-se uma primeira leitura geral visando analisar e conhecer o texto, mas igualmente para deixar fluir impressões e orientações. No presente estudo, as unidades de registo são de natureza semântica ou temática, pois têm em conta o significado da palavra ou palavras da mensagem.

Os objetivos do estudo, assim como a primeira leitura dos textos, ajudam a determinar a (s) unidade (s) de registo, pertinentes para a investigação. Depois de transcritas e lidas todas as entrevistas, verificou-se que há alguma homogeneidade no corpus escrito, quer quanto ao conteúdo, quer quanto ao modo de expressão dos sujeitos. São de facto, testemunhos ricos e distintos.

4.3.4 Recolha de dados através de entrevistas semidirectas

Baseando-se no conceito de Prodanov e Freitas (2013, p. 97) sobre recolha de dados, entendemos que “a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. (...) É a fase da pesquisa em que reunimos dados através de técnicas específicas”, utilizamos para a recolha de dados respeitantes a presente investigação a pesquisa bibliográfica e o inquérito pelo uso do questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha.

A entrevista, enquanto “método de recolha de informações no sentido mais rico da expressão ... adequa-se particularmente à análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais são confrontados” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 192), consistindo o seu objetivo em abrir a área livre dos dois interlocutores, no que respeita a matéria da entrevista, reduzindo, por consequência, a área secreta do entrevistado e a área cega do entrevistador (Carmo & Ferreira, 2008).

Para Coutinho (2016), a entrevista é uma poderosa técnica de recolha de dados porque pressupõe uma interação entre o entrevistado e o investigador, possibilitando a este último a obtenção de informação que nunca seria conseguida através de um questionário, uma vez que o entrevistador poderá sempre solicitar esclarecimentos adicionais ao inquirido se as respostas não forem suficientemente esclarecedoras.

Neste estudo optou-se por uma entrevista semiestruturada, também designada de semi-diretiva (Quivy & Campenhoudt, 1992), para que os entrevistados tenham uma grande liberdade na

abordagem da temática em questão. De facto, o recurso às perguntas abertas possibilita que o discurso do entrevistado decorra com liberdade, que seja criativo, que reformule as suas respostas e ao mesmo tempo, permite orientar o entrevistado no sentido de dar resposta aos objetivos e à questão de investigação. Ou seja, permite que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direção que considere adequada e possa explorar, permite-lhe abordar os aspetos que considera mais relevantes, de uma forma flexível e aprofundada.

Outra razão que suportou a escolha por este tipo de entrevista, reside no facto de esta permitir que, indiretamente, o entrevistador ajude o entrevistado a facultar informação de forma mais clara e objetiva, tendo em conta que “quando se utiliza um guião, as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 135).

Assim, segundo Duarte (2004, cit. por Neves e Domingues, 2007) nas entrevistas semiestruturadas existe um “roteiro simples, permitindo ao entrevistador fazer indagações de acordo com o desenrolar da entrevista” (p. 62) sendo que é uma técnica que, segundo Minayo (2004, cit. por Neves e Domingues, 2007) “possibilita a coleta de informações objetivas e, mais do que isto, permite captar a subjetividade embutida em valores atitudes e opiniões” (p. 62).

4.3.5 Procedimentos para a realização das entrevistas

A preparação da realização das entrevistas implicou o cumprimento de alguns requisitos metodológicos. Antes das entrevistas, existiram conversas informais, onde se trocaram impressões sobre a temática em estudo, sendo referido de uma forma muito genérica o propósito daquele e procurou-se criar um clima agradável, colocando os participantes à vontade.

Os participantes foram informados acerca da elaboração da transcrição integral da entrevista (protocolo) e sua devolução, para leitura da mesma, possibilitando as alterações e comentários que considerassem necessários.

Foram recolhidos em cada entrevista, dados pessoais e profissionais de todos os inquiridos para posterior codificação, garantindo assim, a confidencialidade dos mesmos e o anonimato. Os

aspectos de caracterização recolhidos são exclusivamente de interesse socioprofissional sobre os participantes no estudo, nomeadamente as habilitações académicas e profissionais.

No decorrer das entrevistas, procurou-se que estas fluíssem sem nenhum tipo de constrangimentos externos, dando liberdade para responder às questões. A duração das entrevistas variou entre os 30 e os 90 minutos e todas decorreram.

4.3.6 Caracterização dos Inquiridos e Codificação

Um dos aspetos centrais da metodologia qualitativa é a caracterização da amostra de participantes, não apenas como requisito de rigor científico, mas também como condição necessária para compreender a riqueza e diversidade das perspetivas recolhidas. No presente estudo, a amostra é constituída por treze (13) colaboradores da EPASHuíla – E.P. selecionados de forma intencional, tendo em conta a sua representatividade em diferentes áreas da organização e a possibilidade de trazerem contributos diferenciados para a análise do sistema de avaliação de desempenho em vigor.

A seleção intencional justificou-se pela necessidade de incluir colaboradores de distintos níveis hierárquicos (operacional, intermédio e direção) e de diferentes áreas funcionais (recursos humanos, operações, comercial, financeira, formação e serviços de campo). Esta opção metodológica visou garantir uma visão transversal da realidade da empresa, permitindo captar simultaneamente a perspetiva de quem é avaliado, de quem avalia e de quem gere o processo de avaliação. Tal diversidade enriquece a análise, na medida em que possibilita identificar não apenas pontos fortes e fragilidades do sistema atual, mas também expectativas, tensões e incoerências percebidas entre níveis hierárquicos.

Cada participante foi codificado através da letra “E”, seguida de um número sequencial (E1, E2, E3, ..., E13). Esta estratégia de codificação foi utilizada em todas as tabelas e excertos de entrevistas apresentados nos resultados (Parte V - Resultados), permitindo garantir anonimato e confidencialidade, em conformidade com as orientações éticas da investigação qualitativa. Desta forma, embora os participantes sejam identificados pelas suas funções e enquadramento organizacional, não é possível estabelecer correspondência direta com a sua identidade pessoal.

4.3.6.1. Amostra

A amostra abrangeu funções de natureza operacional, como Auxiliar de Armazém, Operador de Produção ou Técnico de Cobranças, cujas tarefas estão diretamente ligadas ao funcionamento diário da empresa e exigem esforço físico, contacto com clientes e execução de atividades técnicas. Estes colaboradores são fundamentais para compreender as perceções daqueles que vivenciam a avaliação de desempenho no terreno, muitas vezes em contextos de elevada exigência prática e de escassa formalização de processos.

Incluiu igualmente funções de chefia, como Chefes de Secção e Chefes de Departamento (nas áreas de Recursos Humanos, Distribuição, Fiscalização, Corte e Leitura de Contadores). Estes elementos permitiram recolher perceções de quem, em simultâneo, aplica a avaliação e também é avaliado. São atores-chave para compreender as dificuldades de implementação do sistema, bem como as tensões entre critérios formais e a realidade do desempenho das equipas.

Por fim, a amostra contemplou elementos da direção (Diretor Financeiro e Diretor Comercial), cujas visões são essenciais para perceber a forma como o sistema de avaliação de desempenho se articula com a estratégia organizacional, com as decisões de promoção e com a política de recursos humanos em geral. A inclusão de um Técnico de Formação permitiu ainda captar a ligação entre avaliação e desenvolvimento de competências, uma dimensão frequentemente referida como fragilidade no sistema atual.

4.3.6.2. Codificação e sistematização dos dados

A codificação (E1 a E13) foi aplicada desde a transcrição das entrevistas até à análise de conteúdo, garantindo uniformidade e facilitando a apresentação de resultados. Sempre que são apresentados excertos diretos das entrevistas, o código aparece associado à respetiva função, o que permite ao leitor contextualizar as respostas sem comprometer o anonimato dos participantes. Esta estratégia de identificação encontra respaldo na literatura qualitativa, onde a transparência na codificação é fundamental para assegurar credibilidade e auditabilidade do processo de investigação.

