

DIAGNÓSTICO E IMPACTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA VERDY

Bárbara Marques, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho,
barbaramarques1002@gmail.com

Ana Paula Ferreira, Escola de Economia e Gestão e CICS.NOVA, Universidade do Minho,
aferreira@eeg.uminho.pt

Resumo

As organizações, cada vez mais, deixam de olhar para os seus colaboradores como sendo simples recursos, com determinadas competências para executar determinadas tarefas, passando a considerá-los pessoas com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais. Portanto, gerir pessoas é mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas. Gerir pessoas, para Sousa et al. (2006), implica a envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, investimento em mecanismos de motivação, criatividade e inovação. Da mesma forma, Darmawan (2020) explica que os objetivos da empresa devem ser suportados por recursos humanos de qualidade.

A gestão de recursos humanos (GRH), no entender de Khan e Abdullah (2019), inclui várias tarefas, tais como, a preparação de recursos, a gestão, o recrutamento estratégico, formação de funcionários, remuneração, eficiência, condições de trabalho e preocupação com a satisfação dos funcionários.

Para além disso, políticas e práticas definidas para melhorar a eficiência organizacional, o envolvimento dos funcionários e a qualidade do trabalho, são cruciais para qualquer gestão. Assim, Paradela et al. (2021) defendem que o desempenho de todas as organizações depende de como o trabalho é desenvolvido, tendo em conta o saber observar, conhecer e avaliar cada funcionário.

A avaliação de desempenho (AD) é, portanto, um momento delicado nas organizações, pois pode existir, por exemplo, o receio de se suscetibilizar negativamente os avaliados (Paradela et al., 2021). Por esta razão, os desafios que as organizações enfrentam estimula-as a desenvolverem um sistema de avaliação de desempenho (SAD) capaz de maximizar o esforço de cada colaborador, tendo em vista a qualidade e a evolução. Assim, e cada vez mais, perante um ambiente de forte competição empresarial, uma boa AD, e um SAD que a suporte, pode permitir a fidelização dos colaboradores, o que parece ser uma prioridade para a vitalidade dos negócios (Darmawan, 2020).

Moura (2000) concluiu que a GRH apresenta elevada sensibilidade às características do sistema organizacional, já que, partindo do princípio que esta gestão deve contribuir de forma estratégica para a organização, torna-se mais evidente especificar quais os objetivos de uma AD (Paradela et al., 2021).

O adequado funcionamento do processo de AD contribui para uma visão mais atenta e exata do desempenho dos funcionários de uma organização. Por isso, e face ao dia a dia sentido nas organizações, estas são chamadas a desenvolverem um sistema de avaliação de desempenho (SAD) capaz de garantir o bom desempenho e estimular a correção de aspetos menos positivos, tendo, assim, sempre em vista a evolução e o sucesso.

Tendo em conta a importância de um SAD e da AD que ele sustenta, o presente trabalho incide sobre o impacto que o mesmo tem numa empresa - a Verdy (nome fictício). Esta organização parece não aproveitar devidamente todas as vantagens de uma AD, devido ao seu SAD, não conseguindo, assim, ser tão eficiente e eficaz nas suas práticas, intenções e objetivos, e por isso, terá maior dificuldade em alcançar melhorias contínuas. Uma AD não adequada tem tendência a contribuir, por exemplo, para a insatisfação, causando atrasos no desenvolvimento organizacional (Cunha et al., 2016). É, por isso, importante compreender os efeitos da AD, assim como as suas vantagens e implicações para a organização, e consequente desempenho organizacional.

Efetivamente, a Verdy tem uma AD com periodicidade anual, baseadas em indicadores diversificados, mas que serve exclusivamente para diferenciar o pagamento dos trabalhadores na dimensão variável das suas remunerações - ou seja, é a base das decisões para a atribuição do prémio anual (bónus). Sendo que Sousa et al. (2006) e Chiavenato (2014) mencionam que os contributos da AD devem ser vários - para auxílio nas transferências, promoções, remunerações, retorno de informação ao colaborador sobre o seu desempenho, orientação profissional e desenho de estratégias de desenvolvimento de competências, - a atual AD desta empresa não parece aproveitar todo o potencial que pode ter.

Assim sendo, os objetivos do presente trabalho são:

- 1) Analisar o SAD existente na Verdy identificando:
 - a) as suas vantagens e desvantagens, bem como as implicações para a organização;
 - b) os critérios, indicadores, instrumentos usados, propondo eventuais alterações;
- 2) Propor a eventual utilização dos dados do SAD para outras práticas organizacionais, nomeadamente relativas à GRH;
- 3) Identificar as consequências da avaliação de desempenho e da gestão na satisfação no trabalho.

Neste trabalho aborda-se a AD, a sua utilidade, as bases essenciais para a construção e funcionamento de um sistema de avaliação, nomeadamente o porquê, para quê, por quem, como e quando, não esquecendo a referenciação de premissas que garantem a construção de um SAD. Para além disso, a satisfação no trabalho também será analisada, dadas as consequências que a AD e a sua gestão lhe causam.

Esta investigação assenta num estudo de caso. Para tal procedeu-se a análise documental de documentos e informações fornecidas pela empresa, bem como se realizaram 20 entrevistas semiestruturadas aos seus funcionários. É, portanto, um estudo de natureza qualitativa, assente num paradigma interpretativista, onde as entrevistas foram analisadas através de análise de conteúdo.

Os resultados revelaram um conjunto significativo de funcionários que não tinham perceção de serem avaliados e, portanto, não conheciam quais critérios que presidiam à AD. Foram elencadas as vantagens e desvantagens da AD, bem como analisados tipos de satisfação (com a AD, com o trabalho, com o desempenho...) nestes funcionários.

Face aos resultados são dadas algumas sugestões para um melhor aproveitamento da AD e melhoria do SAD da empresa.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Sistema de avaliação de desempenho; Sa; Satisfação; Verdy.