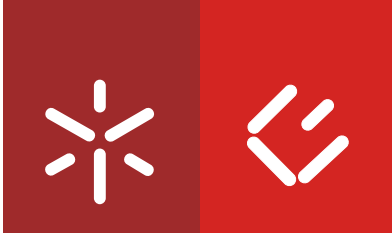


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Elda da Silva

**O sistema de avaliação de desempenho na
Universidade Nacional de Timor Lorosa'e**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Elda da Silva

**O sistema de avaliação de desempenho na
Universidade Nacional de Timor Lorosa´e**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública

Trabalho realizado sob a orientação do
**Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz
Esteves de Araújo**

DECLARAÇÃO

Nome: Elda da Silva

Endereço electrónico: agapitucar@yahoo.com,

Número do Bilhete de Identidade: 269715738

Título dissertação O sistema de avaliação de desempenho na Universidade Nacional de Timor-Leste.

Orientador: Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araújo

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado: Mestrado em Administração Pública

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

A terminação do presente trabalho não teria sido possível sem o suporte, ajuda, orientação, compreensão, acompanhamento e incentivo de diversas pessoas e instituições, a quem quero dedicar os meus agradecimentos.

Em primeiro lugar agradeço a Deus e à Nossa Senhora pela proteção, saúde, força, fé e esperança, fatores indispensáveis para terminar este estudo.

Exprimo um sincero e profunda gratidão para o meu orientador Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araújo, que me ajudou a superar todas as dificuldades com atenção, pela disponibilidade e apoio, orientação e acompanhamento permanente durante deste processo.

Gostaria de agradecer aos professores do curso de Administração Pública pelo suporte e partilha de conhecimentos útil.

À Universidade Nacional Timor-Leste, que me mandou para Portugal para fazer o curso de mestrado. E também pela oportunidade a mim concedida de engrandecimento pessoal e profissional em particularmente à pessoal de Direção de Recursos Humanos que ajudaram me na realização desta pesquisa.

Um agradecimento especial para o meu marido Agapito Cardoso, por amor, carinho e pelas palavras de incentivo que sempre me motiva em todos os momentos. E aos meus filhos Estanislau da Silva, Canício da Silva e a Sílvia da Silva pelo carinho e amor.

Ao meu pai Antero da Silva, a minha mãe Arminda Pacheco (em memória) aos meus irmãos, aos meus tios Albano e Clara. E Joaquim Cardoso e Berta Seixas (em memória) e toda a minha família pelo apoio e carinho que me deram para realizar o mestrado.

Agradeço aos todos os colegas e amigos que partilham comigo desde o iniciou do estudo e até finalização deste trabalho.

Por último a todas as pessoas que contribuíram de forma direta e indireta para a realização deste trabalho.

A todos, muito obrigado!

RESUMO

A avaliação de desempenho é um instrumento importante para a gestão das organizações do setor público, pois através dela, o funcionário tem a oportunidade de conhecer como o seu superior está a ver o seu trabalho e como ele está a ser analisado. As informações proporcionadas pelo sistema de avaliação possibilitam ajustar as falhas identificadas e identificar pontos para melhoria, necessidade de treinamento de forma a proporcionar a melhoria do desempenho da organização.

Este estudo tem como objetivo conhecer as percepções dos funcionários da Universidade Nacional de Timor Lorosae sobre a implementação do sistema de avaliação de desempenho. Para tal, a abordagem metodológica selecionada foi a estudo de caso. A amostra do estudo é composta por 130 funcionários de várias categorias profissionais de estatuto permanente, contratados e de nomeação política. Como método de coleta de dados utilizámos a entrevista, questionários e a análise documental.

Em termos de resultados, os participantes reconhecem a importância do sistema de avaliação de desempenho fazendo uma apreciação globalmente positiva do mesmo. Reconhecem que com a implementação do sistema de avaliação criou-se a oportunidade para identificar as necessidades de formação e para introduzir melhorias no desempenho das tarefas. O sucesso do processo de avaliação de desempenho depende da sua capacidade para envolver e motivar os funcionários, e da sua contribuição para a melhoria contínua dos resultados organizacionais.

No entanto o sistema de avaliação apresenta algumas debilidades e obstáculos que não podem ser ignorados pela Universidade Nacional de Timor Lorosae.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Pessoas; Métodos de avaliação.

ABSTRACT

Performance evaluation is an important tool for the management of public sector organizations, because through it employees have the opportunity to see the way his superior is seeing their work and how it is being examined by him. The information provided by the evaluation system enables adjusting the identified shortcomings and identify points for improvement, need for training in order to provide improved performance of the organization.

This study aims to evaluate the perceptions of officials of the National University of East Timor on the implementation of the performance evaluation system. To this end, the methodological approach selected was the case study. The study sample consists of 130 employees in various occupational categories of permanent status, contractors and political appointees. As a method of data collection used the interviews, questionnaires and document analysis

In terms of results, participants recognize the importance of performance evaluation system by an overall positive assessment of it. Recognize that with the implementation of the evaluation system created the opportunity to identify training needs and to make improvements in the performance of tasks. The success of the performance evaluation process depends on its ability to engage and motivate employees, and their contribution to the continuous improvement of organizational results.

However the evaluation system has some weaknesses and obstacles that cannot be ignored by the National University of East Timor

Keywords: Performance, People, methods of evaluation.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
Índice de Tabelas	vii
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	viii
INTRODUÇÃO	9
PARTE 1.FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	13
CAPÍTULO 1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
1.1. Conceptualização da avaliação de desempenho	13
1.2. A avaliação de desempenho no contexto da gestão de recursos humanos.....	16
1.3. Objetivo de avaliação de desempenho.....	20
1.4. Fontes da avaliação de desempenho.....	21
1.5. Comunicação de avaliação de desempenho.....	23
2.1. Instrumento de avaliação de desempenho	25
2.2. Os desafios da avaliação de desempenho	31
CAPÍTULO 2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM TIMOR-LESTE.....	34
PARTE 2. ESTUDO EMPÍRICO.....	37
CAPÍTULO 3. Metodologia da investigação.....	37
3.1. Caracterização da população alvo e amostra	37
3.2. Instrumentos de recolha de dados empíricos	38
3.3. Dimensões de análise	43
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
4.1. Caracterização da organização	45
4.2. Análise descritiva dos resultados.....	46
CONCLUSÕES.....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
Anexo 1. Questionários em Versão Português, Tétum e guião de entrevista	69

Índice de Tabelas

Tabela 1: Abordagem da avaliação de desempenho.	25
Tabela 2 : Vantagens e desvantagens dos diferentes tipos instrumentos de avaliação de desempenho.	30
Tabela 3 : Idade dos respondentes.	47
Tabela 4 : Habilitação académica dos respondentes.	47
Tabela 5: Cargo que desempenha.	48
Tabela 6: Tempo de serviço na UNTL.....	48
Tabela 7 : Tempo de serviço da função atual.	49
Tabela 8 : Área formação dos respondentes.	49
Tabela 9: Vínculo de trabalho dos respondentes.	49
Tabela 10: Primeiro ano da avaliação de desempenho.	50
Tabela 11: Informação sobre sistema de avaliação de desempenho.	51
Tabela 12: Sistema de avaliação de desempenho contribui para premio, valorização e crescimento profissional.....	52
Tabela 13: Avaliação de desempenho utiliza para promoção, formação e motivação.....	53
Tabela 14: Avaliação de desempenho para estabelecer a comunicação.	54
Tabela 15: Tem oportunidade de discutir da avaliação de desempenho.	55
Tabela 16: Desenvolvimento de criatividade e inovação dos funcionários.....	56
Tabela 17: Avaliação de desempenho incentiva concorrência entre funcionários.	57
Tabela 18: O grau subjetividade, importância e satisfação da avaliação de desempenho.	58
Tabela 19 : Avaliação de desempenho contribui para diagnóstico de formação.....	59
Tabela 20: Processo de avaliação de desempenho.	60
Tabela 21: A organização executa a avaliação de desempenho regularmente cada ano.	60

Lista de Abreviaturas e Siglas

CFP	Comissão da Função Pública
MBO	Management By Objective
UNTL	Universidade Nacional Timor-Lorosae
UNTAET	United Nations Transitional Administration in East Timor.

INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma das funções únicas do processo de gestão de desempenho de uma organização pois permite obter informações sobre o desempenho dos trabalhadores, a avaliação de carreira e a melhoria do desempenho. Desde o início da gestão de recursos humanos que a avaliação de desempenho é entendida como uma importante ferramenta de diagnóstico para indivíduos e organizações, possibilitando a contribuição para a implementação de uma política de emprego integrado e harmonioso.

Segundo Madureira (2002), nas últimas décadas muitas das publicações científicas no domínio da gestão dos recursos humanos dedicaram-se a estudar a problemática da avaliação de desempenho. Não obstante, a prática organizacional continua a debater-se em permanência com a subjetividade das avaliações, continuando a procurar desenvolver técnicas e instrumentos que, corretamente utilizados, a possam minimizar, reduzindo ao mínimo inadequadas interpretações do desempenho e conseqüentemente dos resultados organizacionais.

A gestão de recursos humanos, não é apenas entendida no sentido do emprego ou cargo, mas também está associada com a gestão da motivação, remuneração e reconhecimento pelo trabalho e os esforços dos funcionários, de modo que os funcionários estão cientes de que eles são parte do progresso da organização. Assim, torna-se necessário uma avaliação do sistema de gestão de desempenho dos empregados, gerido pela organização.

Entende-se por recursos humanos, o conjunto de empregados ou trabalhadores que, para o presente estudo, são os funcionários da administração pública. Estes são imprescindíveis para o bom desempenho das organizações públicas e o cumprimento das metas do governo contribuindo assim para o desenvolvimento nacional. Para conhecer o desempenho dos funcionários públicos é preciso um mecanismo de avaliação do trabalho deles.

O sistema de avaliação é uma ferramenta para avaliar o desempenho dos empregados. Os resultados podem ser utilizados como um mecanismo de controlo das suas atividades. Como mecanismo de controlo a avaliação pode ser usada como um ponto de referência à capacidade dos funcionários desempenharem com eficácia as respetivas funções (Caetano, 2008:1).

A avaliação de desempenho também é benéfica para a dinâmica de crescimento de uma organização. Com a avaliação de desempenho, os resultados de desempenho dos funcionários podem ser utilizados tanto ao nível da tomada de decisão individual como ao nível organizacional.

Em Timor Leste, o decreto-lei nº 14/2008 regula o regime da avaliação do desempenho dos trabalhadores da administração pública. Ele é considerado como um importante instrumento para a introdução de uma nova cultura de gestão pública, para uma correta apreciação dos recursos alocados a cada um dos organismos e funções e para a criação de condições de maior motivação profissional, qualificação e formação permanente dos recursos humanos. A implementação da avaliação de desempenho começou em 2008, baseada no Decreto-Lei nº14/2008. Contudo, considerava-se que a avaliação de desempenho era esvaziada de conteúdo porque não correspondia a uma avaliação correta e objetiva do trabalho que cada funcionário realizava.

A avaliação do desempenho requer um acompanhamento sistemático por meio de uma avaliação contínua e implica ao mesmo tempo uma correção adequada e oportuna. Porque esse acompanhamento nem sempre é realizado com rigor, a avaliação estava restrita meramente a um ritual, com periodicidade anual, que habitualmente tinha como finalidade o preenchimento de diversos formulários com vista ao cumprimento do processo de avaliação. Ora, a gestão do desempenho é uma ferramenta fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos funcionários e na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, à sociedade civil, às empresas e às comunidades. Para melhorar o seu conteúdo foram realizadas várias alterações em alguns artigos do decreto-lei anterior, com a aprovação do Decreto-lei nº 19/2011.

Três anos depois da implementação do sistema de avaliação nos vários serviços da administração Pública em Timor-Leste, sobretudo na Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL), é pertinente e útil fazer um ponto de situação acerca de como avaliadores e avaliados estão mobilizados em torno deste sistema, especialmente, “sobre a utilização dos recursos, ou seja, dos meios a usar para atingir os resultados”, bem como “do alcance dos seus resultados globais” (Frade, 2003:35).

A problemática da avaliação do desempenho é um tema atual que precisa de ser analisado adequadamente, porque se tornou um grande desafio para os serviços onde tem sido implementada, ou nos que ainda não a conseguiram implementar. Portanto, a avaliação do desempenho merece todo o interesse, quando tratada ao nível da gestão dos recursos humanos.

A avaliação de desempenho confiável tem um papel importante na vida da organização. Onde cada funcionário pretende receber um prêmio e gostaria de um tratamento justo dentro da organização e deseja ter a oportunidade de desenvolver suas habilidades, tanto quanto possível. Outra relevância das avaliações de desempenho é que a informação pode ser usada como base para estabelecer políticas de emprego e melhorar o desempenho do empregado no futuro.

Nesta dissertação, pretende-se analisar a avaliação de desempenho na Universidade Nacional Timor Lorosae. Em virtude da avaliação de desempenho estar intimamente ligado com o desempenho dos funcionários importa saber quais as perceções dos funcionários sobre a avaliação de desempenho. Um sistema de avaliação adequado ao processo de gestão de recursos humanos tem a vantagem de motivar os funcionários na realização do seu trabalho. Este trabalho tem como objetivos principal conhecer as perceções dos funcionários sobre a implementação da avaliação de desempenho na Universidade Nacional Timor-Lorosae. Assim, procura-se responder à seguinte questão: Qual a perceção dos funcionários sobre o sistema de avaliação da UNTL?

A avaliação dos funcionários é o principal desafio a que as organizações em geral, e especialmente a UNTL, têm de dar resposta. Para além do objetivo geral fixado para o nosso estudo, conhecer e analisar as perceções dos funcionários sobre o

sistema de avaliação implementado, procuramos alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a. O conhecimento e experiência do sistema de avaliação de desempenho;
- b. As dificuldades na aplicação do atual processo de avaliação;

Neste estudo utilizamos a metodologia qualitativa com base em consulta de documentos e relatórios oficiais, na elaboração de um questionário dirigido aos funcionários administrativos e dirigentes da UNTL e na realização de entrevistas semi estruturadas.

A dissertação está estruturada da seguinte forma:

No capítulo 1, apresentamos o enquadramento teórico começando por analisar a conceptualização de avaliação de desempenho, avaliação de desempenho no contexto da gestão de recursos humanos, objetivo de avaliação de desempenho, fontes de avaliação, comunicação de avaliação de desempenho, os instrumentos de avaliação de desempenho e os desafios de avaliação de desempenho.

No capítulo 2, abordamos avaliação de desempenho em Timor-Leste.

De seguida, no capítulo 3, apresentamos a metodologia adotada no presente trabalho.

No 4 capítulo, dedicado ao estudo de caso, faz-se a apresentação, e análise dos resultados da pesquisa.

Por último, no capítulo 5, procedeu-se às conclusões do estudo.

PARTE 1.FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

CAPÍTULO 1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta parte deste trabalho procuramos enquadrar, em termos teóricos, o tópico desta dissertação. Para este efeito, fazemos a definimos a seguinte ordem. No primeiro capítulo analisamos a avaliação de desempenho abordando a conceptualização da avaliação de desempenho, a avaliação de desempenho no contexto da gestão e recursos humanos, objetivos de avaliação de desempenho, fontes de avaliação, comunicação de avaliação de desempenho e instrumentos de avaliação de desempenho, desafios de avaliação de desempenho e por último a avaliação de desempenho em Timor-Leste.