Na Tabela 1 encontra-se sintetizada a caracterização sumária dos inquiridos:

Tabela 1*Caracterização sumária dos inquiridos*

Código	Função	Nível hierárquico	Área funcional
E1	Auxiliar de Armazém	Operacional	Logística
E2	Chefe de Departamento de Recursos Humanos	Chefia	Recursos Humanos
E3	Chefe de Departamento de Distribuição	Chefia	Operações/Distribuição
E4	Chefe de Fiscalização e Corte	Chefia	Fiscalização
E5	Chefe de Secção de Leitura e Contadores	Chefia	Comercial
E6	Chefe de Secção de Recursos Humanos	Chefia	Recursos Humanos
E7	Diretor Financeiro	Direção	Financeira
E8	Encarregado de Sondagem	Operacional	Operações/Manutenção
E9	Diretor Comercial	Direção	Comercial
E10	Operador de Produção	Operacional	Produção
E11	Técnico de Formação	Técnico especializado	Recursos Humanos/Formação
E12	Fiscal da Direção Comercial	Operacional	Comercial
E13	Técnico de Cobranças	Operacional	Comercial

4.3.6.3. Relevância da caracterização

A caracterização dos inquiridos revela-se particularmente importante para interpretar as diferenças nas perceções sobre o sistema de avaliação de desempenho. Enquanto os colaboradores operacionais tendem a salientar aspetos ligados à falta de reconhecimento, critérios pouco adaptados e ausência de benefícios concretos, as chefias destacam a natureza burocrática e formal do processo, que não se traduz em ferramentas de melhoria contínua. Já os elementos da direção refletem preocupações com a integração da avaliação de desempenho na estratégia organizacional e na gestão de talentos.

Deste modo, a diversidade da amostra assegura que os resultados apresentados na Parte V não se limitam a uma perspetiva isolada, mas antes representam uma visão holística e transversal da realidade da EPASHuíla – E.P. A codificação uniforme permite ao leitor acompanhar com clareza a origem das respostas, sem expor a identidade dos participantes, em conformidade com os princípios éticos da investigação científica.

PARTE V – RESULTADOS

5.1 Apresentação de resultados

A Tabela 3 demonstra a análise de dados das entrevistas, através de categorias, subcategorias, e análises de registo de cada uma das entrevistas efetuadas aos funcionários da empresa. A Tabela 2 demonstra as categorias da entrevista e os respetivos objetivos

Tabela 2

Caracterização da avaliação dos resultados das entrevistas

Categorias	Objetivos
Caracterização da gestão de recursos humanos	Caracterizar a forma de atuação da gestão de recursos humanos da empresa
Desenvolvimento da avaliação de desempenho	Identificar a forma de implementação da avaliação de desempenho da empresa
Conhecimento da avaliação de desempenho	Percecionar aos funcionários o que conhecem da avaliação de desempenho efetuada na empresa
Objetivos da avaliação de desempenho	Determinar os objetivos principais da avaliação de desempenho aos funcionários e como esta atua
Relação da avaliação de desempenho com a GRH	Identificar qual a relação existente e o papel da GRH na avaliação de desempenho

Tabela 3

Categorias, subcategorias, e análises de registo de cada uma das entrevistas efetuadas aos funcionários da empresa

CATEGORIAS	QUESTÕES	Subcategorias	E1 <i>Auxiliar de Armazém EPASHuíla-EP</i>	E2 <i>Chefe de Departamento de Recursos Humanos EPASHuíla-EP</i>	E3 <i>Chefe de Departamento de Distribuição EPASHuíla-EP</i>
	Visão, Missão, Valores Organizacionais e Estratégia da Empresa	Cumprir ordens falta de ações ausência de cultura	<i>No armazém, o foco é cumprir ordens, receber e entregar materiais, sem qualquer explicação sobre objetivos estratégicos ou valores</i>	<i>A visão e missão são conhecidas, mas ainda sentimos dificuldade em que esses valores cheguem de forma clara e prática a todos os níveis</i> <i>Faltam ações que reforcem a cultura de valorização e participação dos trabalhadores</i>	<i>A missão é levar água com qualidade e regularidade. No dia a dia, isso aparece no esforço da equipa para resolver avarias e garantir distribuição</i>
CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Como caracterizaria a Gestão de Recursos Humanos (GRH) que é efetuada na sua empresa? Quais as práticas mais relevantes.	Gestão burocrática	<i>É uma gestão muito distante e centrada apenas em controlar faltas, horários e folhas de ponto</i> <i>Elabora procedimentos, mas não divulgam nem implementam</i>	<i>Hoje, a gestão de RH continua muito formal e concentrada em processos administrativos</i>	<i>A gestão de RH é muito focada em controlar, mas pouco em escutar. O que mais se sente é a preocupação com regras e relatórios</i>
DESENVOLVIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Considera importante avaliar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores? Porquê?	Importante Valorização do trabalho	<i>Sim, é importante para melhorar e valorizar o trabalho. Mas no formato atual, a avaliação não reflete o esforço de quem trabalha pesado no armazém</i>	<i>Sim, porque permite reconhecer o esforço, apontar oportunidades de melhoria e apoiar o crescimento profissional</i>	<i>Acho fundamental, porque ajuda a perceber quem precisa de apoio e quem merece reconhecimento</i>

	Quando iniciaram a Avaliação de Desempenho na Empresa? Pode indicar-me a razão dessa iniciativa?	Para cumprir obrigações	<i>Foi implementada por obrigação normativa desde 2021, em 2023 foi reestruturada, mas nunca foi adaptada ou explicada a quem trabalha no apoio logístico</i>	<i>Foi implementada para cumprir obrigações legais e ajudar na organização das promoções. Com o tempo, perdeu o foco na evolução individual e passou a ser vista apenas como um procedimento obrigatório.</i>	<i>Foi criada por exigência normativa e para organizar progressões. Mas não foi pensada para ser uma ferramenta de melhoria contínua.</i>
	Quais as fases que compõem a avaliação de desempenho?	Avaliação dos chefes	<i>Passa pelos chefes e RH, sem participação do trabalhador. Somos apenas avaliados pelos chefes diretos ou indiretos quando não temos chefia directa</i>	<i>Passa pela avaliação das chefias imediatas, depois pelo departamento e finalmente pelo RH.</i>	<i>São avaliações pelos chefes, depois vai para RH e depois para homologação. Falta ouvir mais o trabalhador,</i>
CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Os colaboradores têm conhecimento de quando vão ser avaliados	Sim com falta de informação clara	<i>Sabem, mas não existe qualquer preparação ou explicação clara sobre os critérios</i>	<i>Sabem, mas falta uma comunicação clara e preparação prévia que ajude a perceber as metas e alinhar expectativas</i>	<i>Sim, sabem. Mas falta preparação e explicação. Muitos ficam confusos e só sabem mesmo quando recebem a nota.</i>
	Os colaboradores têm conhecimento dos critérios de avaliação e do processo envolvido?	Conhecimento de forma geral	<i>Conhecem apenas de forma geral. Os critérios não são adequados ao trabalho físico e operacional que realizamos</i>	<i>Têm noções gerais, mas os critérios continuam demasiado gerais e pouco adaptados às diferentes funções.</i>	<i>Sabem por alto, mas ninguém explica bem. Fica tudo muito técnico e pouco adaptado ao que fazemos na distribuição.</i>
	Quem analisa os dados recolhidos pela avaliação e como é dado o feedback aos colaboradores?	Chefias e RH	<i>Chefias e RH, mas o feedback resume-se a entregar a nota, sem espaço para discutir ou melhorar.</i>	<i>São analisados pelas chefias e pelo RH, mas o feedback costuma ser breve e superficial</i>	<i>São os chefes e o RH, mas o feedback normalmente é rápido e pouco aprofundado. Não se aproveita para construir melhorias.</i>
OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Na sua perspetiva, quais deverão ser os objetivos da avaliação de desempenho?	Ferramenta para guiar e motivar o crescimento	<i>Deveria motivar, reconhecer e apoiar o desenvolvimento. Atualmente, gera frustração e desvalorização.</i>	<i>Deveria servir como ferramenta para guiar o crescimento e motivar. Esperava-se que fortalecesse a relação entre empresa e trabalhador,</i>	<i>Deveria ser para ajudar a crescer, motivar e apontar caminhos de evolução</i>

	Quais os efeitos que pretende atingir com a melhoria do sistema de avaliação de desempenho?	Ser útil Maior motivação Participativo	<i>Maior reconhecimento, motivação e ligação direta a benefícios e formação.</i>	<i>Pretendo que se torne um processo mais útil, participativo e alinhado com os objetivos de desenvolvimento.</i>	<i>Queria ver mais motivação na equipa, clareza nos critérios e ligação real com formações e progressões. Que sirva para levantar o moral, não só para burocracia.</i>
	Qual a sua apreciação global sobre o desempenho dos colaboradores avaliados (preocupações, aspetos a melhorar, causas dos problemas de desempenho)	Falta de clareza Falta de reconhecimento	<i>Os colegas são esforçados, mas falta reconhecimento e condições adequadas</i> <i>As ordens não são dadas com clareza, as pessoas exercem funções que não estão previstas no contrato e são avaliadas com critérios que não tem nada a ver com o que fazemos</i>	<i>Os trabalhadores são empenhados, mas sentem-se pouco reconhecidos.</i>	<i>A equipa é dedicada, mas falta apoio e reconhecimento. O principal problema é não terem retorno constante e formação prática para corrigir falhas.</i>
RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM A GRH	Qual a relação da avaliação de desempenho com as políticas de GRH e com as práticas de GRH?	Não funciona	<i>Na prática, não existe ligação. A avaliação não interfere em formação nem promoções.</i>	<i>A relação existe, mas não funciona de forma prática. Falta integrar a avaliação nas decisões reais de promoção, formação e recompensas</i>	<i>Na prática, quase nenhuma. A avaliação deveria ser base para decidir promoções e formação, mas não acontece.</i>
	Considera as compensações, como seguros de saúde, ginásio etc., como uma boa forma de ser recompensado/a pelo seu esforço?	Sim fundamentais	<i>Sim, seriam fundamentais para valorizar quem faz trabalho físico exigente e garantir mais bem-estar.</i>	<i>Sim, são fundamentais para mostrar preocupação com o bem-estar e aumentar a motivação.</i>	<i>Sim. Seriam uma forma clara de mostrar que a empresa valoriza quem está na linha da frente. Hoje não existem e faz falta</i>
	Como deveriam ser comunicados os resultados da avaliação?	Reuniões presenciais	<i>Em reunião individual, explicando a nota e ouvindo a opinião do trabalhador.</i>	<i>Deveriam ser explicados em reuniões presenciais, com espaço para ouvir o colaborador, esclarecer</i>	<i>Em reuniões simples e pessoais, cara a cara. Explicar bem a nota e combinar melhorias.</i>

				dúvidas e definir objetivos futuros.	
	Se pudesse fazer alterações para melhorar o sistema de avaliação de desempenho quais seriam (abarcando aspetos positivos e negativos da avaliação de desempenho atual)?	Critérios justos Manter a formalidade Mais participativo	Manter a ideia de avaliar, mas criar critérios justos, envolver os trabalhadores e usar os resultados para formação e melhorias.	Manteria a formalidade como base, mas traria mais clareza nos critérios, introduziria metas individuais e momentos de feedback durante o ano	Manteria a ideia de avaliar anualmente, mas mudava tudo para ser mais claro e participativo Precisamos de metas reais, feedback constante e ligação a recompensas.
	O que pensa ser mais difícil num processo de avaliação?	Avaliação justa	Fazer uma avaliação justa, considerando a realidade do trabalho no armazém.	Conseguir ser justo, adaptar à realidade de cada colaborador e garantir que o processo seja visto como uma oportunidade e não como uma ameaça	Ser justo e entender o contexto real de quem trabalha na rua ou nas redes. Evitar avaliações generalistas e superficiais

CATEGORIAS	QUESTÕES	Subcategorias	E4 Chefe de Fiscalização e Corte EPASHuila-EP	E5 Chefe de Secção de Leitura e Contadores EPASHuila-EP	E6 Chefe de Secção de Recursos Humanos EPASHuila-EP
	Visão, Missão, Valores Organizacionais e Estratégia da Empresa	Cumprir ordens falta de ações ausência de cultura	<i>A missão e visão são claras no papel, mas na prática, quem trabalha no corte sente pouca valorização. O foco diário é evitar perdas e garantir receitas</i>	<i>A missão de fornecer água com qualidade é clara, mas os valores de respeito e valorização nem sempre chegam a quem faz as leituras e controla os contadores.</i>	<i>A visão e missão estão documentadas, mas ainda temos dificuldades em transmiti-las na prática diária aos colaboradores.</i>
CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Como caracterizaria a Gestão de Recursos Humanos (GRH) que é efetuada na sua empresa? Quais as práticas mais relevantes	Gestão burocrática	<i>Muito burocrática. Vemos muito controlo e pouco apoio. A parte humana quase não existe, o que desmotiva quem está exposto a situações difíceis com os clientes</i>	<i>É muito focada em papéis e processos. O contacto humano e o apoio direto são fracos o controlo de assiduidade e relatórios, mas não se sente motivação ou escuta.</i>	<i>A GRH tem procurado modernizar-se, mas ainda é muito formal e centrada em processos administrativos. Falta uma abordagem mais próxima e adaptada às necessidades reais das diferentes áreas.</i>
DESENVOLVIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Considera importante avaliar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores? Porquê?	Importante Valorização do trabalho	<i>Sim, mas de forma justa e adaptada ao que realmente fazemos Hoje a avaliação não considera os riscos e as dificuldades reais do nosso trabalho.</i>	<i>Sim, é importante, mas precisa ser feito de forma justa a avaliação parece uma formalidade e não reflete o esforço de quem trabalha nas ruas e entra em zonas difíceis para fazer leituras.</i>	<i>Sim, porque é essencial para identificar méritos, necessidades de formação e alinhar expectativas</i>
	Quando iniciaram a Avaliação de Desempenho na Empresa? Pode indicar-me a razão dessa iniciativa?	Para cumprir obrigações	<i>Começou por exigência legal, mas nunca foi bem explicada nem adaptada à nossa secção</i>	<i>Começou por exigência normativa. Era para ajudar a decidir promoções e identificar formações, mas ficou como um simples ritual administrativo.</i>	<i>Foi criada para fundamentar progressões, identificar talentos e melhorar resultados. Porém, durante muito tempo manteve um carácter burocrático.</i>
	Quais as fases que compõem a avaliação de desempenho?	Avaliação dos chefes	<i>São as mesmas fases padrão: avaliação do chefe direto, depois do departamento, RH e homologação</i>	<i>Avaliação pelo chefe direto, depois pelo departamento, RH e homologação</i>	<i>É realizado pelas chefias diretas e indiretas, enquanto o RH apenas coordena e supervisiona todo o processo, sem avaliar diretamente.</i>

CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Os colaboradores têm conhecimento de quando vão ser avaliados	Sim com falta de informação clara	<i>Sim, sabem a época, mas não recebem preparação ou reuniões para esclarecer dúvidas antes.</i>	<i>Sim, sabemos. Mas não há preparação nem explicação de como podem melhorar antes da avaliação.</i>	<i>Sim, mas o nível de preparação e esclarecimento é reduzido.</i>
	Os colaboradores têm conhecimento dos critérios de avaliação e do processo envolvido?	Conhecimento de forma geral	<i>Conhecem de forma geral, mas não sabem como se aplicam ao trabalho de fiscalização e corte. Isso gera confusão e insegurança</i>	<i>Sabem de forma superficial. Não há critérios claros adaptados ao trabalho em campo, como lidar com clientes agressivos ou dificuldades de acesso.</i>	<i>Conhecem de forma geral, mas não existe uma descrição formal e completa das tarefas principais nem dos comportamentos a serem avaliados</i>
	Quem analisa os dados recolhidos pela avaliação e como é dado o feedback aos colaboradores?	Chefias e RH	<i>Chefias e RH, mas a devolução é feita só com entrega de ficha. Não existe diálogo, nem plano para melhorar.</i>	<i>São os chefes e o RH. Normalmente só entregam o papel, sem conversa, o que não ajuda a corrigir ou evoluir</i>	<i>Chefias analisam e o RH supervisiona, mas o feedback ainda carece de profundidade e não costuma incluir um plano de desenvolvimento individual claro.</i>
OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Na sua perspetiva, quais deverão ser os objetivos da avaliação de desempenho?	Ferramenta para guiar e motivar o crescimento	<i>Deveria servir para motivar, reconhecer riscos e dificuldades, e ajudar a crescer.</i>	<i>Deveria motivar, apontar melhorias e ajudar a evoluir.</i>	<i>Deve servir para motivar, corrigir falhas, reforçar comportamentos positivos e apoiar o crescimento profissional</i>
	Quais os efeitos que pretende atingir com a melhoria do sistema de avaliação de desempenho?	Ser útil Maior motivação Participativo	<i>Maior justiça, reconhecimento real e possibilidade de crescer. Mostrar que a empresa se importa de verdade.</i>	<i>Queria mais motivação, clareza e ligação a formação ou progressão. Que ajudasse a sentir valorização real.</i>	<i>Maior transparência, critérios claros, participação ativa dos colaboradores e ligação prática aos planos de formação e progressão.</i>
	Qual a sua apreciação global sobre o desempenho dos colaboradores avaliados (preocupações, aspetos a melhorar, causas dos problemas de desempenho)	Falta de clareza Falta de reconhecimento	<i>A equipa faz muito com poucos meios e sem apoio. Falta formação, segurança e reconhecimento. Isso prejudica o desempenho.</i>	<i>A equipa esforça-se muito, mas faltam reconhecimento, feedback e formação contínua O maior problema é sentir que o esforço não é visto nem valorizado.</i>	<i>A maioria é dedicada, mas existe falta de motivação por não haver uma ligação clara entre avaliação, reconhecimento e progressão.</i>
RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM A GRH	- Qual a relação da avaliação de desempenho com as políticas de GRH e com as práticas de GRH?	Não funciona	<i>Não existe ligação real. Não influencia recompensas, promoções ou formação. É só um processo formal.</i>	<i>Na prática, não há ligação real. Não influencia progressões ou benefícios. Só fica no papel.</i>	<i>Existe uma relação formal, mas pouco aplicada na prática. Falta ligação efetiva com formações e promoções.</i>