1.1. Conceptualização da avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho é um fator-chave para o desenvolvimento de uma organização eficaz e eficiente dos recursos humanos existentes numa organização. Ela é benéfica para a dinâmica de crescimento da organização como um todo porque através da avaliação pode ser conhecido o estado real do desempenho dos empregados. De acordo com Mondy e Noe (1993), a avaliação de desempenho é um sistema formal que é utilizado periodicamente para avaliar o desempenho dos indivíduos no exercício das suas funções. Muchinsky (1993) afirma que a avaliação de desempenho é uma revisão sistemática de desempenho dos funcionários no trabalho que é usada para avaliar a eficácia do trabalho. Assim, a avaliação de desempenho é usada para medir o desempenho do funcionário no trabalho através de uma abordagem sistemática.

Essa informação proporciona aos funcionários dados sobre o seu desempenho permitindo identificar necessidades de melhoria nas atividades e tarefas que desempenham. Blanchard e Spencer (1982) revelam que a avaliação de desempenho constitui um processo organizacional, que avalia o desempenho do empregado no

trabalho. No mesmo sentido, Carvalho (1998:191), afirma que a avaliação pode entender-se como um processo contínuo, sistemático e estruturado de análise dos recursos utilizados e dos resultados obtidos que, tendo sempre presente os objetivos fixados e utilizando critérios objetivos, deverá contribuir para a efetivação das mudanças e ou correções adequadas, tendo em conta as insuficientes detetadas. Assim, é necessário monitorar o processo de trabalho e proporcionar feedbacks contínuo tornando o processo de avaliação torna motivador.

A avaliação de desempenho é um sistema formal de gestão que prevê a avaliação do desempenho individual dos empregados nas organizações. Ela torna-se imperativa para as organizações, tanto organizações privadas como nas instituições educacionais públicas e agências do governo. É com base na avaliação de desempenho que uma organização pode avaliar o seu trabalho num período e conhecer o potencial dos empregados.

A avaliação de desempenho são geralmente realizadas pelo responsável dos serviços de uma organização a fim de conhecer o trabalho que cada trabalhador tem vindo a realizar, de acordo com os papéis, deveres e responsabilidades no lugar onde exerce as suas funções. Como mencionado por Dessler (2009), a avaliação de desempenho tem os meios para avaliar o desempenho atual e passado de um funcionário. É um processo que pode envolver a criação de padrões de desempenho para avaliar o desempenho real de acordo com as normas de trabalho e proporcionar *feedback* ao empregado, de modo a motivá-lo para melhorar o seu desempenho ou para eliminar eventuais deficiências.

A avaliação de desempenho baseada no processo de orientar, desenvolver e estimular as pessoas visa integrar os empregados e assim, acrescentar valor e melhorar os resultados da organização de forma contínua. Assim, o processo de avaliação passa a ser considerado como um dos elementos centrais da gestão de recursos humanos, cuja eficácia será avaliada na medida em que aquele processo contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. (Beaumont, 1993; Mouro, 2000; Caetano, 2008).

É portanto essencial que, ao falar de avaliação numa organização, avaliadores e avaliados entendam qual o valor acrescido da avaliação do desempenho (Longenecker

e Nykodym, 1996). Por isso, é importante que o avaliador não veja a avaliação como um aspeto meramente burocrático, mas antes como um processo que contribui para a motivação dos seus colaboradores (Longenecker, Sims e Gioia, 1987). A avaliação de desempenho é uma forma de avaliar o desempenho dos funcionários com uma série de padrões específicos e que tem uma objetividade e é diretamente relacionada com os próprios deveres e deve ser feita regularmente.

De acordo com French (1998) a avaliação do desempenho é, basicamente, um estudo sistemático sobre as condições de trabalho realizado pelo empregado. Tal como foi salientado por Rocha, “a avaliação é a sistemática apreciação do comportamento do homem no trabalho e a comunicação ao mesmo do resultado da avaliação” (Rocha, 2010:199). Em suma a avaliação de desempenho é uma ação para avaliar o desempenho atual e passado sobre as condições de trabalho e comunicar os resultados aos avaliados para melhorar a motivação de cada empregado.

De acordo com Mathis e Jackson (2006:382) a avaliação de desempenho é o processo de avaliação, bem como a forma como os funcionários executam as suas tarefas quando comparada com a forma do padrão estabelecido, e, em seguida, comunicar essa informação aos empregados. A avaliação de desempenho também é chamada de *ranking* dos funcionários, avaliação de funcionários, objetivos de desempenho e avaliações de desempenho.

Por outro lado, a avaliação de desempenho não é uma atividade de controlo ou de supervisão e nem a deteção de falhas para impor sanções ou penalidades (Armstrong,1998:194). As atividades da avaliação do desempenho focadas no esforço revelam deficiências no trabalho que devem ser eliminadas e as vantagens de trabalho a ser desenvolvidas, de modo que cada funcionário saiba o nível de eficiência e eficácia da sua contribuição na realização do seu trabalho a fim de atingir as metas das organizações.

Além disso, um outro autor, Pontes, afirma que “a avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos” (Pontes, 1991).

Avaliar o desempenho, portanto, nada mais é do que fornecer o *feedback* construtivo, tanto no dia-a-dia quando nas reuniões formais para esse fim, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho. Sem essa característica do relacionamento não existe programa de avaliação de desempenho, qualquer que seja a metodologia adotada.

Assim, o alvo a ser objeto de avaliação é uma habilidade ou capacidade de um funcionário a executar uma tarefa, comportamento na execução de tarefas, atitudes, os meios utilizados, a aptidão física e psicológica e assim por diante.

Em geral, a definição de avaliação de desempenho é a avaliação dos resultados de trabalho real com os padrões de qualidade e quantidade produzidas por cada empregado. A maneira de saber o desempenho do trabalho alcançado por cada pessoa é através da avaliação de desempenho do mesmo, de modo a saber se o desempenho obtido por cada funcionário é bom, médio, ou baixo. A avaliação de desempenho é importante para cada funcionário e é útil para as organizações tomarem decisões e definirem a ação política no futuro.

Assim, a avaliação de desempenho é basicamente um processo utilizado pela organização para avaliar o desempenho do trabalho. Se é feita corretamente, ela irá proporcionar benefícios importantes para os empregados que foram avaliados, para os avaliadores e o departamento dos recursos humanos e a organização.

1.2. A avaliação de desempenho no contexto da gestão de recursos humanos

A avaliação de desempenho é um dos instrumentos mais poderosos para a gestão de recursos humanos. O seu principal objetivo não é, tal como muitas vezes as pessoas pensam, julgar as pessoas ou apenas dar opiniões sobre elas, mas melhorar os resultados, ajudando as pessoas a atingir graus de desempenho mais elevados. Armstrong (2006) afirma que a gestão de recursos humanos é a abordagem estratégica e coerente para a gestão dos ativos mais valiosos de uma organização que são as pessoas que trabalham individualmente e colectivamente e assim contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais.

Neste caso, as funções de gestão de recursos humanos incluem o planeamento, recrutamento e seleção, promoção, treinamento, salários e avaliação de desempenho do empregado. De acordo com Moon, C. et al. (2007: 231), a avaliação de desempenho dos funcionários em relação a uma posição particular, é uma tarefa fundamental para a gestão dos recursos humanos de uma organização. Desde já, avaliação de desempenho tornou-se um assunto geral para a variedade de atividades através das quais as organizações buscam avaliar os funcionários e desenvolver sua competência, melhorar o desempenho e distribuir recompensa.

Às vezes, torna-se parte de uma abordagem mais ampla para integrar as estratégias de gestão de recursos humanos. Segundo Williams (1998) *apud* Clive (2001:473) há pelo menos três modelos de gestão de desempenho diferentes: gestão de desempenho como um sistema de gestão do desempenho organizacional, gestão de desempenho como sistema de gestão de desempenho do empregado, gestão de desempenho como um sistema para integrar a gestão de desempenho da organização e do empregado.

A gestão de desempenho é, de facto, entre todas as práticas de gestão de recursos humanos, a que levanta mais questões e controvérsias e está muito vinculada à diferenciação salarial e individualização. Na perspetiva de Bilhim (2003:77), a avaliação do desempenho é um "processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma da organização." O processo de identificação assenta na determinação das áreas de trabalho no qual os dirigentes deverão atender aquando da avaliação. Por "medida" entende-se a produção de metas acerca da realização do colaborador em termos de desempenho. As escalas de medida devem ser oportunas para permitir a comparação entre pessoal, serviços e grupos profissionais.

A ligação entre os resultados da avaliação de desempenho e a gestão de recursos humanos, de acordo com Grillo (1982) *apud* Gabriela (2002:4), "fornece elementos capazes de informar sobre a correção do instrumento seletivo, bem como situar as áreas mais carentes de treinamento". Neste âmbito, faz-se necessária a perceção de que a preocupação contínua com o desempenho humano e com a forma de torná-lo

mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação do sucesso nas organizações.

Almeida (1996:15) considera a avaliação como um “processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores”. Além disso “serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objetivos ou resultados dos participantes organizacionais”. Como resultado, as diretrizes para a elaboração e implementação do processo de avaliação desempenho devem ser inspiradas pela percepção e reconhecimento do desempenho dos funcionários como um fator determinante do sucesso da organização, o que torna a gestão de recursos humanos num fator estratégico. Assim, a avaliação desempenho deve ser vista como ferramenta para subsidiar as ações de melhoria.

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática que envolve técnicas de observação periódica, estandardizada e de qualidade. Está diretamente relacionada com os critérios e procedimentos e o valor em termos de eficácia e de eficiência mostrado pelo indivíduo na sua função. Com base no balanço do potencial humano, a avaliação de desempenho explora três fatores: a capacidade, os conhecimentos e a motivação. Marques (2001) salienta que a prática da avaliação de desempenho é um dos aspetos mais essencial na gestão das pessoas nas organizações, pois permite “trabalhar com objetivos, detetar potencial e promover o seu auto- desenvolvimento prever necessidades de formação e assumir, por parte da empresa, o grau de reconhecimento devido a cada trabalhador”.

As referências gerais a serem consideradas, para que haja sucesso na conceção e implementação do sistema de avaliação de desempenho, são: a vontade e envolvimento da gestão ao mais alto nível, a clarificação dos objetivos a atingir com o "sistema", a compatibilidade com os objetivos e estratégias das organizações, a comunicação e formação extensivas a todos os interessados no processo (é importante comunicar aos empregados os critérios que precisam de ser aplicados face ao sistema, para que saibam em que sentido devem mudar o seu comportamento para melhorar o seu desempenho).

É necessária a existência de um pré-requisito para definir claramente os modelos ou padrões de desempenho desejado - que é essencial para comparar o desempenho real dos funcionários, o que é crucial para o que é fundamental a "análise dos postos de trabalho", a definição de função, bem como a utilização de apoio documental (Ficha de Avaliação de Desempenho) que se mostre adequada para esta finalidade, tendo em conta as necessidades de cada grupo funcional.

Como regra de ouro, o sistema deve ser flexível, capaz de adaptação na perspectiva da sua melhoria contínua. A implementação do sistema deve ser evitada, quando se vive um tempo de conflito organizacional elevado ou na ausência ou deficiência de comunicação dentro da organização. Em situações de baixa resposta ou falta de preparação por parte das partes interessadas (especialmente da chefia/ avaliador e em relação direta com os interessados ou em relação direta com a aspetos salariais - a avaliação de desempenho deve ser feita em tempo certo para as decisões acerca de salários e promoções).

É importante para os avaliadores, na preparação da aplicação da avaliação de desempenho, que tenham em sua posse um conjunto de princípios éticos para abordar os erros principais da avaliação dos anteriores. Por outro lado, a avaliação de desempenho tem o máximo interesse para o avaliado. Decorre, em primeiro lugar, das suas expectativas de equidade. Os indivíduos devem ser capazes de melhorar o seu trabalho, a sua autonomia, a sua habilidade e expressar os seus desejos em relação ao desenvolvimento de carreira.

A avaliação é uma tarefa complexa e com algum grau de subjetividade. Neste sentido, o processo de avaliação de desempenho pode não alcançar os resultados ou pretendidos, resultando muitas vezes em conflitos, desentendimentos ou erros na utilização das técnicas e instrumentos. Dado o nível de subjetividade ocorre muitas vezes no processo de avaliação de desempenho, este é suscetível de alimentar a injustiça e a imprecisão.

1.3. Objetivo de avaliação de desempenho

As organizações utilizam a avaliação de desempenho do trabalho para os funcionários terem uma noção das medidas administrativas e de desenvolvimento. Administrativamente, as organizações podem utilizar a avaliação de desempenho no trabalho como uma referência ou padrão na tomada de decisões em matéria de condições de trabalho dos empregados, inclusive para a promoção, despedimento, e para os prêmios salariais. Quanto ao desenvolvimento é uma forma de motivar e melhorar as habilidades de trabalho, incluindo o aconselhamento e o acompanhamento sobre o comportamento dos funcionários com a oferta de treinamento (Gomez, 2001). Ana Beatriz e Priscilla (1997) acrescentam que os planos formais de avaliação de desempenho são elaboradas para atender a três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo: primeiro, fornecem julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e por vezes rebaixamentos e demissão; segundo, são uma forma de dizer a um colaborador como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função permitindo que o subordinado tome conhecimento “da posição que ocupa” na opinião do chefe; terceiro, eles estão sendo cada vez mais usados como base para instrução e aconselhamento do indivíduo pelo seu superior.

Além disso, Terrence e Joyce (2004) afirmam que alguns objetivos potenciais de avaliação de desempenho podem incluir a identificação de determinado comportamento ou trabalho. Sendo assim, o objetivo da avaliação de desempenho é uma forma de determinar o comportamento dos funcionários, relacionado com a motivação dos funcionários em fazer o seu trabalho, para servir como base para a tomada de decisões em termos de salário, promoção, etc. Neste caso, a organização necessita de um padrão para avaliar o desempenho. Desde então os resultados são aguardados para estarem de acordo com os desejos de todas as partes e são utilizadas para o bem comum da organização.

Para Milkovich et al (1991:91) o objetivo da avaliação de desempenho no trabalho é identificar os pontos fortes e fracos dos funcionários, para que o processo de *feedback* como um motivador possa funcionar bem para corrigir os erros no trabalho dos funcionários e da determinação da alocação adequada de recompensa de acordo com o desempenho do trabalho de cada empregado. Cherrington (1995), acrescenta que o objetivo de avaliação de desempenho é identificar as necessidades de formação para o benefício dos empregados de forma a melhorar o nível de habilidades e competências no trabalho. O feedback para os funcionários é a informação para obter a orientação e treinamento a fim de melhorar o nível de capacidade e esforço de trabalho dos empregados.

De acordo com as opiniões supramencionadas, pode-se dizer que o objetivo da avaliação de desempenho não é apenas para identificar os pontos fracos, mas também destacar os pontos fortes do empregado, de modo que o chefe da organização pode fornecer um *feedback* adaptado às condições reais dos funcionários. Enquanto o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores se baseiam nos resultados da avaliação de desempenho. Através desta forma, os funcionários sentem-se satisfeitos e motivados na realização de seu trabalho para atingir as metas organizacionais.