	Considera as compensações, como seguros de saúde, ginásio etc., como uma boa forma de ser recompensado/a pelo seu esforço?	Sim fundamentais	<i>Sim, seriam fundamentais. Enfrentamos riscos no campo e merecemos compensação justa.</i>	<i>Sim. Quem trabalha no campo enfrenta muitos desafios, por isso benefícios seriam uma forma justa de agradecer e motivar.</i>	<i>Sim, são um incentivo importante para valorizar o esforço e aumentar a motivação</i>
	Como deveriam ser comunicados os resultados da avaliação?	Reuniões presenciais	<i>Em reuniões individuais, com explicação clara e espaço para o trabalhador falar.</i>	<i>De forma pessoal, com conversa franca e espaço para o colaborador falar.</i>	<i>Em sessões individuais, com tempo para explicar resultados, ouvir o colaborador e traçar planos de evolução.</i>
	Se pudesse fazer alterações para melhorar o sistema de avaliação de desempenho quais seriam (abarcando aspetos positivos e negativos da avaliação de desempenho atual)?	Critérios justos Manter a formalidade Mais participativo	<i>Manter a avaliação, mas adaptar os critérios à realidade. Tornar participativo, com feedback real e ligação a formação e benefícios.</i>	<i>Manter a periodicidade, mas tornar mais participativo, com feedback real, critérios claros e ligação a formação ou promoções.</i>	<i>Manter a periodicidade e estrutura formal, mas incluir descrições claras das tarefas e comportamentos, personalizar análises e reforçar o acompanhamento contínuo.</i>
	O que pensa ser mais difícil num processo de avaliação?	Avaliação justa	<i>Ser justo, principalmente em funções que exigem trabalho no terreno, onde há muitos desafios fora do nosso controlo</i>	<i>Adaptar à realidade do trabalho em campo e garantir que seja vista como uma oportunidade de crescer, e não só como obrigação.</i>	<i>Garantir imparcialidade e assegurar que os critérios reflitam a realidade e a diversidade de funções</i>

CATEGORIAS	QUESTÕES	Subcategorias	E7 Diretor Financeiro EPASHuíla-EP	E8 Encarregado de Sondagem EPASHuíla-EP	E9 Diretor Comercial EPASHuíla-EP	E10 Operador de Produção EPASHuíla-EP
	Visão, Missão, Valores Organizacionais e Estratégia da Empresa	Cumprir ordens falta de ações ausência de cultura	<i>Conheço os documentos oficiais, mas no dia a dia vejo dificuldades em tornar esses princípios visíveis em todas as áreas</i> <i>Há esforço em melhorar a gestão financeira e controlar recursos, mas falta reforçar os valores junto das equipas.</i>	<i>Sinceramente, desconheço de forma clara a visão e a missão da empresa</i>	<i>A EPASHuíla-EP tem a missão de garantir o abastecimento sustentável de água e promover saúde pública, com a visão de ser uma referência no setor em Angola</i> <i>valores incluem transparência, responsabilidade social, respeito pelo cliente e valorização dos colaboradores</i> <i>No entanto, percebo que esses valores nem sempre se refletem plenamente nas práticas internas</i>	<i>Não conheço claramente a visão ou missão</i>
CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Como caracterizaria a Gestão de Recursos Humanos (GRH) que é efetuada na sua empresa? Quais as práticas mais relevantes	Gestão burocrática	<i>Tem evoluído, mas continua muito focada no cumprimento de normas e processos formais</i> <i>uma presença mais próxima junto dos colaboradores.</i>	<i>É uma gestão distante, muito centrada em papéis, relatórios e no controlo de faltas e pagamentos</i>	<i>A GRH é muito formal e focada em aspetos administrativos, como controlo de assiduidade e gestão contratual</i>	<i>É uma gestão distante, preocupada só com faltas, salários e folhas de ponto.</i> <i>Não existe acompanhamento no terreno nem interesse em compreender as condições reais de trabalho para definir critérios justos.</i>

DESENVOLVIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Considera importante avaliar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores? Porquê?	Importante Valorização do trabalho	<i>Sim, é essencial para reconhecer méritos e melhorar o desempenho. avaliação atual não reflete de forma clara a tarefa core de cada função nem os comportamentos esperados, o que compromete a justiça do processo</i>	<i>Sim, mas precisa ser justo e considerar os desafios do campo. Atualmente, a avaliação parece desconectada do que realmente enfrentamos.</i>	<i>Sim, é fundamental. A avaliação ajuda a reconhecer o mérito, alinhar expectativas e identificar áreas de melhoria</i>	<i>Sim, é essencial, mas a avaliação atual é injusta e sem ligação ao que vivemos na prática.</i>
	Quando iniciaram a Avaliação de Desempenho na Empresa? Pode indicar-me a razão dessa iniciativa?	Para cumprir obrigações	<i>Foi criada para apoiar progressões e melhorar o desempenho global, mas no início foi aplicada de forma muito administrativa, sem foco real no desenvolvimento</i>	<i>Foi criada para cumprir normas administrativas, mas nunca foi explicada de forma clara nem adaptada ao trabalho de campo.</i>	<i>Foi implementada para cumprir exigências legais e normativas internas, com o objetivo inicial de apoiar decisões de progressão e formação</i>	<i>Foi criada para cumprir exigências formais, mas nunca nos explicaram ou adaptaram ao contexto de produção.</i>
	Quais as fases que compõem a avaliação de desempenho?	Avaliação dos chefes	<i>Passa pelas chefias diretas e indiretas, sendo que o RH apenas coordena e supervisiona todo o processo, não realizando a avaliação em si.</i>	<i>Inclui avaliação do chefe imediato, depois do RH, mas sem espaço para participação ou autoavaliação.</i>	<i>Inclui avaliação pelo superior direto (1.º nível), seguida pela avaliação do chefe de departamento (2.º nível), depois centralização no RH, homologação e comunicação final.</i>	<i>Passa pelos chefes e RH, mas nós, operadores, não temos participação nem voz.</i>
CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Os colaboradores têm conhecimento de quando vão ser avaliados	Sim com falta de informação clara	<i>Sim, existe um calendário fixo, mas faltam sessões de alinhamento prévio para esclarecer critérios e objetivos.</i>	<i>Sim, mas não são preparados nem recebem explicações objetivas antes.</i>	<i>Sim, existe um calendário anual.</i>	<i>Sabemos a época, mas não recebemos orientações claras nem acompanhamento para nos prepararmos.</i>
	Os colaboradores têm conhecimento dos critérios de avaliação e do processo envolvido?	Conhecimento de forma geral	<i>Conhecem de forma geral, mas não existe uma descrição completa das tarefas core nem dos comportamentos exigidos, algo que considero fundamental</i>	<i>Sabem por alto, mas os critérios não refletem os desafios específicos do nosso trabalho.</i>	<i>Os critérios são conhecidos de forma geral, mas são considerados vagos e pouco objetivos</i>	<i>Sabem de forma muito geral. Os critérios não refletem a realidade de quem faz esforço físico diário e lida com riscos constantes.</i>