1.4. Fontes da avaliação de desempenho

Na literatura são apontadas diferentes fontes de avaliação, o qual adapta dependerá do âmbito onde se insere a avaliação, ou seja, os instrumentos e critérios a utilizar deve ser de acordo com objetivos e funções a avaliar. E acrescentando que, a maior parte das situações, os atores organizacionais que considera os papéis de avaliadores são os superiores diretos, os próprios avaliados e os seus pares (Almeida, 1996; Caetano, 2008):

Superiores direto: a avaliação de desempenho na maior partes das organizações é feita pelo supervisor direto (Regablio, 2006). Como uma das funções gerenciais e determinantes das políticas das organizacionais, os supervisores são diretamente responsáveis, não apenas pelo trabalho, mas também pelo desempenho dos seus funcionários (Caetano, 2008). Koslowski & Kirsch (1987), observam que avaliações

procedidas por avaliadores que conhecem bem as tarefas do avaliado são mais precisas.

Subordinados: a avaliação por subordinados diretos pode fornecer informações precisas e detalhadas sobre o comportamento de um chefe. É compreensível que os empregados tenham sentido um desempenho dos seus superiores. Este processo é chamado por algumas pessoas de *feedback* de baixo para cima. Os subordinados tendem a acompanhar de perto o comportamento de seu supervisor, tornando-se um bom candidato para o desempenho supervisor classificação (Jeffrey *at al.* 2001).

Autoavaliação: Autoavaliação: a avaliação do desempenho dos próprios funcionários reduz o nível de autorrejeição e será este o processo de avaliação de desempenho. Estimula os funcionários à autorreflexão e à maturidade, tanto em relação aos subordinados como aos superiores.

Pares: A avaliação de desempenho que é realizada por colegas de trabalho é feita tendo em consideração, primeiro, os colegas de trabalho que estão sempre perto e a interagir diariamente com outros funcionários. Os colegas de trabalho que são considerados são os que conhecem o desempenho de um empregado no dia-a-dia. Em segundo lugar, o recurso a um colega de trabalho como um meio independente de avaliação é também importante. A investigação descobriu que a avaliação por pares tem um impacto direto positivo sobre a (crescente) percepção de uma comunicação aberta, sobre a motivação no trabalho, sobre a capacidade de concluir um conjunto de tarefas e sobre a compacidade e o contentamento. No entanto, quando alguns trabalhadores conspiraram para avaliar mais alto, provavelmente pode – se tornar um problema. Segundo Curado (2002), avaliação feita pelos pares tem sido considerada na literatura como sendo possuidora de um conjunto de potencialidades que não se devem desprezar. Os pares estão em melhor posição para se pronunciarem com conhecimento de causa sobre da competência e do desempenho dos seus colegas. Além disso, a avaliação por pares tem um impacto direto positivo sobre a (crescente) percepção de uma comunicação aberta, sobre a motivação no trabalho, sobre a capacidade de concluir um conjunto de tarefas e sobre a compacidade e o contentamento.

360 Graus: a avaliação de desempenho do empregado é realizada por todas as partes (*stakeholders*,) isto é por superiores, pares, subordinados, clientes e os acionistas. A avaliação de desempenho é feita dentro da organização, a fim de reforçar o trabalho em equipa. 360 Graus de avaliação têm quatro componentes integrais que incluem auto-avaliação, avaliação do superior, avaliação do subordinado e avaliação por pares. "360 Graus avaliações são encontrados para ser muito eficaz na avaliação do desempenho de um funcionário (GMeenakshi, 2012; Caetano, 2008).

1.5. Comunicação de avaliação de desempenho

Depois de completar a avaliação, o gerente deve comunicar os resultados para dar uma explicação aos funcionários sobre a sua posição em relação à presença do supervisor direto e à organização. A avaliação de desempenho é, antes de tudo, um processo de comunicação. O processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho (Pontes,1991). O mesmo autor acrescenta que a avaliação de desempenho deve analisar o comportamento do emprego- e não de pessoa – e como ele desempenha o cargo que ocupa. Segundo Miner (1988), um dos maiores problemas enfrentados pela organização com relação a sistema de avaliação refere-se à falta de comunicação entre avaliadores e avaliados. O sucesso de procedimentos avaliativos depende, segundo o autor, da qualidade e da quantidade dos contactos mantidos entre avaliador e avaliado durante o interstício de avaliação.

As organizações habitualmente exigem aos gerentes que estes discutam a avaliação com o empregado. A entrevista de *feedback* da avaliação permite a oportunidade para esclarecer mal-entendidos em ambos os lados. Meyer et al. *apud* Cederblom (1982), concluíram a partir de seu estudo na General Electric, que a entrevista procura servir tanto para fins de (1) informar e justificar decisões sobre salários e (2) fornecer *feedback* e aconselhamento para melhorias.

Nesta entrevista, os gestores devem concentrar-se na orientação e no desenvolvimento, e não apenas dizer aos trabalhadores: "Este é o seu valor e por quê". A ênfase no desenvolvimento dará a ambas as partes uma oportunidade de olhar para o desempenho dos funcionários como parte do *feedback* de avaliação.

As entrevistas de avaliação podem fornecer uma boa oportunidade. Pode ser uma forma de perceber como os gerentes devem comunicar, bem como um elogio ou crítica construtiva. Segundo Carroll e Schneier, 1982 *apud* Caetano e Vala (2007:382) a entrevista de avaliação de desempenho” é o momento em que o avaliador e o avaliado discutem o desempenho do avaliado durante o período em análise e perspetivam o trabalho futuro do colaborador”. O principal problema para o gerente é perceber como enfatizar os aspetos positivos de desempenho do empregado, ainda manter a discussão sobre as maneiras de fazer as melhorias necessárias. Se a entrevista é mal feita, os funcionários podem sentir ressentimento que leva à ocorrência e ao conflito. Estes aspetos refletir-se-ão no seu trabalho no futuro. De acordo com Likert (1967) uma entrevista tendo por base de referência um estilo de gestão participada (*supportive management*), pode proporcionar uma aceitação pacífica por parte dos avaliados de exigências de desempenho mais elevadas. Os empregados geralmente comparecem à entrevista da avaliação com uma série de preocupações. Eles sentem que as discussões sobre o desempenho são a única coisa que é pessoal e importante para a continuação do sucesso do seu trabalho. Ao mesmo tempo, eles querem saber qual é o sentimento do gestor sobre os seus desempenhos.

Segundo Caetano (1996), “a relação de comunicação entre o avaliador e o avaliado surge como um elemento importante a considerar no estudo da avaliação de desempenho, dado que a negociação percebida da avaliação, por parte do avaliado, é um fator determinante a ter em conta para o sucesso de todo o processo de avaliação de desempenho”. A avaliação é um sistema de feedback de como reagir aos factos, e isso requer padrões de desempenho. A avaliação pode ser feita por aqueles que fornecem os dados, pelo supervisor, ou por um grupo. Assim, o *feedback* pode produzir uma mudança, algumas decisões devem ser tomadas sobre a próxima ação. Os funcionários também são incentivados a contribuir. No método de *feedback* de 360 graus, as pessoas que fornecem informações também podem ser solicitadas para se pronunciarem sobre as ações que podem ser consideradas por um indivíduo.

A avaliação de desempenho deve ser implementada sem discriminação. Quaisquer formas ou métodos de avaliação devem ser justos, realistas, válidos e relevantes para o tipo de trabalho que será avaliado. A avaliação de desempenho não

é associada apenas a questões confidenciais, mas também trata de salários, emprego, promoções ou rebaixamento e colocação de funcionários.

2.1. Instrumento de avaliação de desempenho

Para avaliar o desempenho humano encontramos uma variedade de métodos. De acordo com Caetano (1996:362), “a história da avaliação do desempenho tem uma ligação muito forte com o tipo de métodos ou instrumentos que foram criados desde o início do século XX”. Em geral o processo de avaliação de desempenho das organizações encontra três partes: objetivo, instrumentos e procedimentos. Não podemos declarar que os métodos são cabalmente perfeitos, cada um apresenta vantagens e desvantagens, pontos fortes e fracos, aspetos positivos e negativos.

Caetano (2008) expõe que os instrumentos da avaliação de desempenho serão diferentes em função do seu foco, e apresenta quatro abordagens: abordagem centrada na personalidade, abordagem centrada nos comportamentos, abordagem centrada na comparação com os outros, e abordagem centrada nos resultados.

Tabela 1: Abordagem da avaliação de desempenho.

Abordagens	Instrumentos de avaliação
Centradas na personalidade	Escalas ancoradas em traços
Centradas nos comportamentos	Incidentes críticos Escalas de escolha forçada Escalas ancoradas em comportamentos Escalas de padrão misto Escalas de observação comportamental Listas de verificação
Centradas na comparação com os outros	Ordenação simples Comparação por pares Distribuição forçada
Centradas nos resultados	Padrões de desempenho Gestão por objetivos

Fonte: adaptado de Morhman *et al.*, 1989 *apud* (Caetano, 2008).

A seguir serão descritos alguns dos métodos utilizados para avaliar o desempenho das organizações e trabalhadores:

A abordagem centrada na personalidade é normalmente representada por escalas ancoradas em traços de personalidade ou escala gráfica. Esta ferramenta é bastante utilizada e simples de preencher. Normalmente as organizações não veem a necessidade de promover a formação de avaliadores, restringe-se apenas à construção de um manual de instruções como documento orientador do processo. Este método utiliza duas formas de entrada, em que as linhas horizontais representam o fator de avaliação do desempenho, enquanto as colunas na direção vertical representam os graus de variação dos fatores. Assim, o avaliador apenas tem que preencher a escala que melhor descreve o nível de avaliação de desempenho.

A abordagem centrada nos comportamentos apresenta várias ferramentas, relativamente diversificadas, que têm em comum a avaliação do comportamento dos trabalhadores em detrimento dos traços de personalidade. Abaixo apresentamos os instrumentos referentes a esta abordagem:

- A incidente crítica é uma técnica de avaliação de desempenho na qual os avaliadores notam as características extremas, que mostram se o desempenho é muito bom ou muito mau, com relevância para a função que está a ser avaliada. Os registos de eventos observados destinam-se à discussão entre o avaliador e o avaliado no final do período de avaliação, de maneira a declarar quais os comportamentos que o colaborador deve continuar a ter e a fomentar e quais os que deve eliminar ou corrigir;
- Escalas de escolha forçada: esta técnica para avaliar o desempenho dos funcionários é realizada através de frases descritivas. O avaliador deve escolher metade dos itens (alguns formatos usando duas descrições positivas e duas negativas no mesmo bloco), ou seja, aqueles que mostram o melhor desempenho do avaliado;
- Escalas ancoradas em comportamentos: o processo inovador destas escalas prende-se com o conteúdo e com o processo de construção das mesmas. Esta técnica destina-se à concentração da avaliação em comportamentos

específicos, observáveis e que permitem comparações avaliadas de acordo com a escala. É necessária uma participação ativa dos avaliadores tendo em vista a uniformidade de critérios que permitam a lealdade nas avaliações. Estas escalas existem em diversos níveis de comportamentos esperados de cada descrição e foram avaliados e considerados como uma âncora, onde o avaliador deve escolher o que melhor se ajusta ao desempenho do avaliado;

- Escalas de padrão misto: caracterizam-se por apresentarem três exemplos comportamentais específicos e mostram três níveis diferentes de desempenho. Um descreve um desempenho acima da média, outro descreve um desempenho médio e o terceiro um desempenho inferior à média. Esta técnica recomenda que o avaliador deve responder a três perguntas para cada dimensão, o que indica que o comportamento do avaliado é melhor, igual ou pior do que o descrito;
- Escalas de observação comportamental: nessas escalas, os avaliadores devem averiguar, baseando-se em alguns comportamentos que refletem as dimensões de desempenho e são feitas escalas de 5 pontos. Através das suas observações, é feita a análise da frequência com que cada avaliado expressa o seu comportamento. Os dados são sujeitos a análise estatística para identificar o comportamento dos trabalhadores que distinguem os mesmos, eficazes e ineficazes;
- Listas de verificação: referem-se a listas de comportamentos ou características que os avaliadores são obrigados a rever, assinalando os que, em sua opinião, se aplicam aos avaliados.

A abordagem centrada na comparação com outros menciona que a avaliação deve incidir na comparação de uns colaboradores com outros, os que têm uma atividade complementar ou concorrem entre si.

Dado o tipo de comparação que é feita, temos as seguintes técnicas:

- Ordenação simples: o avaliador classifica os avaliados com a mesma classe ou grupo da mesma profissão, hierarquizando-os numa sequência de desempenho, ou seja, do melhor para o pior. Esta ordem pode ser aplicada,

baseando-se no desempenho integral do avaliado ou através de parâmetros anteriormente definidos;

- Comparação por pares: técnica pela qual são constituídos os pares prováveis entre os trabalhadores, de maneira a garantir que cada colaborador seja comparado com os restantes, todavia, com um de cada vez. O avaliador decide quem é o melhor em cada um dos parceiros e é edificada uma lista de prioridades com os nomes das pessoas, identificando os trabalhadores que foram escolhidos mais vezes como os melhores;

Distribuição forçada: ferramentas usadas para comparar os colaboradores uns com os outros, tendo em vista a ordenação de grupos de empregados com grau de desempenho semelhantes. O grau de desempenho é determinado o mais antecipadamente quanto possível, por exemplo, muito bom, bom, médio, mau ou inaceitável. As pessoas são classificadas segundo uma escala baseada na percentagem ou quota atribuída a cada nível de desempenho. A aplicação desta técnica, de acordo com a estratégia de gestão de recursos humanos, é uma componente de recompensa.

A abordagem centrada nos resultados tem um critério de análise que consiste em considerar os resultados do desempenho do avaliado em detrimento dos comportamentos. Esta ferramenta permite ao avaliador e avaliado desenvolver um trabalho conjunto na definição de objetivos ou padrões de desempenho e constrói o confronto destes com os resultados alcançados durante um determinado período de tempo.

Padrões de desempenho: com estas técnicas, os resultados dos trabalhos desenvolvidos podem ser comparados com o desempenho obtido em tempos anteriores dos colaboradores em apreço, ou de outros trabalhadores com categorias semelhantes através de um padrão de desempenho previamente fixado e compatível com dado lugar. Desta comparação entre os padrões pré-definidos e os resultados dos trabalhos das pessoas, presta-se atenção aos desvios que aconteceram e perspetivam-se medidas de correção para aplicar no futuro, como por exemplo, promoção de formação específica numa dada área.

Gestão por objetivos (*management by objective* – MBO): especificar os objetivos de desempenho acordados entre os empregados e os gerentes a serem alcançados dentro de um determinado período de tempo. Todos os objetivos do gerente são ajustados de acordo com as metas e objetivos gerais da organização, no entanto a MBO não deve ser uma forma velada de superiores para impor objetivos dos gestores aos trabalhadores. Porém, esta avaliação não se limita à avaliação dos resultados, orientação do alvo, planejamento e revisão do trabalho, avaliação e definições das metas em conjunto.

Além disso, segundo Rocha (1999) a gestão orientada pelos resultados possui as seguintes características: supõe um tipo de gestão participativa no sentido de que os trabalhadores participem na discussão e conheçam o conjunto de objetivos da organização; implica a integração dos aspectos humanos e dos objetivos da organização; põe ênfase no conceito de motivação e no desenvolvimento da capacidade dos subordinados.

Segundo o mesmo autor, a implementação da gestão Por Objetivos supõe um processo que se divide em quatro fases: “1- Passagem em revista das principais atividades que dizem respeito ao conteúdo funcional. A ideia é que o gestor e trabalhador concorde no conteúdo funcional; 2-Desenvolvimentos de medidas de desempenho em que devem acordar quer o gestor quer o trabalhador; 3- Estabelecimento de objetivos. Os objetivos são estabelecidos pelo trabalhador de acordo ou sob a superintendência do superior; 4-Discussão sobre o desempenho, tendo em conta os objetivos estabelecidos.” (Rocha, 1999).

Na avaliação de desempenho são necessários instrumentos como referência para avaliar o desempenho, de modo a que os resultados possam ser adequado para os fins especificados. No entanto, sabemos que todos os instrumentos existentes, cada um tem vantagens e desvantagens, os aspectos positivos e negativos.

Para uma visão geral e sistematicamente apresentadas faz-se, em seguida, um resumo das vantagens e desvantagens de diferentes tipos de instrumentos de avaliação de desempenho (Caetano, 1996:370)

Tabela 2 : Vantagens e desvantagens dos diferentes tipos instrumentos de avaliação de desempenho.

Instrumentos de avaliação	Vantagens	Desvantagens
Escalas ancoradas em traços	-Fácil construção e utilização. -Obtém-se uma quantificação do desempenho do avaliado.	-Avaliação pouco discriminante. -Não permite o controlo efetivo dos erros de cotação. Dificulta o feedback com o avaliado.
Incidentes críticos	-Facilita o feedback com o avaliado. -Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação.	-Exige muito tempo da parte do avaliador. -Não é possível controlar a arbitrariedade do avaliador na escolha dos incidentes. -Não se obtém uma quantificação do desempenho.
Escalas de escolha forçada	-Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação.	-Dificulta o feedback com o avaliado. -Exige muito tempo na sua construção.
Escalas ancoradas em comportamentos	-Facilita o feedback com o avaliado. -O envolvimento dos avaliadores na construção da escala serve como formação sobre o processo de avaliação. -Obtém se uma quantificação do desempenho.	Tem custos extremamente elevados na sua construção.
Ordenação simples	-Custos baixos em todo o processo de avaliação. -Fundamente algumas decisões ao nível da gestão de recursos humanos.	-Avaliação pouco discriminativo. -Dificulta o feedback com o avaliado.
Gestão por objetivos	-Permite que o avaliado tenha um feedback constante do seu desempenho. -Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. -Faz aumentar o esforço, a motivação, a satisfação e a produtividade, sobretudo, nas empresas orgânicas.	-Os avaliadores têm grande dificuldade em definirem os objetivos e planos de ação. -As empresas têm dificuldade em avaliar os objetivos. -Dificuldade em ponderar fatores contextuais fora do controlo dos avaliados.

Fonte: Caetano e Vala (2007)

2.2. Os desafios da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho deve ser implementada sem discriminação. Quaisquer formas ou métodos de avaliação devem ser justos, realistas, válidos e relevantes para o tipo de trabalho que será avaliado. A avaliação de desempenho não é associada apenas a questões confidenciais, mas também trata de salários, emprego, promoções ou rebaixamento e colocação de funcionários.

As avaliações de desempenho também têm dificuldades e desafios, por mais difícil que sejam avaliar o resultado do desempenho do empregado é, por vezes, ambíguo. Portanto, o sistema da avaliação de desempenho deve utilizar os padrões estabelecidos pela organização. Desafios que devem ser enfrentados são reconstruir e administrar a avaliação de desempenho, que deve ser justa e precisa. A seguir serão apresentados desafios, barreiras e preconceitos que ocorrem na avaliação de desempenho do empregado. Os preconceitos que muitas vezes aparecem, segundo Werther e Davis (1996:348), são:

Efeito Halo (*Hallo Effect*): ocorre porque os avaliadores gostam ou não gostam da natureza dos funcionários que são avaliados. Portanto, um funcionário favorecido pelo avaliador obterá o valor positivo em todos os aspectos, e vice-versa, um funcionário que não é favorecido pelo avaliador vai adquirir valores negativos em todos os aspectos da avaliação;

Clemência e Efeito Gravidade (*Leniency and Severity Effect*): o efeito Leniency é aquele em que os avaliadores tendem a assumir que eles devem aplicar-se muito para os funcionários, para que eles tendam a dar um bom valor para todos os aspectos da avaliação. Enquanto o efeito gravidade é aquele em que os avaliadores tendem a ter uma filosofia e uma visão contrárias às do empregado de modo que tende a dar notas baixas;

Tendência central (*Central tendency*): o avaliador não quer julgar muito positivamente e também não quer julgar muito negativamente os subordinados

(preferindo um julgamento neutro). O avaliador com tolerância excessiva tende a proporcionar um valor dentro da média;

Assimilação e efeito diferencial (*Assimilation and differential effect*): na *Assimilation effect*, os avaliadores tendem a preferir os funcionários que têm características ou traços semelhantes aos do avaliador, por isso vai atribuir um valor melhor do que aquele que atribui aos funcionários que não têm as mesmas propriedades e características. No efeito diferencial, os avaliadores tendem a favorecer os empregados que têm traços e características que não existem em si, mas as propriedades que eles querem, para que o avaliador dê um valor melhor do que aquele que deu ao outro;

Erro de primeira impressão (*First impression error*): o avaliador tira conclusões sobre um empregado com base no seu primeiro contato e provavelmente vai trazer essas impressões para o seu julgamento por um longo período de tempo;

Efeito de recência (*Recency effect*): o avaliador tende a dar o valor assente no comportamento que eles haviam acabado de presenciar, e esquecer o comportamento passado, durante um determinado período.

Conclusão

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas essenciais para a gestão de recursos humanos. Desta forma a avaliação de desempenho tornou-se um assunto geral para a variedade de atividades das organizações tais como o planejamento, o recrutamento, seleção, promoção, treinamento e as remunerações. É através da avaliação de desempenho que as organizações buscam avaliar os funcionários e desenvolver suas competências, melhorar o desempenho e distribuir recompensas.

Através de avaliação de desempenho podemos ser identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores, e depois comunicar os resultados aos avaliados para melhorar a motivação de cada empregado para atingir as metas da organização. Ela também e também proporciona informações para identificar as áreas mais carentes de

treinamento e ferramentas para subsidiar as ações de melhoria. O objetivo da avaliação de desempenho segundo Milkovich et al (1991:91) é identificar os pontos fortes e fracos dos funcionários, para que o processo de *feedback* como um motivador possa funcionar bem para corrigir os erros no trabalho dos funcionários e da determinação da alocação adequada de recompensa de acordo com o desempenho do trabalho de cada empregado.

CAPÍTULO 2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM TIMOR-LESTE

A avaliação de desempenho em Timor-Leste foi implementada no ano 2008 pelo Decreto-Lei nº 8/2004 de 16 de junho e Decreto -lei nº 14/2008 de 7 de Maio. O objetivo geral da avaliação é melhorar os resultados dos trabalhadores, ajudando-os a atingir níveis de desempenho mais elevados, com vista a aumentar as oportunidades de carreira de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e valorizar as contribuições individuais para a equipa. Além disso, a avaliação do desempenho também visa ainda a prossecução dos seguintes objetivos: motivar e Incentivar a comunicação entre as chefias e os seus subordinados; melhorar a gestão integrada de recursos humanos e promover a excelência da qualidade da prestação de serviço ao público.

A avaliação abrange todas as hierarquias da instituição e todos os níveis de atuação. Este sistema foi desenvolvido com o objetivo das instituições aprimorarem o desempenho dos trabalhadores. Para atingir este objetivo foi necessário introduzir alterações na gestão das organizações públicas timorenses. O sistema permite aos funcionários exprimirem as suas opiniões através da participação no processo de avaliação. É com base nestas informações que a organização pode identificar as atividades de formação que a serem desenvolvidas para os funcionários no futuro.

Este Decreto-Lei foi implementado apenas num ano (de 2008 a 2009) em virtude do mesmo ter apresentado várias lacunas e problemas na sua aplicação. Algumas das deficiências identificadas no sistema foram o tempo de avaliação muito curto, falta de clarificação dos fatores de avaliação, falta de regulamentação sobre a avaliação ordinária e extraordinária, ausência de distinção entre pessoal administrativo e pessoal docente.

Em 2009 foi aprovada uma nova lei (Lei nº 18/2009 de 8 de abril e a Lei nº 19/2011 de 7 de Maio), com objetivo de revogar alguns dos artigos da lei anterior e corrigir as deficiências do diploma anterior. Com base neste Decreto-Lei, os serviços públicos timorenses realizam a avaliação de desempenho em cada ano, tomando o processo da seguinte forma:

-Um ano antes da avaliação (o último dia do mês de Janeiro): todos os dirigentes e gestores identificam dois fatores de avaliação e comunicam aos funcionários que serão avaliados. Ambos os fatores devem ter um indicador relacionado com o planeamento anual e com a avaliação do trabalho global.

- No mês de dezembro, o departamento de Recursos Humanos prepara e distribui para todos os funcionários e supervisores todas as formas e instruções para iniciar o processo de avaliação no mês de janeiro.

- Todos os funcionários realizam a autoavaliação através do preenchimento de fixas de autoavaliação;

-O avaliador complementa um formulário de avaliação para cada avaliado;

- O avaliador comunica ao avaliado a classificação proposta. Se o avaliado não aceitar a classificação tem cinco dias úteis para apresentar uma reclamação ao Diretor-Geral

- As reclamações e as classificações propostas pelos avaliadores são remetidas para a Comissão da Função Pública (CFP) para homologação;

- No prazo de 15 dias após a receção de todos os documentos a CFP deve pronunciar-se sobre as reclamações e homologar de todas as classificações da avaliação. seguindo-se a notificação do avaliados. Das decisões há direito a recurso para o Ministro da Administração Estatal.

Em geral, a avaliação de desempenho é conduzida pelo supervisor imediato. De acordo com o Decreto-lei nº 19/2011 artigo 17, o avaliador é o superior hierárquico imediato que possua responsabilidade de coordenação sobre o avaliado. As atividades de avaliação de desempenho decorrem entre os meses de janeiro e março, sem prejuízo do disposto no presente decreto-lei para a avaliação extraordinária (Decreto-Lei nº 18/2009, artigo 7º)

Os fatores de avaliação de desempenho

A compreensão dos fatores de desempenho do empregado irá ajudar a organização, uma vez que é mais fácil de gerenciar o desempenho através de avaliações de desempenho. Com a avaliação de desempenho, qualquer funcionário que ocupa um cargo será sempre capaz de contribuir positivamente para implementar os trabalhos relacionados com as competências e desenvolver em conformidade com a situação e as condições encontradas ao longo do tempo.

O Decreto-lei nº 19/2011 sobre o Regime da avaliação do desempenho no seu capítulo III, artigo 13º, define os fatores de avaliação de desempenho, entre outros: (a) Sentido de responsabilidade; (b) Aperfeiçoamento contínuo; (c) Relações no trabalho e com o público; (d) Regularidade e assiduidade no posto de trabalho; (e) Inovação, criatividade e flexibilidade; (f) Iniciativa e autonomia; (g) Trabalho em equipa; (h) Liderança e gestão de equipa; e (i) Coordenação e articulação.

Baseados nestes fatores, a Comissão da Função Pública desenvolveu uma ficha ou formulário de avaliação constituída por nove fatores como base dos indicadores para os avaliadores na implementação da avaliação do desempenho dos funcionários em Timor-Leste, sobretudo na Universidade Nacional Timor-Lorosae. A cada fator é atribuído um valor (Muito bom, Bom, Suficiente e Insuficiente). A determinação do valor depende dos padrões especificados nas regras do governo reguladas pelo Decreto-Lei nº 18/2009 artigo 14. Os funcionários que obtiverem classificação de Muito Bom em dois anos consecutivos podem progredir na carreira.

PARTE 2. ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 3. Metodologia da investigação

Neste capítulo descreve-se a metodologia de investigação, as técnicas de recolha de dados, a análise de dados incluindo a determinação da população e da amostra do estudo, que serão utilizadas para obtenção de informação necessária para o estudo da Avaliação de Desempenho dos funcionários na Universidade Nacional Timor-Leste.

Há muita literatura acerca do estudo de caso que apresentam várias definições que importa referir. Bell (1997:23) afirma que a escolha de um estudo de caso tem a ver com a vantagem deste método "permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico ou situação e de identificar, ou tentar identificar, os diversos processos interativos em curso". Barañano (2004:102) refere que o estudo de caso "pressupõe a apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências qualitativas e quantitativas". Pardal e Correia (1995) salientam o estudo de caso como um modelo de análise incentivo de uma situação particular.

Coutinho e Chaves (2002:224) referem uma característica importante de um estudo de caso: "o investigador recorre a fonte múltiplas de dados e a métodos de recolha muito diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registos áudio e vídeo, diários, cartas, documentos etc."

Procuramos um fio condutor e sequencial que, através das questões inicialmente definidas, ajudassem a encontrar respostas aos desafios da investigação consubstanciadas nos resultados ou conclusões do estudo.

3.1. Caracterização da população alvo e amostra

A população é o conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões, todos os elementos reais dos grupos de pessoas, eventos ou objetos sobre

os quais o investigador irá dedicar a sua atenção (Gall *et al.* Hill e Hill, 2002). Fortin (1996) reforça esta ideia dizendo que “ uma população é uma coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios”. A população deste estudo consiste nos 259 funcionários administrativos que trabalham na Universidade Nacional Timor-Leste.

A partir da população são definidas amostras com o objetivo de facilitar a obtenção dos dados necessários em relação a finalidade desta investigação.

A amostra é a unidade de base da população junto da qual a informação é recolhida. Segundo Sapsford e Jupp, (1998), a amostra é um conjunto de elementos selecionados a partir de uma população. No mesmo sentido, Fortin (1996:202) salienta que “qualquer trabalho de amostragem requer uma definição precisa da população a estudar e, portanto dos elementos que a compõem” Assim, a amostra enquanto parte da população é utilizada como um objeto da pesquisa. Os questionários foram enviados para todos os funcionários da UNTL, totalizando 259 funcionários. As entrevistas foram realizadas para uma amostra por conveniência de 5 dirigentes.

3.2. Instrumentos de recolha de dados empíricos

A utilização de cada fonte depende do tipo de investigação que se pretende realizar. Porém, quantas mais fontes de evidência se usar melhores e mais viáveis resultados se obterão, uma vez que tais fontes são complementares (Yin,2009). Neste estudo, utilizou-se como fontes de evidência a pesquisa documental, a entrevista e o questionário.

O método de recolha documental é um dos métodos mais utilizados na metodologia de investigação social no domínio das técnicas de coleta de dados. Porque a maioria dos factos e os dados sociais são armazenados na forma de documentos. Assim, a informação é obtida a partir de registros de transcrição, livros, jornais e assim por diante. Como apresentado pelo Apolinário (2009:67), o documento é “qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que

possa servir cada consulta, estudo ou prova. Incluem-se nesse universo os impressos, os manuscritos, os registros audiovisuais e sonoros, as imagens, entre outras”.