	Quem analisa os dados recolhidos pela avaliação e como é dado o feedback aos colaboradores?	Chefias e RH	<i>As chefias diretas e indiretas analisam, enquanto o RH supervisiona e orienta o processo</i>	<i>Chefias e RH, mas apenas entregam a nota, sem conversa detalhada.</i>	<i>A análise é feita pelos superiores diretos, chefes de departamento e RH. O feedback costuma ser resumido à ficha final,</i>	<i>Chefias e RH analisam, mas só entregam a ficha final.</i>
OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Na sua perspetiva, quais deverão ser os objetivos da avaliação de desempenho?	Ferramenta para guiar e motivar o crescimento	<i>Servir como ferramenta para motivar, corrigir falhas e premiar o mérito, alinhando objetivos individuais com os estratégicos</i>	<i>Deveria valorizar o esforço, corrigir falhas e motivar. No entanto, hoje não sentimos esse impacto.</i>	<i>A avaliação deveria motivar, alinhar objetivos, identificar competências a desenvolver e direcionar progressões.</i> <i>aumente a produtividade e fortaleça a cultura de resultados</i>	<i>Devia servir para motivar, valorizar e ajudar a crescer. Hoje desmotiva e cria sensação de injustiça.</i>
	Quais os efeitos que pretende atingir com a melhoria do sistema de avaliação de desempenho?	Ser útil Maior motivação Participativo	<i>Tornar o processo mais transparente e justo, incluindo descrições claras das funções e dos comportamentos esperados,</i>	<i>Reconhecimento real, maior motivação e ligação com formação ou benefícios.</i>	<i>Pretende-se maior clareza, participação ativa, definição de metas SMART, ligação real a progressões e formação</i>	<i>Trazer mais respeito, reconhecimento real e oportunidades de benefícios ou progressão.</i>
	Qual a sua apreciação global sobre o desempenho dos colaboradores avaliados (preocupações, aspetos a melhorar, causas dos problemas de desempenho)	Falta de clareza Falta de reconhecimento	<i>Os colaboradores são comprometidos, mas sentem falta de orientação clara</i> <i>Uma das maiores falhas é não ter descrito formalmente as tarefas core e comportamentos esperados em cada função, embora tenha havido melhorias em 2023.</i>	<i>A equipa é esforçada, mas sente-se desvalorizada. Falta reconhecimento e melhores condições de trabalho.</i>	<i>O desempenho geral é satisfatório, mas há falta de motivação e reconhecimento</i> <i>principais causas incluem falta de formação contínua, ausência de feedback construtivo e pouca conexão da avaliação com planos de carreira</i>	<i>Os trabalhadores são dedicados, mas sentem-se desvalorizados. A falta de condições, reconhecimento e formação prejudica o desempenho</i>
RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM A GRH	- Qual a relação da avaliação de desempenho com as políticas de GRH e com as práticas de GRH?	Não funciona	<i>Existe ligação teórica, mas falta integração prática com as políticas de formação e promoção.</i>	<i>Na prática, quase nenhuma. Não influencia promoções nem formação.</i>	<i>Existe apenas no papel.</i> <i>Na prática, a avaliação não impacta diretamente promoções, formação ou remuneração, o que reduz a</i>	<i>Na prática, não há ligação. Não influencia promoções nem formação.</i>

					<i>sua relevância e credibilidade</i>	
	Considera as compensações, como seguros de saúde, ginásio etc., como uma boa forma de ser recompensado/a pelo seu esforço?	Sim fundamentais	<i>Sim, são uma forma importante de mostrar valorização e motivar os profissionais.</i>	<i>Sim, seriam importantes para valorizar e motivar quem enfrenta riscos diariamente.</i>	<i>Sim, são importantes. Esses benefícios fortalecem o vínculo e mostram valorização real, ajudando na motivação e retenção</i>	<i>Sim, seria uma forma concreta de valorizar quem faz o trabalho pesado e enfrenta riscos.</i>
	como deveriam ser comunicados os resultados da avaliação?	Reuniões presenciais	<i>Deveriam ser apresentados em reuniões individuais, com explicação detalhada dos resultados e plano de ação claro.</i>	<i>Em reuniões pessoais, com explicações claras e espaço para o trabalhador falar.</i>	<i>Deveriam ser comunicados em reuniões individuais, com espaço para diálogo e definição conjunta de planos de desenvolvimento</i>	<i>Deveriam ser apresentados em conversa individual, com possibilidade de esclarecer dúvidas e ouvir o colaborador.</i>
	Se pudesse fazer alterações para melhorar o sistema de avaliação de desempenho quais seriam (abarcando aspectos positivos e negativos da avaliação de desempenho atual)?	Critérios justos Manter a formalidade Mais participativo	<i>Manteria a estrutura formal, mas incluiria a descrição de tarefas e comportamentos, maior personalização e ligação direta aos planos de formação e carreira.</i>	<i>Manter a avaliação, mas tornar os critérios mais realistas e incluir participação ativa do trabalhador.</i>	<i>Manteria a periodicidade anual e o rigor, mas incluiria metas SMART, autoavaliação, feedback contínuo, maior clareza e ligação a recompensas</i>	<i>Manter a ideia de avaliar, mas adaptar critérios ao trabalho real, incluir participação dos trabalhadores e ligação a formação e benefícios.</i>
	O que pensa ser mais difícil num processo de avaliação?	Avaliação justa	<i>Garantir critérios objetivos e justos para diferentes funções, respeitando a realidade de cada área.</i>	<i>Ser justo e compreender o contexto difícil do trabalho em campo.</i>	<i>Garantir objetividade, evitar subjetividade entre avaliadores e transformar o processo num momento construtivo e motivacional, em vez de algo apenas formal e temido</i>	<i>Garantir justiça e considerar os desafios diários de quem está na linha da frente</i>

	Categorias	Subcategorias	E11 Técnico de Formação EPASHuila-EP	E12 Fiscal da Direção Comercial EPASHuila-EP	E13 Técnico de Cobranças EPASHuila-EP	
	Visão, Missão, Valores Organizacionais e Estratégia da Empresa	Cumprir ordens falta de ações ausência de cultura	<i>A visão e missão estão bem definidas, mas muitas vezes não são integradas nas práticas diárias, especialmente na formação e desenvolvimento dos colaboradores</i>	<i>Na prática, vejo um esforço para manter os serviços operacionais, mas sinto que os valores de valorização dos colaboradores e transparência nem sempre são vividos</i>	<i>Não tenho conhecimento detalhado da visão e missão.</i>	
CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Como caracterizaria a Gestão de Recursos Humanos (GRH) que é efetuada na sua empresa? Quais as práticas mais relevantes	Gestão burocrática	<i>Ainda muito centrada em processos burocráticos. A formação é vista como pontual e não como parte de uma estratégia contínua</i>	<i>A GRH foca-se muito no controlo formal, faltando maior proximidade com os trabalhadores</i>	<i>É uma gestão distante, muito focada em controlar faltas, horários e folhas de ponto. Produzem procedimentos, mas não divulgam nem aplicam</i>	
DESENVOLVIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Considera importante avaliar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores? Porquê?	Importante Valorização do trabalho	<i>Sim, porque ajuda a identificar necessidades de formação e reforça a melhoria contínua</i>	<i>Sim, é importante para melhorar a qualidade do serviço e reconhecer o esforço de quem está no terreno</i>	<i>Sim, é importante para melhorar e valorizar os trabalhadores</i>	
	Quando iniciaram a Avaliação de Desempenho na Empresa? Pode indicar-me a razão dessa iniciativa?	Para cumprir obrigações	<i>Foi criada para cumprir exigências normativas e apoiar decisões administrativas, mas não se transformou numa ferramenta real de desenvolvimento individual.</i>	<i>Foi criada para cumprir normas e formalidades legais, mas não vejo que tenha sido realmente adaptada à realidade de quem está na linha da frente, como nós fiscais.</i>	<i>Foi criada por obrigação normativa desde 2021 e em 2023 sofreu alterações nunca foi explicada nem adaptada para quem trabalha em cobranças.</i>	
	Quais as fases que compõem a avaliação de desempenho?	Avaliação dos chefes	<i>São as avaliações das chefias, seguida pelo RH, mas sem incluir autoavaliação ou discussão aprofundada de planos formativos.</i>	<i>A avaliação passa pelo superior direto e depois pelo chefe de departamento, seguida do RH</i>	<i>Passa pelos chefes diretos ou indiretos e RH, sem participação do trabalhador.</i>	

CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Os colaboradores têm conhecimento de quando vão ser avaliados	Sim com falta de informação clara	<i>Sabem, mas não têm preparação nem sessões informativas específicas, o que gera insegurança.</i>	<i>Sabemos o período, mas faltam reuniões preparatórias ou explicações detalhadas</i>	<i>Sabem, mas não há qualquer preparação ou explicação detalhada dos critérios.</i>	
	Os colaboradores têm conhecimento dos critérios de avaliação e do processo envolvido?	Conhecimento de forma geral	<i>Têm uma ideia geral, mas os critérios são pouco claros e não adaptados às funções de quem precisa de atualização constante, como nas áreas técnicas</i>	<i>Os critérios são gerais e muitas vezes não refletem o trabalho real de campo. Falta clareza e adaptação às funções operacionais.</i>	<i>Conhecem apenas de forma geral. Os critérios não estão ajustados ao trabalho específico de cobranças</i>	
	Quem analisa os dados recolhidos pela avaliação e como é dado o feedback aos colaboradores?	Chefias e RH	<i>São as chefias e o RH, mas o feedback é limitado e raramente se transforma em oportunidades reais de formação ou promoção</i>	<i>A análise é feita pela chefia e RH, mas o feedback normalmente limita-se a entregar a ficha</i>	<i>Chefias analisam e RH coordena, mas o feedback resume-se a entregar a nota, sem espaço para explicar ou melhorar</i>	
OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Na sua perspetiva, quais deverão ser os objetivos da avaliação de desempenho?	Ferramenta para guiar e motivar o crescimento	<i>Deveria ajudar a definir planos de formação, motivar e melhorar a performance. Atualmente, não gera impacto significativo nem incentiva o crescimento</i>	<i>Deveria motivar e apoiar o desenvolvimento de quem está no terreno, ajudando a identificar formações necessárias</i>	<i>Deveria motivar, reconhecer e apoiar o desenvolvimento. Atualmente gera frustração e sensação de injustiça</i> <i>Deveriam existir itens claros do que realmente se pretende medir</i>	
	Quais os efeitos que pretende atingir com a melhoria do sistema de avaliação de desempenho?	Ser útil Maior motivação Participativo	<i>Maior alinhamento entre avaliação e formação, mais motivação e sentimento de valorização por parte dos trabalhadores</i>	<i>Maior valorização do trabalho prático, inclusão de feedback constante, reconhecimento real e ligação a formações ou progressões</i>	<i>Maior reconhecimento, motivação e ligação direta a benefícios, promoções e formação.</i>	
	Qual a sua apreciação global sobre o desempenho dos colaboradores avaliados (preocupações, aspetos a melhorar, causas dos problemas de desempenho)	Falta de clareza Falta de reconhecimento	<i>O desempenho é bom, mas a falta de formação continuada, feedback construtivo e reconhecimento desmotiva</i>	<i>O desempenho é globalmente positivo, mas muitos fiscais sentem falta de motivação e apoio</i>	<i>Os colegas são esforçados, mas faltam reconhecimento e condições adequadas.</i>	

RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM A GRH	Qual a relação da avaliação de desempenho com as políticas de GRH e com as práticas de GRH?	Não funciona	<i>A relação existe na teoria, mas na prática é fraca. A avaliação não serve como base para formação nem progressões.</i>	<i>A relação existe no papel, mas na prática não vemos ligação a formações ou recompensas. Não há integração real.</i>	<i>Na prática, não existe ligação. A avaliação não tem influência em formação ou progressões.</i>	
	Considera as compensações, como seguros de saúde, ginásio etc., como uma boa forma de ser recompensado/a pelo seu esforço?	Sim fundamentais	<i>Sim, são essenciais para mostrar preocupação com o bem-estar e ajudar na retenção de talentos.</i>	<i>Sim, porque ajudariam a compensar o esforço físico e os riscos do trabalho de campo.</i>	<i>Sim, são fundamentais para valorizar quem trabalha sob pressão e lidar diretamente com clientes em situações difíceis</i>	
	como deveriam ser comunicados os resultados da avaliação?	Reuniões presenciais	<i>Através de conversas presenciais, com abertura para discutir pontos de melhoria e definir um plano individual de desenvolvimento</i>	<i>Através de reuniões presenciais individuais, com explicações claras e discussão sobre o futuro e necessidades do trabalhador.</i>	<i>Em reunião individual, explicando o resultado e ouvindo o trabalhador.</i> <i>Mudanças de liderança deveriam ser previstas no sistema.</i>	
	Se pudesse fazer alterações para melhorar o sistema de avaliação de desempenho quais seriam (abarcando aspetos positivos e negativos da avaliação de desempenho atual)?	Critérios justos Manter a formalidade Mais participativo	<i>Manter a formalidade do processo, mas incluir metas específicas, feedback contínuo e ligação direta a programas de formação</i> <i>Corrigir a falta de clareza nos critérios e o distanciamento entre avaliação e prática.</i>	<i>Manter a periodicidade, mas incluir autoavaliação e reuniões de feedback reais, definir critérios claros e específicos para funções de campo e garantir ligação a progressões e formação.</i>	<i>Manter a ideia de avaliar, mas criar critérios justos e adequados à função, envolver os trabalhadores e utilizar os resultados para formação e melhorias reais.</i>	
	O que pensa ser mais difícil num processo de avaliação?	Avaliação justa	<i>Conseguir alinhar a avaliação com a realidade de cada colaborador e criar um ambiente de confiança para que seja vista como ferramenta de apoio, não de controlo</i>	<i>Garantir justiça e adaptar os critérios à realidade de cada função, sobretudo as funções operacionais, evitando avaliações generalistas e pouco aplicáveis</i>	<i>Fazer uma avaliação justa, considerando a realidade do trabalho em cobranças e os desafios que enfrentamos no dia a dia.</i>	

PARTE VI - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na categoria - CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – teve-se como objetivo identificar as concepções dos participantes sobre como caracterizavam a GRH da empresa, e na sua maioria, as respostas residiram numa gestão burocrática, centrada apenas nos controlos de faltas, tal como foi referido “Elabora procedimentos, mas não divulgam nem implementam”, (E1), “Hoje, a gestão de RH continua muito formal e concentrada em processos administrativos” (E2).

Na categoria - DESENVOLVIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – considerou-se três questões relevantes, sendo uma delas *identificar segundo os participantes, a importância de avaliar o trabalho desenvolvido e porquê*. Neste contexto, na sua maioria, os participantes revelaram que é importante “para melhorar e valorizar o trabalho. Mas no formato atual, a avaliação não reflete o esforço de quem trabalha pesado no armazém” (E1) “Hoje a avaliação não considera os riscos e as dificuldades reais do nosso trabalho” (E4), “Sim, é importante, mas precisa ser feito de forma justa” (E5).

A segunda questão residiu em *determinar quando foi iniciada a avaliação de desempenho na empresa*, sendo que, as respostas residiram principalmente na implementação com o objetivo de “ser implementada para cumprir obrigações legais e ajudar na organização das promoções. Com o tempo, perdeu o foco na evolução individual e passou a ser vista apenas como um procedimento obrigatório” (E2), a terceira questão relaciona-se com a *identificação das fases que compõem a avaliação de desempenho da empresa*, sendo que, as respostas determinaram essencialmente, que “a avaliação passa pelo superior direto e depois pelo chefe de departamento, seguida do RH” (E11), “Passa pelos chefes diretos ou indiretos e RH, sem participação do trabalhador” (E12).

Na categoria - CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – teve-se como intuito identificar o conhecimento dos participantes sobre a avaliação de desempenho e dos seus critérios. Neste contexto, as respostas incidiram principalmente “com falta de informação clara”, “Sabem, mas não existe qualquer preparação ou explicação clara sobre os critérios” (E2), e sobre os critérios de avaliação e do processo envolvido, as respostas dos participantes determinaram que “Os

critérios não são adequados ao trabalho físico e operacional que realizamos”, (E3), “Conhecem de forma geral, mas não sabem como se aplicam ao trabalho de fiscalização e corte. Isso gera confusão e insegurança” (E4). De igual modo, na determinação de quem analisa os dados recolhidos, foi possível determinar em quase todas as respostas dos participantes que, “São analisados pelas chefias e pelo RH, mas o feedback costuma ser breve e superficial” (E2), “A análise é feita pelos superiores diretos, chefes de departamento e RH. O feedback costuma ser resumido à ficha final” (E9).