A pesquisa documental, segundo Yin (1994), é relativa aos registros escritos existentes na unidade de análise selecionada, com o objetivo de recolher informação sobre a estrutura e modo de funcionamento da mesma. Esta técnica constitui-se numa valiosa abordagem de dados qualitativos, ou seja, são utilizados “quaisquer materiais escritos que possam ser utilizados como fonte de informação” (Phillips, *apud* Sá-Silva, Almeida e Guindani, 2009:6).

Além disso, a pesquisa documental tem como objeto a literatura científica relativa ao objeto de estudo e cuja finalidade é a exploração da literatura em vista da elaboração de uma problemática teórica (De Ketele, 1993:38). Portanto, os métodos documentais podem ser interpretados como uma forma de coleta de dados a partir de documentos ou registros existentes armazenados, livros, jornais e assim por diante. Para além das leituras e bibliografias consultadas, a análise documental feita aos variados normativos legais permitiu estudar e analisar os documentos relevantes sobre a avaliação de desempenho na Administração Pública, realizada na Universidade Nacional Timor-Lorosae desde que 2008 até 2011.

Entrevistas

A entrevista é o processo de obtenção de informações para fins de pesquisa por meio de perguntas e respostas face a face entre o entrevistador e o entrevistado, usando uma ferramenta chamada entrevista local (roteiro de entrevista). A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre fatos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos da recolha de informações (De Ketele, 1993:22). Desta forma, a entrevista é um método para obter os dados por meio de questionamento direto pelas partes interessadas, a fim de obter os dados e informações que sustentam a análise do estudo. A técnica da entrevista é considerada

importante quando se trata de recolher dados válidos sobre as opiniões e ideias dos sujeitos (Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, 2005).

Neste estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Foi preparado um guião de entrevista relacionadas as dimensões da pesquisa, que serviram de referência para o pesquisador durante as entrevistas. O guião de entrevistas contém uma série de perguntas básicas. O objetivo foi facilitar o pesquisador na realização de entrevistas de modo a que os resultados obtidos e os dados pudessem ser interpretados de maneira mais aprofundada.

A realização das entrevistas foi agendada, pessoalmente de acordo com a conveniência de cada um dos participantes. Nas datas e horas marcadas, o pesquisador reuniu-se com os entrevistados no local de trabalho dos mesmos para realizar a entrevista. Antes de começar a entrevista, o pesquisador explicou o objetivo da pesquisa para o respondente. As entrevistas tiveram uma duração média de uma hora. As entrevistas foram realizadas no decorrer do mês de janeiro de 2013.

A seleção dos respondentes para as entrevistas baseia-se nos diferentes níveis profissionais, onde eles são vistos como as pessoas que melhor entendem o problema em estudo. Os entrevistados selecionados foram os seguintes: (i) Diretor Geral da Universidade Nacional Timor- Lorosae, (ii) dois Representante do Serviço dos Recursos Humanos, (ii) Um Chefe de Departamento, e O Presidente da Comissão Função Pública.

Questionário

Os questionários têm um papel importante para obter os resultados da pesquisa de acordo com os objetivos do estudo definidos anteriormente. Os questionários geralmente são utilizados para a obtenção de grandes quantidades de dados. O questionário é composto por um conjunto de perguntas “com respostas frequentemente limitadas a um número exaustivo de possibilidades mutuamente excludentes predeterminadas, ou seja, cada resposta refere-se a uma categoria de reação foi incluída para toda resposta possível” (Hair *at al*; 2004:160).

Dada a sua aplicabilidade e a sua rápida cobertura dos inquiridos torna-se frequente a utilização deste meio como sublinha Fortin, (1996:249) “o questionário ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados, de tal forma que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa”. A razão de escolhermos usar o questionário é o investigador interessar – se em estudar as atitudes, crenças, comportamentos, opiniões, situação profissional e características dos funcionários que podem ser afetados pelo sistema de avaliação de desempenho proposto.

O questionário foi projetado baseado nos objetivos da pesquisa anteriormente definidos permitindo obter informações e respostas dos inqueridos. Desta forma, o conteúdo é elaborado usando os indicadores estabelecidos com questões fechadas. O conteúdo do questionário foi baseada nas principais variáveis em estudo da avaliação de desempenho suportado pelas teorias sobre avaliação de desempenho visando recolher informações relevantes para a análise desta temática.

Tendo em conta que a maioria dos inquiridos encontram-se em dificuldade na compreensão da língua portuguesa e para diminuir essas dificuldades, o conteúdo dos questionários foi traduzido em língua tétum para facilitar o entendimento. Como sublinhou Fortin (1996) "mesmo que exista um questionário bastante conforme com o objetivo visado, é muitas vezes necessário traduzi-lo para a língua do país e adaptá-lo ao novo contexto de aplicação". (Fortin, 1996:250).

Para resolver essas dificuldades o questionário foi produzido em duas versões: em língua portuguesa foram preenchidos pelos inquiridos que tinham um nível médio e superior de compreensão na língua portuguesa e o questionário em língua tétum foram distribuídos entre a população com nível baixo na compreensão da língua portuguesa.

As formulações das perguntas foram organizadas sistematicamente pelos temas enunciados, usando questões fechadas. Como referiram Carmo e Ferreira (1998) "Tanto quanto possível fechadas. Uma maneira de objetivar as respostas e de não permitir que estas sejam ambíguas é fechar as perguntas. Fechar uma pergunta é como se sabe, apresentar ao respondente um número limitado de respostas típicas que este pode escolher" (Carmo e Ferreira, 1998:141)

Baseando-se nestas teorias, o investigador pode elaborar um questionário estruturado que terá uma lista de perguntas escritas, apelando a respostas fechadas o que significa que os inquiridos poderão escolher uma resposta alternativa que melhor se adapta às circunstâncias reais.

Neste âmbito identificamos duas versões de resposta que incluíse no questionário "não, e sim" e a escala de Lickert que apresentam Marconi e Lakatos (1999) são definidas por cinco possibilidades de resposta que vai da "completa aprovação" até a "completa desaprovação" sobre uma determinada assertiva. Assentando-se nesta teoria o pesquisador desenvolveu o questionário constituído por cinco opções, *nunca, raramente, as vezes, muitas vezes, sempre* oferecendo a oportunidade aos inquiridos de escolher as respostas de acordo com as suas opiniões, situação e afirmação.

A distribuição dos questionários aos funcionários em cada unidade de trabalho foi feita pelo pesquisador ajudado pelo pessoal dos recursos humanos, acompanhada por uma carta de notificação do diretor dos recursos humanos sobre das metas e objetivos da pesquisa realizada pelo pesquisador.

Os questionários têm uma introdução, que contém o objetivo dos mesmos, garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas e o estrito cumprimento dos procedimentos éticos e deontológicos.

Os questionários foram aplicados a todos os respondentes da pesquisa, isto é tanto aos funcionários, como aos chefes do departamento, os funcionários da administração, os funcionários de limpeza e os funcionários de segurança civil da Universidade Nacional Timor Lorosae.

Quanto ao tratamento estatístico foi realizada a análise descritiva de dados com utilização do *software* SPSS, versão 21.0 *para Windows*.

Neste estudo, foram distribuídos 256 questionários, e foram recebidos, devidamente preenchidos, 130 questionários, que corresponde uma taxa de resposta de 51%.

3.3. Dimensões de análise

A pesquisa qualitativa é uma pesquisa descritiva e tende utilizar a abordagem de análise indutiva. O sucesso da análise dos dados coletados depende do raciocínio crítico de quem está a investigar, o que lhe permitirá construir descrições e interpretações importantes para um apuramento cuidadoso das conclusões e de um tratamento organizado dos dados. Nesta fase, o essencial, é definir uma estratégia comum de maneira a tratar imparcialmente as evidências, retirar as conclusões e interpretações. Esta pode assentar nas proposições teóricas ou partir do desenvolvimento da descrição do caso (Yin, 2009).

De acordo com Yin (2009) a primeira alternativa é a forma mais geral para se analisar as evidências de um caso. As finalidades e a estrutura inicial do estudo são fundamentados em tais proposições que refletem um conjunto de questões de pesquisa e revisões da literatura. O enquadramento teórico é utilizado como um guia de modo o enfoque da pesquisa de acordo com os factos no terreno. Os dados qualitativos podem ser dados na forma de ordinal ou pontuação (a escala é classificada a partir do nível mais baixo, ou vice-versa). E no seguinte, o investigador vai interpretar aos dados apresentados.

Este estudo trata-se de um estudo exploratório. Teve como objetivo descrever o sistema de avaliação de desempenho na administração pública através da perceção dos funcionários da Universidade Nacional Timor-Lorosae sobre a implementação de avaliação de desempenho. Por este motivo, esta pesquisa não tem a intenção de formular uma hipótese. A unidade de análise são os funcionários administrativos da Universidade Nacional de Timor Lorosae.

O objetivo específico deste estudo consiste em analisar o sistema de avaliação de desempenho com base nas perceções dos funcionários da UNTL.

A análise baseia-se nas seguintes dimensões: a primeira, relaciona-se com as variáveis associadas com a implementação do sistema de avaliação de desempenho na UNTL (Conhecimento e experiência do processo, a ênfase e a dificuldade na sua aplicação); a segunda, é relativo às variáveis relacionadas com as necessidades de

formação e competências, bem como experiência no procedimento; e a terceira, diz respeito a como os funcionários entendem o conceito do processo de avaliação de desempenho (como uma ferramenta para gestão de recursos humanos)

Para tanto, nós não pretendemos generalizar este estudo de caso para a construção de teoria, sabemos que os dados só permitem conhecer com mais profundidade a percepção e atitudes dos funcionários em relação ao contexto específico: a implementação do sistema de avaliação de desempenho. Todavia, neste estudo temos capacidade de identificar os aspetos dos objetos da pesquisa, por exemplo as dificuldades sentidas pelos funcionários que podem ser um ponto de partida para estudar a implementação da avaliação de desempenho noutras organizações públicas.

Finalmente, em relação ao desenho do estudo de caso escolhido, e continuando a citar Yin (1994), esta investigação escolheu por um estudo de caso simples holístico, ou seja, o estudo que desenvolve teve como finalidade fazer uma abordagem global ao problema a ser estudado

CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da organização

A Universidade Nacional Timor-Lorosae (UNTL) foi criada em 17 de Novembro de 2000, sob os auspícios da UNTAET, com a iniciação de líderes sociais e pensadores, por meio de fusão de duas instituições académicas - Universitas Timor-Timur (1986-1999) e a Politécnica Díli (1990-1999) para emergir como uma única Universidade Nacional para satisfazer as necessidades de Ensino superior em Timor-Leste. A Universidade é uma das primeiras entidades governamentais a serem formados imediatamente depois o histórico referendo de 1999 apesar de não ter um estatuto legal independente por um longo período. Durante cerca de dez anos, a UNTL funcionou sob o controlo do Ministério da Educação. (Plano Estratégico UNTL 2011-2020).

A UNTL teve o seu estatuto legal em 2010 com o Decreto-Lei nº 16/2010 de 2 de Outubro. Ela tem autonomia estatutária para conduzir transações científicas, educacionais, administrativas, financeiras disciplinares e de propriedade. Os órgãos da UNTL consistem por Conselho Geral, encabeçado pelo Cônsul Geral, a quem reporta o Reitor, e é suportado pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Disciplinar. O Senado Académico, o Conselho Cultural e o Provedor do Estudante são os órgãos consultivos dos seus campos específicos. Dentro da UNTL, o Reitor dirige a Universidade e é assistido por Vice-Reitores, Pró-Reitores e pelo Administrador Geral, que é o responsável geral por todos os assuntos da administração.

A UNTL tem como finalidades fornecer aos estudantes, melhores condições de estudo, como: clube de leitura, boas instalações desportivas, artes e cultura, acesso ao serviço de saúde, educação espiritual e de valores, cantinas, dormitórios, transportes entre outras. Além de melhores condições de estudo, enfase também numa administração transparente e responsável para efetuar ao serviço público.

Para realizar uma administração transparente e responsável é necessária uma condição favorável, tais como fortalecer todos os serviços de apoio académico com as

capacidades, sistemas, infra-estruturas, biblioteca e instalações laboratórios necessárias para criar um ambiente de aprendizagem saudável no campus.

Em termos de académicos, a UNTL é composta por sete faculdades que proporcionam cursos de Graduação e Licenciatura são: Agricultura e Saúde Animal, Ciência Sociais, Educação, Artes & Humanísticas, Economia e Gestão, Engenharia, Ciência e tecnologia, Medicina e Ciência da Saúde e Direito.

Para que os funcionários da UNTL possam desempenhar as suas funções baseadas nas missões desenvolvidas é necessário fazer uma avaliação de desempenho cada ano para conhecer os pontos fortes e fracos dos colaboradores, essas informações tais como *inputs* para organização melhorar o desempenho dos colaboradores no futuro.

A avaliação de desempenho para os funcionários da UNTL segue os procedimentos definidos para o funcionalismo público. Assim, os funcionários são avaliados por suas chefias através de instrumento padronizado enviado pela Comissão da Função Pública.

4.2. Análise descritiva dos resultados

Caracterização geral da amostra

Os dados a seguir mostram o perfil dos inquiridos da pesquisa na Universidade Nacional Timor-Leste. No qual se encontram as informações sobre as seguintes variáveis: sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço, cargo/função e entre outras.

A amostra nesta pesquisa é constituído por 130 participantes relativamente à variável sexo constata-se que a grande maioria dos participantes é do sexo masculino (66,2%), enquanto (33,8%) é do sexo feminino o que parece indicar que os homens têm mais oportunidade para ocupar cargos na estrutura organizacional quando comparado com as mulheres.

Em relação à idade dos participantes, a tabela seguir, mostra que a grande maioria dos inquiridos (44,65) situa-se na faixa etária de 21 aos 30 seguido do grupo com idades compreendidas entre os 41 e 50 anos (27.7%) e do grupo entre os 31 e 40 anos (26.2%) e por último o grupo dos 51 e aos 60 anos (1,5%). Estes dados mostram uma população relativamente jovem. Esta preferência é parte da política da organização que optou pela contratação e o desenvolvimento de pessoas mais jovens e que têm maior predisposição para enfrentar desafios. Por outro lado, os funcionários com maior idade já possuem experiência ao longo do tempo o que contribui para organização de acordo com as suas capacidades.

Tabela 3 : Idade dos respondentes.

	Frequência	Percentagem
21-30 anos	58	44,6
31-40 anos	34	26,2
41-50 anos	36	27,7
51-60 anos	2	1,5
Total	130	100,0

Fonte: Questionário

Relativamente ao nível de habilitação académicas metade dos participantes possuem formação de nível superior com 50,8% e nível escolaridade secundária representa 49,2% das respostas. Isto indica que a qualificação dos funcionários ainda há uma percentagem elevada de funcionários com de nível secundário.

Tabela 4 : Habilitação académica dos respondentes.

	Frequência	Percentagem
Mestrado	4	3,1
Licenciatura	54	41,5
Bacharelato	8	6,2
Secundária	64	49,2
Total	130	100

Fonte: Questionário

Relativamente ao cargo desempenhado verifica-se que a maior parte dos participantes são funcionários administrativos (80,0%) seguido do grupo de chefes de departamento (13,8%) e os restantes são diretores e chefe de Seção (6,1%).

Tabela 5: Cargo que desempenha.