Na categoria - OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – teve-se como objetivos *analisar os objetivos principais da avaliação de desempenho na empresa*. Neste contexto, as respostas incidiram sobre “Deveria motivar, apontar melhorias e ajudar a evoluir” (E4), “Deve servir para motivar, corrigir falhas, reforçar comportamentos positivos e apoiar o crescimento profissional” (E5). Na segunda questão, sobre *Quais os efeitos que pretende atingir com a melhoria do sistema de avaliação de desempenho?* Teve-se como principais respostas, “Maior justiça, reconhecimento real e possibilidade de crescer. Mostrar que a empresa se importa de verdade” (E4), “Queria mais motivação, clareza e ligação a formação ou progressão. Que ajudasse a sentir valorização real” (E5), “Maior transparência, critérios claros, participação ativa dos colaboradores e ligação prática aos planos de formação e progressão” (E6). Na terceira questão, *qual a sua apreciação global sobre o desempenho dos colaboradores avaliados*, as respostas dos participantes residiam no facto de que “equipa faz muito com poucos meios e sem apoio. Falta formação, segurança e reconhecimento. Isso prejudica o desempenho”, (E4), “O maior problema é sentir que o esforço não é visto nem valorizado” (E5).

Na categoria - RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM A GRH – incluiu-se algumas questões importantes, como *determinar a relação da avaliação do desempenho com as políticas de GRH*, na sua maioria os participantes são da opinião de que, “Existe ligação teórica, mas falta integração prática com as políticas de formação e promoção” (E7), “Na prática, a avaliação não impacta diretamente promoções, formação ou remuneração, o que reduz a sua relevância e credibilidade” (E9). De igual modo, na questão, *considera as compensações, como seguros de saúde, ginásio etc., como uma boa forma de ser recompensado/a pelo seu esforço?* Foi importante para determinar quais as formas de compensação que os participantes consideraram importantes, sendo que, “Sim, seriam importantes para valorizar e motivar quem enfrenta riscos

diariamente” (E8), “Sim, são importantes. Esses benefícios fortalecem o vínculo e mostram valorização real, ajudando na motivação e retenção” (E9). No caso de que como deveriam ser comunicados os resultados da avaliação de desempenho, as respostas incidiram principalmente em “reuniões individuais, com explicação detalhada dos resultados e plano de ação claro” (E7), “Deveriam ser comunicados em reuniões individuais, com espaço para diálogo e definição conjunta de planos de desenvolvimento” (E9), “Deveriam ser apresentados em conversa individual, com possibilidade de esclarecer dúvidas e ouvir o colaborador.” (E10):

Nas últimas questões: “Se pudesse fazer alterações para melhorar o sistema de avaliação de desempenho quais seriam (abarcando aspectos positivos e negativos da avaliação de desempenho atual)?”. Foi importante para que se pudesse impor algumas mudanças na empresa e que fossem de encontro às expectativas dos colaboradores. As respostas apresentaram que, “Manter a formalidade do processo, mas incluir metas específicas, feedback contínuo e ligação direta a programas de formação” (E10), “Corrigir a falta de clareza nos critérios e o distanciamento entre avaliação e prática” (E11), “Manter a periodicidade, mas incluir autoavaliação e reuniões de feedback reais, definir critérios claros e específicos para funções de campo e garantir ligação a progressões e formação” (E12).

Na última questão: O que pensa ser mais difícil num processo de avaliação? As respostas incidiram sobre “Conseguir alinhar a avaliação com a realidade de cada colaborador e criar um ambiente de confiança para que seja vista como ferramenta de apoio, não de controlo” (E11), “Ser justo e compreender o contexto difícil do trabalho em campo.” (E8):

PARTE VII - PROPOSTA DE UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA

7.1. Feedback de 360 graus

Este método reúne informação de várias fontes, incluindo pares, subordinados, supervisores e até mesmo partes interessadas externas. Fornece uma visão abrangente do funcionário, e o seu desempenho e é particularmente útil para identificar pontos fortes e pontos fracos de diferentes perspectivas.

No uso da avaliação de desempenho 360°, os seguintes critérios devem ser seguidos:

- Participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado na avaliação;
- Feedbacks simultâneos e estruturados dos avaliadores e avaliados;
- Aplicação de questionários específicos, nos quais são avaliados aspetos relevantes quanto a comportamentos considerados importantes para as organizações;
- Avaliação qualitativa;
- Confidencialidade dos resultados.

Neste sentido, a avaliação de 360 graus propõe a avaliação dos funcionários através de várias fontes, como a associação entre a análise dos pares, do superior, dos subordinados diretos, prestadores de serviços, clientes e o próprio avaliado, assim, este método tem como objetivo principal perceber as deficiências e dificuldades do colaborador e auxiliar a evolução das suas competências. O avaliado recebe o feedback através das respostas de um questionário definido pela alta administração da organização. A figura 5 apresenta as fases de avaliação 360°.

Figura 5

Fases da Avaliação 360°



7.2. Feedback construtivo

O RH deve orientar os gestores sobre como comunicar feedback construtivo. Aqui estão algumas dicas para garantir um feedback construtivo bem-sucedido:

- deve ser utilizada uma observação específica para descrever qual comportamento ou habilidade precisa ser melhorado
- Permanecer objetivo e não culpar o funcionário ou permitir que seus sentimentos pessoais sobre ele afetem a maneira como expressa o feedback
- deve-se sugerir soluções acionáveis de como um funcionário pode melhorar

- questionar o funcionário que tipo de apoio precisa para aumentar o seu conhecimento ou mudar seu comportamento
- Afirmar confiança na capacidade do funcionário de superar a fraqueza.

7. 3. Feedback negativo ou destrutivo

O feedback negativo é compartilhar pensamentos corretivos sobre comportamentos insatisfatórios em um tom depreciativo e acusatório. É repreender alguém por suas falhas sem oferecer apoio.

É comum que o feedback negativo seja confundido com o feedback construtivo, porque ambos se destinam a desafiar e redirecionar alguém. No entanto, são, de facto, opostos. O feedback negativo é destrutivo e destrói uma pessoa, concentrando-se apenas nas suas falhas. O feedback construtivo pretende elevar alguém a aprender com seus erros e melhorar sua situação.

Exemplos de feedback negativo/destrutivo

Certos aspetos do feedback negativo o diferenciam do construtivo. Abaixo estão listadas as características do feedback negativo com exemplos:

- Nenhum reconhecimento do positivo: "O relatório é um desastre completo".
- Generalização excessiva: "O colaborador nunca faz nada da maneira correta."
- Falha em fornecer soluções ou orientação: " precisa de descobrir como fazer melhor."
- Falha em incentivar o crescimento: "Se você não pode fazer essa tarefa simples, você é uma causa perdida."

Impactos do feedback negativo/destrutivo nos funcionários

O feedback estritamente negativo pode acabar com certos comportamentos indesejados no local de trabalho, como assédio, mas normalmente não é bem recebido.

Algumas das maneiras pelas quais o feedback destrutivo terá um impacto negativo incluem o seguinte:

- **Falta de melhoria:** Uma pesquisa feita por doutorandos na Harvard Business School descobriu que o feedback negativo dos colegas raramente leva à melhoria. Em vez disso, os funcionários deste estudo ajustaram suas funções para se afastar de colegas críticos e formar redes com pessoas que ofereceram informações mais positivas.
- **Moral mais baixa:** Os funcionários que se sentem magoados ou irritados com o feedback negativo terão o moral diminuído sobre seus empregos e a empresa. Eles estarão menos motivados para ter um bom desempenho, especialmente se não tiverem sido inspirados ou apoiados para aprender a fazer melhorias.

Passo 1 – Definição de objetivos

“O que queremos alcançar com esta avaliação?”

Passo 2 – Comunicação e sensibilização

É crucial informar a todos na organização sobre o processo de avaliação 360 graus.

Passo 3 – Seleção dos avaliadores

Desenvolver um questionário que aborde competências, habilidades e comportamentos relevantes para a organização. As perguntas devem ser claras e objetivas, a seguir, confira alguns exemplos para serem apresentados na avaliação 360°

Perguntas para líderes:

1. O colaborador cumpre suas metas e objetivos dentro dos prazos estabelecidos?
2. Como você avalia a capacidade de liderança e de tomada de decisão do colaborador?
3. O colaborador demonstra iniciativa e proatividade em suas responsabilidades?

Perguntas para os pares:

1. O colega colabora efetivamente com a equipe?
2. Como classifica as habilidades de comunicação do colega?
3. O colega mostra disposição para ajudar os pares e contribuir para um ambiente de trabalho positivo?

Perguntas autoavaliação:

1. Quais considera serem suas maiores conquistas neste período de avaliação?
2. Quais desafios enfrentou e como os superou?
3. Em que áreas acredita que precisa de desenvolvimento ou apoio adicional?

Passo 4 – Resultados da avaliação

Na avaliação 360, após a coleta, deve ser compilado e analisado os resultados. Isso ajudará a identificar tendências, pontos fortes e áreas que necessitam de melhoria.

Neste sentido, a avaliação de desempenho da empresa através da AVALIAÇÃO 360° poderá ser uma mais-valia para atuar na qualidade, eficiência e eficácia das funções de cada um dos funcionários resultando numa maior diferença face ao aumento da competitividade no contexto angolano, que é cada vez maior.

PARTE VIII – CONCLUSÃO

Um dos principais objetivos do presente trabalho foi determinar quais os aspetos a melhorar no novo sistema que vá ao encontro ao objetivo estratégico da empresa, e tendo em consideração as opiniões dos entrevistados sobre a forma como é feita a avaliação de desempenho na empresa. Neste sentido, detetou-se que a empresa apresenta uma avaliação de desempenho muito centrada em procedimentos burocráticos, demasiado formais e sem ligação emocional com os seus colaboradores.

De igual modo, o feedback é essencial para a comunicação no local de trabalho para o desenvolvimento do colaborador e melhoria do desempenho. Os estudos demonstraram que o feedback efetivamente aumenta a motivação, o envolvimento e a produtividade dos colaboradores. Ao vencer a concorrência entre empresas numa indústria cada vez mais rigorosa, os recursos humanos têm um papel vital para as empresas, especialmente na era 4.0, porque estas são obrigadas a prestar o melhor serviço para os consumidores e parceiros de negócio. Embora o feedback possa ter muitos aspetos positivos e benefícios no local de trabalho, o feedback ineficaz também pode afetar negativamente os funcionários e as organizações.

Teoricamente, os estudiosos de GRH estratégicos chegaram à conclusão de que os resultados dos empregados servem como um dos mediadores importantes da relação entre os sistemas de RH e o desempenho da empresa. No entanto, a pesquisa empírica anterior normalmente adotou uma perspectiva de gestão para pesquisar os pareceres da utilização de sistemas de RH nas organizações e assumiu implicitamente que o que é relatado pelos gestores seria consistente com as perceções dos empregados.

A este aspeto, uma pesquisa desafia essa perspectiva de gestão e mostra que os empregados podem ter diferentes experiências de sistemas de RH a partir do que é reportado pelos seus gestores, bem como de outros trabalhadores expostos aos mesmos sistemas de RH. Estes resultados destacam a influência potencialmente crítica da perceção dos empregados nas suas próprias atitudes e comportamentos, e concentra a atenção dos pesquisadores para examinar os sistemas de RH da perspectiva dos empregados.

Os dados recolhidos na presente investigação serviram para consolidar algumas indicações prévias de que a motivação, o desempenho e a satisfação são o suporte social da organização e, estão associados a um nível de bem-estar e satisfação positivo, desempenham um papel determinante em termos de percepção psicológica.

Os funcionários de qualquer setor representam os recursos fundamentais para o sucesso dessa indústria. Os sistemas de recompensa são considerados como precursores da motivação dos funcionários. Uma vez que os conhecimentos, habilidades e a força motriz são importantes para o sucesso de qualquer organização, para o compromisso e o apoio poderiam ser realizados através da busca de maneiras eficazes de recompensar as suas contribuições, lealdade, dedicação e esforços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alainati, S., Almonawer, N., & Al-Hammad, F. (2023). Transformational Leadership in Education: Review of Literature. *The International Journal of Business & Management*, 11(2), 73-88. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2023/v11/i2/BM2302-016>
- Al-Hunaiyyan, A., Alainati, S., Alhajri, R., & Alhuwail, N. (2024). Evaluation of Microsoft Teams as an online learning platform: Investigating User Experience (UX). *Journal of Research Administration*, 06(1).
- Almonawer, N., Althonayan, A., Alainati, S., Al-Hammad, F., Rasheedul Haque, & Senathirajah, A. (2023). Transformational Leadership Style and School Transformation: The Case of Secondary Schools in Kuwait. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 29(1), 51-67.
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.836>
- Bourne, M. et al., (2018). Performance measurement and management: theory and practice. *International Journal of Operations & Production Management* 38(11), 2010-2021. DOI:10.1108/IJOPM-11-2018-784
- Dangol, P. (2021). Role of performance appraisal system and its impact on employee's motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(1), 13-26.
- Hansen, A. (2021). The purposes of performance management systems and processes: a crossfunctional typology. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(8), 1249-1271. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2021-0245>
- Levy, P. E., Drawbaugh, M. L., & Farr, J. L. (2020). A History of Performance Management. In L. Koppes Bryan (Ed.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 143–160). Routledge.

- Maley, J.F., Dabi c, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L. and Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. *Management Decision*, 62(10), 3085-3108. Doi: 10.1108/MD-07-2023-1162.
- McKenna S., Richardson J., & Manroop L. (2011). Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*, 21, 148-157.
- Mielly, M., Islam, G., & Gosen, D. (2022). Better Sorry than Safe: Emotional Discourses and Neo-normative Control in a Workplace Safety Council. *Organization Studies*, 44(6), 889-917. <https://doi.org/10.1177/01708406221134227> (Original work published 2023)
- Nutsubidze, N., & Schmidt, D. A. (2021). Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait. *Review of Socio-Economic Perspectives*, 6, 1-12. <https://doi.org/10.19275/RSEP103>
- Taylor, F.W. (1947). *Scientific Management Comprising Shop Management: The Principles of Scientific Management and Testimony Before the Special House Committee*. Foreword by Harlow S. Person. Harper, 1947. Original work published 1911.
- Vidaillet, B. (2021). *Evaluation at Work. A Psychoanalytical Critique*. Routledge. ISBN 9780367759636
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14, 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>

APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião da entrevista

O meu nome é Lindsay Aragão Carvalho Bettencourt, sou aluna de mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia, estou a desenvolver um projeto nesta empresa sobre de forma a melhorar o vosso sistema de avaliação de desempenho. Agradeço a vossa colaboração e desde já asseguro que não existem respostas certas ou erradas o que importa é a vossa opinião honesta. Gostaria de pedir autorização para gravar a entrevista de forma a facilitar o meu trabalho. Garanto que a gravação será destruída depois da entrevista ser transcrita. Asseguro que todo o que for dito será confidencial.

Nº entrevista

- 1- Qual a Visão, Missão e Estratégia da empresa?
- 2- Como caracterizaria a GRH que é efetuada na sua empresa? Quais as práticas?
- 3- Considera importante avaliar o trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores? Porquê?
- 4- Quando iniciaram a avaliação de desempenho na empresa? Porquê?
- 5- Quais as fases que compõem a avaliação de desempenho?
- 6 - Os colaboradores têm conhecimento de quando vão ser avaliados e quais os critérios que vão ser analisados; - quem avalia quem; - como é feita a análise aos dados recolhidos pela avaliação, e quem a faz; - como é dado o feedback;
- 7 - Na sua perspetiva, quais deverão ser os objetivos da avaliação de desempenho?
- 8 - Quais os efeitos que pretende atingir com a melhoria do sistema de avaliação de desempenho?
- 9 - Qual a sua apreciação global sobre o desempenho dos colaboradores avaliados

(preocupações, aspetos a melhorar, causas dos problemas de desempenho)

10 - Qual a relação da avaliação de desempenho com as políticas de GRH e com as práticas de GRH?

11- Considera as compensações, como seguros de saúde, ginásio etc., como uma boa forma de ser recompensado/a pelo seu esforço?

12- Para si, como deveriam ser comunicados os resultados da avaliação?

13- Se pudesse fazer alterações para melhorar o sistema de avaliação de desempenho quais seriam (abarcando aspetos positivos e negativos da avaliação de desempenho atual)?

14- O que pensa ser mais difícil num processo de avaliação?