	Frequência	Percentagem
Funcionário Administrativo	104	80
Chefe de Seção	2	1,5
Chefe de Departamento	18	13,8
Diretores	6	4,6
Total	130	100

Fonte: Questionário

No que concerne ao tempo de serviço na UNTL, a maioria apresenta entre 1 a 3 anos de serviço (36,2%) e entre 10 e 12 anos (36,2%) e os restantes (27,6%) têm entre 4 e 9 anos tempo de serviço na UNTL. Estes dados indicam que nos últimos anos a UNTL recrutou muitos funcionários para os seus quadros. Face à estrutura etária apresentada na Tabela 3.

Tabela 6: Tempo de serviço na UNTL.

	Frequência	Percentagem
1-3 anos	47	36,2
4-6 anos	24	18,5
7-9 anos	12	9,2
10-12 anos	47	36,2
Total	130	100,0

Fonte: Questionário

Quanto ao tempo do serviço na função atual, a maior parte dos participantes possui o seu cargo atual há mais de 4 anos 43,8%, seguido daqueles que representam menoridade na função entre os 1-2 anos com 30,0%. Nota-se que há poucas experiencia profissional por parte dos participantes que mais 56,2% têm menos de 4

anos de experiência. Estes dados estão de acordo com a informação mencionadas acima que apresenta os funcionários jovens.

Tabela 7 : Tempo de serviço da função atual.

	Frequência	Porcentagem
Menos de um ano	16	12,3
1-2 anos	39	30
3-4 anos	18	13,8
Acima de 4 anos	57	43,8
Total	130	100

Fonte: Questionário

No que respeita à área da formação dos funcionários, a maior parte (58,5%) é formada em administração pública, de seguida surge a área de economia (19,2%), e os restantes têm formação em Direito, Sociologia, Agricultura e outras (22,3%).

Tabela 8 : Área formação dos respondentes.

	Frequência	Porcentagem
Administração Pública	76	58,5
Economia	25	19,2
Direito	1	0,8
Agricultura	5	3,8
Sociologia	6	4,6
Desenvolvimento Comunitária	17	13,1
Total	130	100

Fonte: Questionário

Quanto ao vínculo de trabalho a amostra é formada por pessoal permanente, contratado e de nomeação política. A maior parte dos participantes são permanentes (87,7%) e contratados (10,8%), sendo que apenas 1,5% são de nomeação política.

Tabela 9: Vínculo de trabalho dos respondentes.

	Frequência	Porcentagem
Contratado	14	10,8
Permanente	114	87,7
Nomeação Política	2	1,5
Total	130	100

Fonte: Questionário.

A avaliação de desempenho teve início, como já foi referido neste trabalho em 2008. Nesse primeiro ano foram avaliados 36,2%.

Tabela 10: Primeiro ano da avaliação de desempenho.

	Frequência	Porcentagem
2008	47	36,2
2009	32	24,6
2010	28	21,5
2011	23	17,7
Total	130	100

Fonte: Questionário.

A percentagem de funcionários que vem sendo avaliada pela primeira vez tem vindo a decair o que reflete que está a haver uma diminuição das contratações ao longo dos anos, e a progressiva consolidação do pessoal da UNTL.

Análise da Percepções dos Funcionários sobre avaliação de Desempenho

A análise da percepção dos funcionários sobre a implementação da avaliação de desempenho foi efetuada baseada no questionário supramencionado e na metodologia apresentadas.

No que diz respeito à informação recebida pelos inquiridos sobre o sistema de avaliação de desempenho, a tabela abaixo mostra que há uma opinião favorável porém nem todos os participantes tem a mesma opinião. O desvio padrão reflete as variações das respostas. Um entrevistado salienta que “A disseminação informação sobre o processo de avaliação de desempenho foi feita pela Comissão da Função Pública e pelo pessoal de recursos humanos, contudo esta só foi enviada para os dirigentes”. (dia 12 de fevereiro de 2013).

Tabela 11: Informação sobre sistema de avaliação de desempenho.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Recebeu informação sobre o sistema de avaliação de desempenho	3,3000	3,00	1,31568
Sente necessidade de adquirir mais informação nesta área	3,4846	4,00	0,76993

Fontes: Questionários

Por outro lado, os inquiridos consideram que a “informação sobre o sistema de avaliação é muito importante porque aumenta os conhecimentos e assim podemos compreender melhor o processo de avaliação de desempenho” (dia 12 de fevereiro de 2013). Contudo, a informação disponível parece ser insuficiente uma vez que os inquiridos sentem necessidade de adquirir mais informação, como se pode observar pelo valor da resposta (3,48 numa escala 4), de acordo com a Tabela 11. Os funcionários que trabalham na Universidade Nacional Timor-Leste reconhecem que a informação sobre a avaliação de desempenho é importante e consideram como uma forma para elevar os seus conhecimentos e assim contribuir efetivamente para a avaliação de desempenho.

Em relação ao sistema de avaliação este reconhece e premia o mérito dos funcionários. A tabela abaixo mostra que há uma opinião pouco positiva à influência do sistema de avaliação no desempenho dos funcionários. A média das respostas a questão obteve 3,01, com escala de 5 conforme a Tabela 12 e o desvio padrão superior a 1. Estes resultados mostram que os inquiridos consideram que há pouco reconhecimento e os prémios por mérito são atribuídos de forma pouco adequada.

Tabela 12: Sistema de avaliação de desempenho contribui para premio, valorização e crescimento profissional.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
O sistema de avaliação reconhece e premeia o mérito dos funcionários de forma adequada	3,0154	3,00	1,45732
Na sua opinião o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para a uma valorização profissional	2,1846	2,00	1,83327
O processo de avaliação contribuiu para o seu crescimento profissional	2,4538	2,00	1,01242

Fontes: Questionários

No que concerne à contribuição do processo de avaliação de desempenho para a valorização profissional, há uma opinião pouco favorável sobre o efeito do mesmo para melhoria o desempenho apresentando esta questão um valor médio de 2,18, numa escala 4. Constata-se uma variação nas opiniões apresentada com o desvio padrão superior a 1. A valorização profissional é importante para a harmonia entre os funcionários e a organização. Por isso, pode-se afirmar que este é um ponto importante uma vez que as oportunidades de crescimento podem ser utilizadas como fator de motivação e de melhoria do desempenho de cada funcionário.

Observa-se que há uma opinião mais positiva sobre o processo de avaliação de desempenho e o seu contributo para o crescimento profissional. A tabela 12 mostra que os inquiridos reconhecem esse contributo apresentando esta resposta um valor médio de 2,41 numa escala 4. Este resultado parece indicar que a organização busca realizar o seu papel ajudando o funcionário a ter condições para desenvolver as suas atividades e atingir seu crescimento profissional.

Relativamente à utilização da avaliação de desempenho para a promoção ou progressão na carreira, a tabela a baixo mostra que existe uma opinião desfavorável entre os participantes sobre esta influência na melhoria do desempenho. A maioria responde que a avaliação de desempenho não é utilizada para a promoção na carreira. As respostas apresentam um valor médio 2,81, numa escala 5, e o desvio padrão

superior a 1. Além disso, um dirigente através da entrevista afirma que " de acordo com o objetivo da avaliação de desempenho, o resultado é utilizado para a promoção na carreira, mas na realidade muitos funcionários que tiveram classificações muito bom na avaliação de desempenho durante quatro anos consecutivos ainda não tiveram promoção na carreira". (entrevista dia 5 de fevereiro de 2013). Mesmo assim, alguns participantes reconhecem que a avaliação de desempenho é utilizada para a promoção na carreira apesar de este processo levar muito tempo.

Tabela 13: Avaliação de desempenho utiliza para promoção, formação e motivação.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
A avaliação de desempenho é utilizada para a promoção ou progressão na carreira	2,8154	2,00	1,29869
A avaliação de desempenho é usa para formação dos funcionários	2,9846	3,00	1,02666
A avaliação de desempenho é sempre usada para motivar os funcionários para que eles trabalhem melhor	3,0769	3,00	0,71110

Fontes: Questionários

Constata-se também a uma opinião negativa em relação à avaliação de desempenho usada para a formação dos funcionários. A maioria afirma que a avaliação de desempenho raramente é utilizada para a formação. Tal como mostra na tabela 13 com valor médio de 2,98, numa escala 5 o desvio padrão superior a 1. De acordo com Cherrington (1995), o objetivo de avaliação de desempenho é identificar as necessidades de formação para o benefício dos empregados de forma a melhorar o nível de habilidades e competências no trabalho. Porém, no caso da UNTL os objetivos da avaliação de desempenho ainda não foram totalmente implementados. Um entrevistado revela que " já fizemos a formação, quer para os chefes e para os funcionários" (30 de janeiro de 2013). Para este efeito a UNTL envolve os funcionários em diversas ações de formação, tanto nas áreas de administração e nas áreas técnicas de acordo com suas funções. A formação para os funcionários é realizada dentro do país e também no exterior. Além da formação técnica, há o envio de funcionários para

continuar os estudos de bacharel e de mestrado. Contudo isto apenas ocorre para alguns funcionários em virtude das limitações do orçamento. Esta limitação impede o aumento das capacidades dos funcionários para o desempenho das suas funções.

Observa-se uma opinião mais favorável sobre a influência da avaliação de desempenho para motivar os funcionários e influenciar o desempenho dos mesmos. Segundo Dessler (2009), a avaliação de desempenho consiste em avaliar o desempenho real de acordo com as normas de trabalho e proporcionar feedback ao empregado de modo a motivá-lo para melhorar o seu desempenho ou para eliminar eventuais deficiências. A motivação é essencial pois estimula os funcionários a dar o máximo à organização. Assim a organização deve proporcionar várias formas de premiar os funcionários quer com incentivos materiais ou através de incentivos não material.

No que concerne à oportunidade para expor a opinião sobre o avaliação de desempenho, a tabela abaixo indica que há uma opinião favorável (3,43 numa escala de 5) indicando que os funcionários têm oportunidade para expor a sua opinião em relação sobre os resultados da avaliação. Esta informação indica que a maior parte dos participantes considera que o processo avaliação anual proporciona a expressão da opinião sobre o seu desempenho. Esta participação é importante em virtude de contribuir para clarificar eventuais desentendimentos entre os mesmos e o chefe sobre as classificações da avaliação.

Tabela 14: Avaliação de desempenho para estabelecer a comunicação.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho	3,4385	3,00	1,39769
A avaliação de desempenho é um elo de ligação para estabelecer a comunicação positiva entre o chefe com o funcionário	3,7846	4,00	0,73648

Fontes: Questionários

Constata-se que há uma opinião favorável sobre a utilização da avaliação de desempenho para estabelecer a comunicação entre o chefe e os funcionários. Na Tabela 14 observa-se que as respostas indicam uma opinião favorável com um valor médio das respostas de 3,78, numa escala de 5, apresentando o valor da moda 4. Através da comunicação pode-se clarificar as dúvidas sobre o trabalho e a melhoria do desempenho. Segundo Caetano (1996), “a relação de comunicação entre o avaliador e o avaliado surge como um elemento importante a considerar no estudo da avaliação de desempenho, dado que a negociação percebida da avaliação, por parte do avaliado, é um fator determinante a ter em conta para o sucesso de todo o processo de avaliação de desempenho”. Um entrevistado salienta que "a comunicação entre chefe e funcionário é importante para a melhoria do trabalho e também para propor a melhoria de capacitação através da formação ou do treino". (Entrevista 6 de fevereiro de 2013). Dentro da organização, a comunicação é importante pois a informação, a clarificação das dúvidas, o esclarecimento sobre o trabalho contribuiu para o bom desempenho.

No que se refere às oportunidades para discutir a avaliação de desempenho com o superior, a tabela abaixo indica que a maior parte dos participantes (56,9%) teve oportunidade para discutir a avaliação. Estes dados estão em conformidade com as respostas da tabela anterior.

Tabela 15: Tem oportunidade de discutir da avaliação de desempenho.

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não	56	43,1
Sim	74	56,9
Total	130	100,0

Fonte: Questionário

Contudo, há uma percentagem elevada de inquiridos que afirma que não teve oportunidade de discutir a avaliação com o superior hierárquico (43,1%). Segundo Carroll e Schneier., 1982 *apud* Caetano e Vala (2007:382) a entrevista de avaliação de desempenho “é o momento em que o avaliador e o avaliado discutem o desempenho do avaliado durante o período em análise e perspetivam o trabalho futuro do

colaborador” Esta discussão pode contribuir para a melhoria do desempenho dos funcionários pois pode permitir a identificação de falhas e a sua correção.

No que concerne ao acompanhamento dos objetivos e das competências entre o chefe e o funcionário há uma opinião favorável sobre este acompanhamento com uma média das respostas de 3.25, numa escala de 5.

Tabela 16: Desenvolvimento de criatividade e inovação dos funcionários.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Considera que os objetivos e as competências são devidamente acompanhados entre o chefe e funcionário	3,2538	3,00	0,82885
Na sua opinião o desenvolvimento de criatividade e inovação dos funcionários é o resultado do treino realizado pela organização	3,0462	3,00	0,74565
Na sua opinião o seu superior está sempre a incentivá-lo a melhorar o seu conhecimento e habilidades	4,0923	4,00	0,80161
O chefe discute sempre os resultados do seu desempenho e fornece os inputs ou sugestões de melhorias para o seu desempenho.	3,2077	3,00	0,63118

Fontes Questionários

Das respostas obtidas, a maior parte considera que o treino é muito importante para contribuir a melhoria o desempenho de criatividade e inovação dos funcionários com um valor médio de 3,04, numa escala 4. Nota-se que há opiniões em conformidade uma vez que o desvio padrão das respostas tem um valor inferior a 1.

O incentivo dos chefes para a melhoria dos conhecimentos e das habilidades dos funcionários merece uma opinião muito favorável, com um valor médio de 4,09, com se pode observar na tabela 16. O valor 4 da moda e o desvio padrão inferior a 1 reforçam esta ideia. Estes dados estão em conformidade com as respostas apresentadas na tabela 14.

Os resultados dos inquéritos indiciam também que os chefes discutem os resultados do desempenho e fornecem inputs e sugestões para a melhoria do desempenho. Na tabela acima as respostas mostram que há uma opinião favorável sobre esta ligação com um valor médio das respostas de 3,20, numa escala 5. Observa-se também há pouca variação das opiniões pois as respostas apresentam um desvio padrão inferior a 0,5. Estes dados corroboram as informações das tabelas 14 e 15.

Estas informações sugerem que a avaliação de desempenho teve um efeito positivo na relação entre os chefes e os funcionários, pois proporcionou condições para os superiores incentivarem os funcionários para melhorar o conhecimento e habilidades e assim melhorar o desempenho das funções.

A avaliação de desempenho, segundo os inquiridos teve como efeito o incentivo à concorrência entre os funcionários. Como se pode observar na tabela abaixo o valor médio de 3,9, com um valor da moda de 5 sustenta essa percepção.

Tabela 17: Avaliação de desempenho incentiva concorrência entre funcionários.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
A avaliação de desempenho do funcionário incentiva a concorrência entre os funcionários	3,9000	5,00	1,10566
Na sua opinião o sistema de avaliação de desempenho dos funcionários distingue os funcionários efetivos dos funcionários ineficazes	2,9462	3,00	0,79056
A avaliação de desempenho tem influenciado o seu desempenho diário	2,8615	3,00	0,83298

Fontes Questionários

Se atendendo à distinção entre funcionários efetivos e funcionários ineficazes, resultante do sistema de avaliação, os inquiridos têm uma percepção muito favorável sobre este efeito. As respostas mostram que uma valor médio de respostas de 2,94, numa escala de 4 com um valor 3 da moda.

No mesmo sentido, as respostas indicam que a avaliação de desempenho influencia o desempenho diário dos funcionários. Na tabela 17 as respostas apresentam um valor médio de 2,86, numa escala de 4. Esta informação indica que a maior parte dos participantes concordam porque através de avaliação influencia o desempenho diário dos funcionários. Estas informações sugerem que a maior parte dos inquiridos concordam que o sistema de avaliação teve um efeito positivo pois ajudou a melhorar a interação com os superiores e a conhecer a condição dos funcionários relativamente ao seu desempenho, conhecimentos e necessidades de capacitação.

Os inquiridos consideram que o processo de avaliação de desempenho tem alguma subjetividade. O valor médio das respostas é de 2,27 numa escala de 4 sustenta esta ideia. Um entrevistado afirmou que “na realização de avaliação de desempenho ocorreu desonestidade, porque alguns tiveram classificações que não mereciam” (Entrevista dia 12 de fevereiro de 2013). A inexperiência dos chefes relativamente ao processo de avaliação poderá explicar em parte o ocorrido.

Tabela 18: O grau subjetividade, importância e satisfação da avaliação de desempenho.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Qual o grau de subjetividade que confere ao processo de avaliação de desempenho	2,2769	2,00	0,93191
Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho	3,2462	3,00	0,52917
Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação	2,8385	3,00	0,77564

Fontes: Questionários

O sistema de avaliação de desempenho é considerado importante para os inquiridos. Há uma perceção positiva (média das respostas de 3,24 numa escala de 4 conforme tabela acima) com uma moda de 3 e um desvio padrão de 0,5). Das respostas constata-se também que há uma opinião positiva sobre a satisfação do atual sistema de avaliação. As respostas indicam que os inquiridos sentem-se satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho.

Os inquiridos consideram que o processo de avaliação de desempenho anual pode contribuir para o diagnóstico de necessidade de formação dos avaliados. Há uma opinião positiva em relação a esta questão com uma média de respostas de 2,74 numa escala de 4.

Tabela 19 : Avaliação de desempenho contribui para diagnóstico de formação.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Considera que o processo de avaliação de desempenho anual pode contribuir para o diagnóstico de necessidades de formação dos funcionários	2,7462	2,00	1,05882
Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço	3,1385	3,00	0,58075
Concorda com os critérios ou fatores de avaliação que utiliza na avaliação de desempenho	3,1000	3,00	0,68029

Fontes: Questionários

Podemos observar que há uma opinião favorável sobre o processo de avaliação de desempenho no serviço. Na tabela mostra que há uma opinião favorável não só sobre o processo (3,13 numa escala de 4) como uma concordância com os critérios ou fatores de avaliação (3,1 numa escala de 4). A moda destas duas questões é de 3 e o desvio padrão de 0,58 e 0,68 respetivamente o que significa que há uma opinião sem grande variação entre os inquiridos.

A opinião favorável dos inquiridos está presente também no que concerne à justiça do processo com uma média de respostas de 3,67 numa escala de 5. Verifica-se também há pouca variação nestas respostas uma vez que o desvio padrão é inferior a 1.

Tabela 20: Processo de avaliação de desempenho.

Perguntas	Média	Moda	Desvio Padrão
Considera que o processo de avaliação é justo	3,6769	3,00	0,97421
A avaliação de desempenho dos funcionários permite identificar os problemas enfrentados pelo funcionário	3,2846	3,00	1,22781
Você tem oportunidade para protestar contra lista da avaliação para melhorar o resultado da avaliação	3,1000	3,00	1,35171

Fontes: Questionários

Observa-se que há uma opinião favorável sobre a oportunidade que a avaliação de desempenho oferece para identificar os problemas enfrentados pelos funcionários (3,28 numa escala de 5) e que há oportunidade para melhorar o resultado da avaliação (3,1 numa escala de 5). De acordo com Milkovich et al (1991:91) o objetivo da avaliação de desempenho no trabalho é identificar os pontos fortes e fracos dos funcionários, para que o processo de *feedback* possa funcionar como um motivador para corrigir os erros no trabalho dos funcionários e da alocação adequada de recompensas de acordo com o desempenho do trabalho de cada empregado. A identificação dos problemas enfrentados pelos funcionários é muito importante, pois permite identificar as fraquezas e contribuir para a elaboração de um plano de melhoria.

No que diz respeito à execução sistemática da avaliação de desempenho dos funcionários, há uma opinião muito positiva. Na tabela abaixo mostra que maioria dos respondentes afirma que a avaliação de desempenho se realiza todos os anos (83,8%).

Tabela 21: A organização executa a avaliação de desempenho regularmente cada ano.

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não	21	16,2
Sim	109	83,8
Total	130	100,0

Fonte: Questionário

Esta informação indicia que a avaliação de desempenho está a consolidar-se na UNTL, pese embora alguns inquiridos afirmem que a avaliação de desempenho não é feita regularmente (16,2%).

CONCLUSÕES

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante na gestão de recursos humanos de qualquer organização. Embora inicialmente este instrumento tenha sido utilizado no setor privado, as novas teorias sobre gestão pública e a influência que os modelos de gestão privada tiveram na Administração Pública levou a que progressivamente as organizações públicas adotassem novos instrumentos de gestão. De entre os instrumentos de gestão destaca-se a avaliação de desempenho que foi objecto de estudo deste trabalho. A influência destas ideias e teorias também está presente na administração de Timor Leste que, a partir de 2008, passou a fazer a avaliação de desempenho dos seus funcionários públicos.

Com o objetivo de analisar qual a percepção dos funcionários públicos timorenses sobre o sistema de avaliação de desempenho este trabalho analisou o caso da Universidade Nacional de Timor Leste, com o recurso a um questionário dirigido ao pessoal administrativo.

Os resultados dos inquéritos apontam para uma percepção geral positiva dos funcionários sobre o sistema de avaliação de desempenho. Os inquiridos consideram que se trata se um sistema de avaliação justo e que permite identificar dificuldades no desempenho dos funcionários da UNTL. Há contudo alguns pontos que os resultados do inquérito identificam como necessitando de melhorias, nomeadamente o conhecimento sobre o processo de avaliação de desempenho. Apesar dos funcionários da UNTL terem recebido informações sobre o sistema de avaliação eles ainda sentem necessidade de obter mais informação sobre o funcionamento do mesmo.

Salienta-se também que o sistema de avaliação tem proporcionado informação importante para a melhoria do desempenho das tarefas dos funcionários. A informação colectada através da avaliação tem sido importante nomeadamente para a identificação de iniciativas que promovam a valorização e crescimento dos funcionários e para a melhoria das tarefas dos funcionários. Por outro lado, os dados indiciam que houve um contributo para o aumento da comunicação entre os funcionários e os superiores hierárquicos. De acordo com as respostas estas indiciam

que passou a haver mais comunicação pois começou a existir mais diálogo sobre os resultados da avaliação abrindo-se oportunidades de interação. Neste sentido a informação que é proporcionada pelo sistema de avaliação de desempenho tem contribuído para a melhoria conhecimento e do desempenho dos funcionários e a comunicação.

O sistema de avaliação de desempenho tem também proporcionado informações sobre a necessidade de formação e valorização dos funcionários contribuindo assim para o seu crescimento profissional. Ele tem permitido identificar necessidades de formação que são identificadas no processo de avaliação. Assim, ele tem sido um contributo importante para a compreensão da relação do processo de avaliação e as necessidades de diagnóstico de formação anual para os trabalhadores.

Os dados indicam que o esforço de formação realizado, em resultado das necessidades identificadas no processo de avaliação tem contribuído para a criatividade e a melhoria do funcionamento da organização.

Há no entanto algumas dificuldades que se prendem com o reconhecimento e a recompensa do mérito. Neste ponto os dados não são totalmente conclusivos. Por um lado os dados indicam que o sistema de avaliação de desempenho reconhece e premeia pouco o mérito, por outro lado as respostas apresentam resultados favoráveis sobre a utilização dos resultados da avaliação para as promoções na carreira. Esta questão fica mais complexa quando os inquiridos têm uma opinião positiva sobre a distinção feita pelo sistema de avaliação entre funcionários efetivos e funcionários ineficazes. Importa pois, aprofundar esta questão mas que não é objeto deste trabalho.

Em síntese, podemos concluir que, de acordo a perceção dos funcionários da Universidade Nacional de Timor Leste, o processo de avaliação de desempenho que está implementado tem uma apreciação positiva, embora se identifiquem aspetos que necessitam de ser aperfeiçoados

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, F. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.

Ana B. R. & Priscilla M. Celeste (1997). *Gestão de Pessoas, não de Pessoal. Os Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho*. 1ª Edição. Harvard Business Review Book.

Armstrong, M., (1998) *Performance Management*, Clays, Ltd. St. Ivesple, England.

Armstrong, Michael, (2006). *A handbook of Human Resources Management Practice*. Philadelphia: Cambridge University Press.

Apolinário, F. *Dicionário de metodologia científica: Um guião para a Produção do Conhecimento Científica*. São Paulo, Atlas, 2009

Blanchard, Kenneth & Spencer Johnson, (1982). *The One Minute Manager*, New York: Mc. Graw Hill International Edition, Singapore, Mac Graw Hill Book Co

BARAÑANO, Ana María (2004) – Métodos e técnicas de investigação em gestão : *manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa : Sílabo. 170 p. ISBN 972-618-312-X.

BELL, Judith (1997) – Como realizar um projecto de investigação : “um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação”. Lisboa : Gradiva. 212 p. ISBN 972-662-524-

Beaumont, P.B. (1993). *Human Resource management: Key concepts and skills*. London:Sage Publication.

Bilhim, João (2003). A avaliação de desempenho na administração pública. *Revista de Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*. Lisboa. ISSN 0874-9086.vol.4, nº 1-2,p. 72-87.

Caetano, António 2008. *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. RH Editora.

Caetano, António (1996) – “Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas”. Lisboa: RH. XI, 37 p. ISBN 972-96897-0-9.

Caetano, António & Jorge Vala,(2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos, e técnicas*. Editora RH.

Carvalho, Rogério (1998). Avaliação de serviço públicos: a avaliação na administração pública. In Encontro INA, Lisboa, 1998- *A avaliação na administração pública: acta geral do 1º Encontro INA*. Oeiras: INA. ISBN 972-9222-15-0. P. 191-196.

COUTINHO, Clara Pereira ; CHAVES, José Henrique (2002) – “O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal”. Revista Portuguesa de Educação [Em linha]. Vol. 15, nº 1, p. 221-243. [Consult. 6 Fev. 2010]. Disponível em WWW:<URL:http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/492/1/ClaraCoutinho.pdf>. ISSN 0871-9187.

Carmo, H & Ferreira, M., M., (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para Auto-aprendizagem*. Universidade Aberta: Lisboa

Cederblom, Douglas (1982). “A Avaliação de Desempenho Entrevista: Uma Revisão, Implicação e Sugestões”. *Academy of Management Review*. 1982, vol.7. No 2, 219-227

Cherrington, J. David, 1995. *The Management of Human Resource*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Clive Fletcher (2001) performance appraisal system and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2001), 74, 473-487 Printed in Great Britain 473 2001 The British Psychological Society

Clinton O. Longenecker; Henry P. Sims; Jr ; Dennis A. Gioia (1987). “Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal”. *The Academic of Management EXECUTIVE*, 1987, vol 1. No 3, pp 183-193

Clinton O. Longenecker; N Nykodym (1996). “Public sector performance appraisal effectiveness: A case study”. *Public Personnel Management*, vol 25 (2), 1996, 151-164

Curado, A. P. (2002). *Política de avaliação de Professores em Portugal: Um estudo de implementação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação para Ciência e a Tecnologia.

Dessler, Gary,(2009). *Human Resource Management*. Prentice Hall, Fifth Edition.

Fortin, M-F, (1996). *O Processo de Investigação. Da Conceção à realização*. Lusociência-Edições Técnicas e Científicas: Portugal)

Frade, Carlos Manuel (2003)-*Gestão das organizações públicas e controlo do imobilizado*. Lisboa: Áreas. 447 p. ISBN 972-8472-447.

George T. Milkovich cs (1991:91) *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. National Research Council.

Gomez-Mejia, R. Luis, dkk. 2001. *Managing Human Resources*. New Jersey, Prentice Hall.

GMeenakshi (2012). "Multi Source feedback based Performance Appraisal System Using Fuzzy Logic decision support system". *International Journal on Soft Computing (IJSC)* Vol. 3, No. 1, February 2012.

Gabriela Spanghero Lotta (2002). "Avaliação de desempenho na Área Pública": Perspectivas e propostas Frente a dois casos práticas. *RAE – electrónica*, volume 1 Número 2, jul-dez/2002. www.Scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12. Assesado em 10 de setembro de 2013

Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

J. A. Oliveira Rocha, 2010. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*: Escola Editora.

Jean-Marie de Ketele Xavier Roegiers (1993). *Metodologia da Recolha de Dados: Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Instituto PIAGET.

J.C French (1998). Evaluation Database selection Techniques: *A Testbed and Experiment*. In Proc. SIGIR'98 pages 121-129, 1998.

Koslowski, S.W. J & Kirsch, M. P. "The systematic distortion hypothesis, halo and accuracy: an individual level analysis". *Journal of applied psychology*, v. 72, p. 252-261, 1987 hal 42

Lessard- Hebert, M., Goyette., & Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa: Fundamentos: Fundamentos e Práticas* (2ª ed) Lisboa: Instituto Piaget.

Likert, R. (1967), *The human organization, its management and value*, New York, McGraw-Hill.

Moon, C., Lee, J., Jeong, C., Lee, J., Park, S. and Lim, S. (2007), *An Implementation Case for the Performance Appraisal and Promotion Ranking*, in IEEE International Conference on System, Man and Cybernetics, 2007.

Marconi.M.A; Lakatos, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.

Marques, Jorge (2001). Prefácio do patrocinador. In MADDUX, Robert B. – *Avaliação de desempenho: guia prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e positiva*. 2ª ed. Lisboa: Monitor. ISBN 972-9413-02-9.p.5

Miner, J.B. "Development and Application of the rated ranking technique in performance appraisal. *Journal of occupational psychology*", v. 61, p. 291-305, 1988

Mouro, E. (2000). *Gestão dos recursos humanos- influenciam e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo

Mathis, R. & J. Jackson, 20006. *Job Analysis and the Changing Nature of Jobs in Human Resource management*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 9 th Edition.

Madureira, César (2002), *A avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública*, Actas do 3º Encontro INA cujo tema foi " A reinvenção da função pública", Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Mondy, Wayne R & Noe, Robert M. (1993). *Human Resources Management*, USA: Allyn and Bacon).

Muchinsky, M. Paul (1993) *Psychology Applied to Work*. Ed 4, California: Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove

Pardal, L. & Correia, E. (1995) *Método e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.

Pontes, Benedito Rodrigues (1991) *Avaliação de Desempenho uma Abordagem Sistemica*. 5ª ed. Coleção Método de Avaliação Individual e de Equipas. São Paulo: LTR.)

PONTE, João Pedro da (2006) – "Estudos de caso em educação matemática". *Bolema* [Em linha]. Vol. 19, nº 25, p. 105-132. [Consult. 29 Nov. 2009]. Disponível em WWW:<URL: <http://cecemca.rc.unesp.br/ojs/index.php/bolema/article/view/1880/1657>>. ISSN 1980-4415.

Regablio, M.O. (2006). *Ferramentas de avaliação de desempenho de performance com o foco em competências*. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Rocha, J. A. Oliveira, (1999). *Reforma a Administração Pública é Possível* in Fórum 2000, *Reformar a Administração Pública: um imperativo*. Lisboa: ISCSP, pp. 67-69.

Sapsford, R. & Jupp, V. (1998). *Data collection and analysis*. London: Thousand Oaks.

Sá- Silva, Jackson Rome; Almeida, Cristovão Domingos de; Guindani, Joel Filipe (2009)- Pesquisa documental: "Pistas teorias e metodológicas". *Revista Brasileira de História & ciência sociais* (em linha). A. 1, nº 1 (consulta 3 januari 2012). Disponível em www: (URL: <http://www.Rbhes.Com/index arquivos/ Artigos , pesquisa % 20 documental. Pdf>). ISSN 2175- 3423

Terrence HM, Joyce M (2004). *Performance appraisals*: ABA labour and employment law section, equal opportunity committee.

Werther, William B., Jr and Keith Davis, 1996. *Human Resources and Personnel Management*. USA: McGraw- Hill, Inc.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SagePublications53.

YIN, Robert K. (1994) – *Case study research : design and methods*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage. 171 p. ISBN 0-8039-5663-0.

Relatório Anual de Atividades 2011. Composição e acabamento: gabinete de Apoio e Protocolo. 1ª Edição, Março 2012

Plano Estratégico da Universidade Nacional Timor-Lorosae (2011-2020)

Decreto-lei Governo no 14 / 2008. Consult. 5 Agus. 2013). Disponível em [www.jornal.gov.tl/?mod=artigo & id =1238](http://www.jornal.gov.tl/?mod=artigo&id=1238)

Decreto-Lei Governo no 19 / 2011 Consult. 5 Agus. 2013). Disponível em [www.jornal.gov.tl/?mod=artigo & id =1238](http://www.jornal.gov.tl/?mod=artigo&id=1238)

Anexo 1. Questionários em Versão Português, Tétum e guião de entrevista

Questionários do projeto

Agradeço a sua colaboração, para responder às questões abaixo, para permitir-nos analisar a implementação da avaliação de desempenho na Universidade Nacional Timor- Lorosae. Garantimos o anonimato e a confidencialidade das suas respostas. As informações daí retiradas servirão apenas para o trabalho. Por favor responda às perguntas que se seguem assinalando com X o item que considerar mais adequado.

I. Caraterização dos entrevistados

As questões que se seguem destinam-se apenas aos tratamentos dos dados estatísticos desta investigação, pelo que reiteramos a informação do carácter anónimo e confidencial das suas respostas.

1. Sexo:

- 1. Feminino
- 2. Masculino

2. Idade:

- 1. 21 - 30 Anos
- 2. 31 – 40 Anos
- 3. 41 – 50 Anos
- 4. 51 – 60 Anos
- 5. 60 Anos acima

3. Habilitações literárias

- 1. Doutoramento
- 2. Mestrado
- 3. Licenciatura
- 4. Bacharelato
- 5. Secundaria

4. Cargo que desempenha:

- 1. Funcionários administrativos
- 2. O Chefe de seção
- 3. O Chefe do Departamento
- 4. O Diretor

5. Tempo de Serviço na UNTL:

- 1 – 3 Anos
- 4 – 6 Anos
- 7 – 9 Anos
- 10 – 12 Anos

6. Tempo de serviço na sua função atual:

- Menos de um ano
- 1 – 2 Anos
- 3 – 4 Anos
- Acima de 4 anos

7. Qual é a sua área de formação?

- 1. Administração Pública
- 2. Economia
- 3. Direito
- 4. Historia
- 5. Agricultura
- 6. Sociologia
- 7. Outra.....

Qual? _____

II. Historia Laboral

8. Qual é o seu vínculo de trabalho:

- 1. Contratado
- 2. Permanente
- 3. Nomeação política

9. Em que ano foi avaliado pela primeira vez através do sistema avaliação de desempenho?

- 2008
- 2009
- 2010
- 2011

10. Recebeu informação sobre o sistema de avaliação de desempenho?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

11. Sente necessidade de adquirir mais informação nesta área?

- 1. Não importante
- 2. Pouco importante
- 3. Importante
- 4. Muito importante

12. O sistema de avaliação reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

13. Na sua opinião o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para a uma valorização profissional?

- 1. Não contribui
- 2. Contribui pouco
- 3. Contribui
- 4. Contribui muito

14. O processo de avaliação contribuiu para o seu crescimento profissional?

- 1. Não contribui
- 2. Contribui pouco
- 3. Contribui
- 4. Contribui muito

15. A avaliação de desempenho é utilizada para a promoção ou progressão na carreira?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

16. A avaliação de desempenho é usa para formação dos funcionários?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

17. A avaliação de desempenho é sempre usada para motivar os funcionários para que eles trabalhem melhor?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

18. Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

19. A avaliação de desempenho é um elo de ligação para estabelecer a comunicação positiva entre o avaliador com um avaliado?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

20. O seu superior deu-lhe a oportunidade de discutir a sua avaliação de desempenho?

- 1. Não
- 2. Sim

21. Considera que os objetivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

22. Na sua opinião o desenvolvimento de criatividade e inovação dos funcionários é o resultado do treino realizado pela organização?

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Concordo
- 4. Concordo totalmente

23. Na sua opinião o seu superior está sempre a incentivá-lo a melhorar o seu conhecimento e habilidades?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

24. O chefe discute sempre os resultados do seu desempenho e fornece os inputs ou sugestões de melhorias para o seu desempenho.

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

25. A avaliação de desempenho do funcionário incentiva a concorrência entre os funcionários?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes

26. Na sua opinião o sistema de avaliação de desempenho dos funcionários distingue os funcionários efetivos dos funcionários ineficazes?

- 1. Discordo totalmente

- 2. Discordo
- 3. Concordo
- 4. Concordo totalmente

27. A Avaliação de desempenho tem influenciado o seu desempenho diário.

- 1. Não influenciado
- 2. Pouco influenciado
- 3. Influenciado
- 4. Influenciado muito

28. Qual o grau de subjetividade que confere ao processo de avaliação de desempenho?

- 1. Muito subjetivo
- 2. Subjetivo
- 3. Pouco subjetivo
- 4. Nada subjetivo

29. Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho?

- 1. Não importante
- 2. Pouco importante
- 3. Importante
- 4. Muito importante

30. Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação?

- 1. Não satisfeito
- 2. Pouco satisfeito
- 3. Satisfeito
- 4. Muito satisfeito

31. Considera que o processo de avaliação de desempenho anual pode contribuir para o diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados?

- 1. Não contribui
- 2. Contribui pouco
- 3. Contribui
- 4. Contribui muito

32. Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço?

- 1. Insuficiente
- 2. Suficiente
- 3. Bom
- 4. Muito bom

33. Concorda com os critérios ou fatores de avaliação que utiliza na avaliação de desempenho?

- 1. Não concordo
- 2. Concordo pouco
- 3. Concordo
- 4. Concordo muito

34. Considera que o processo de avaliação é justo?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

35. A avaliação de desempenho dos funcionários permite identificar os problemas enfrentados pelo funcionário?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

36. Você tem oportunidade para protesto contra lista da avaliação para melhorar o resultado da avaliação?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

37. A organização executa a avaliação de desempenho dos funcionários regularmente a cada ano?

- 1. Não
- 2. Sim

Muito obrigada pela sua colaboração e disponibilidade no preenchimento do questionário.

Questionários ba projeto

Agradece ba ita nia colaborasaun, hodi responde perguntas sira iha kraik, permite ami analisa implementação avaliação de desempenho iha Universidade Nacional Timor-Lorosae. Ami garante anonimato no segredo ba ita nia resposta. Informasaun sira nebe recolha so atu halo servisu pesquisa nian deit. Halo favor responde perguntas sira nebe tuir mai marka ho X ba item nebe considera adequada.

I.Caraterização dos entrevistados

Perguntas sira tuir mai ne'e destina somente ba tratamento dados estatístico investigasaun, ne'ebe repete informasaun carater anónimo no segredo ita nia resposta.

1. Sexo

- 1. Feto
- 2. Mane

2. Idade

- 1. Tinan 21-30
- 2. Tinan 31-40
- 3. Tinan 41-50
- 4. Tinan 51-60
- 5. Tinan 60 ba leten

3. Nível educasaun

- 1. Doutoramento
- 2. Mestrado
- 3. Licenciatura
- 4. Bahcerelato
- 5. Secundaria
- 6. Seluk.....

4. Pozisaun strutura

- 1. Funcionário nível 2 no 3
- 2. Chefe sesaun
- 3. Chefe departamento
- 4. Diretor
- 5. Nível superior
- 6. Seluk

5. Durasau servisu iha UNTL

1. Tinan 1- 3
2. Tinan 4- 6
3. Tinan 7- 9
4. Tinan 10- 12

6. Durasaun servisu iha ita nia funsaun atual

1. Menos hosi tinan ida
2. Tinan 1- 2
3. Tinan 3- 4
4. Tinan 4 ba leten

7. Ita nia area formasaun saida?

1. Administrasaun publika
2. Ekonomia
3. Direito
4. Historia
5. Agrikultura
6. Sociologia
7. Seluk

II. Historia kona ba servisu

8. Relasaun servisu ita nian saida?

1. Contratado
2. Permanente
3. Nomeasaun politika

9. Iha tinan saida mak hetan avaliasaun primeiro liu hosi sistema avaliasaun desempeñu?

1. 2008
2. 2009
3. 2010
4. 2011

10. Sempre simu informaçãu kona ba sistema avaliasaun desempeñu?

1. Nunca
2. Raramente
3. As vezes

- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

11. Sente katak sempre iha necessidade duni atu hetan informação iha area ida ne'e?

- 1. Nunka
- 2. Raramente
- 3. Dala ruma
- 4. Dala barak
- 5. Sempre

12. Sistema avaliação rekonhese e fo premio ba mérito funcionários ho forma adequada?

- 1. Nunka
- 2. Raramente
- 3. Dala ruma
- 4. Dala barak
- 5. Sempre

13. Tuir ita nia opinião, prosesu avaliação desempeñu bele kontribui ba valorização profissional?

- 1. La contribui
- 2. Contribui menos
- 3. Contribui
- 4. Contribui maka'as

14. Processo avaliação contribui ba ita nia crescimento pessoal?

- 1. La contribui
- 2. Contribui menos
- 3. Contribui
- 4. Contribui maka'as

15. Avaliação desempeñu ne'e usa ba promosaun ba posisaun, no requisitos ba edukasaun?

- 1. Nunka
- 2. Raramente
- 3. Dala ruma
- 4. Dala barak
- 5. Sempre

16. Avaliação desempeñu usa ba formação funcionários sira?

1. Nunka
2. Raramente
3. Dala ruma
4. Dala barak
5. Sempre

17. Avaliação desempenho sempre usa atu motiva funcionário sira atu serviço diak liu?

1. Nunka
2. Raramente
3. Dala ruma
4. Dala barak
5. Sempre

18. Durante periode anual avaliasaun, iha oportunidade atu aprejenta ita nia opiniaun kona ba ita nia desempenho?

1. Nunka
2. Raramente
3. Dala ruma
4. Dala barak
5. Sempre

19. Será avaliasaun desempeñu sai hanesan lasu ida atu estabelese komunikasaun ne'ebe positivo entre chefe ho staf sira?

1. Nunka
2. Raramente
3. Dala ruma
4. Dala barak
5. Sempre

20. Ita nia chefe fo oportunidade atu deskute ita nia avaliasaun desempeñu?

1. Não
2. Sim

21. Konsidera katak objetivos e kompetensias tambá acompanha entre avaliador e avaliado?

1. Nunka
2. Raramente
3. Dala ruma

- 4. Dala barak
- 5. Sempre

22. Tuir ita nia opinião desenvolvimento criatividade no inovasaun funcionário sira, tambá hetan treinamento ne'ebe realiza hosi organizasaun?

- 1. La concordo
- 2. Concorde menos
- 3. Concorde
- 4. Concorde maka'as

23. Tuir ita nia opinião chefe sempre insetiva no melhora ita nia conhecimento no habilidade?

- 1. Nunka
- 2. Raramente
- 3. Dala ruma
- 4. Dala barak
- 5. Sempre

24. Chefe sempre diskuti kona ba ita nia resultado desempeñu no fo sujestaun atu hadia ita nia desempenho?

- 1. Nunka
- 2. Raramente
- 3. Dala ruma
- 4. Dala barak
- 5. Sempre

25. Será medisaun servisu funcionarios bele insetiva concorensia entre funcionários sira?

- 1. Nunka
- 2. Raramente
- 3. Dala ruma
- 4. Dala barak
- 5. Sempre

26. Tuir Ita nia opinião sistema avaliasaun desempeñu ba funcionário utiliza ba distingue funcionários ne'ebe efetivo no ineficaz?

- 1. La concorda

- 2. Concordo menos
- 3. Concordo
- 4. Concordo maka'as

27. Avaliasaun desempeñu iha influencia ba ita nia servisu ou desempeñu lor-loron?

- 1. La influencia
- 2. Influencia menos
- 3. Influencia
- 4. Influencia maka'as

28. Nível subjetividade ne'e oinsa compara ho prosesu avaliasaun desempeñu?

- 1. As liu
- 2. As
- 3. La dun as
- 4. Diak

29. Sistema avaliasaun desempeñu ne'e importante ka lae ?

- 1. La importante
- 2. Importante menos
- 3. Importante
- 4. Importante maka'as

30. Oinsa nível satisfasaun kona ba sistema avaliasaun atual?

- 1. La satisfeito
- 2. Satisfeito menos
- 3. Satisfeito
- 4. Satisfeito maka'as

31. Considera katak prosesu avaliasaun desempeñu ne'ebe halao tinan ida (1) dala ida bele contribui resulta diagnóstico necessidade formasaun ba funcionários ou avaliados?

- 1. La kontribui
- 2. Kontribui menos
- 3. Kontribui
- 4. Kontribui maka'as

32. Oinsa avalia prosesu avaliasaun desempeñu iha ita nia servisu?

- 1. Menos liu
- 2. Menos

- 3. Diak
- 4. Diak liu

33. Sempre oncorda ho critérios ne´ebe usa iha realizasaun avaliasaun desempeñu?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. As vezes
- 4. Muitas vezes
- 5. Sempre

34. Considera katak prosesu avaliasaun ne justo?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Dala ruma
- 4. Dala barak
- 5. Sempre

35. Será liu hosi avaliasaun servisu funcionário nian, bele explora problemas ne´ebe funcionários sira hasoru?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Dala ruma
- 4. Dala barak
- 5. Sempre

36. Será ita sempre halo protesto ou objeção contra lista avaliasaun?

- 1. Nunca
- 2. Raramente
- 3. Dala ruma
- 4. Dala barak
- 5. Sempre

37. A organização hala´o avaliasaun desempeñu ba funcionários sira regularmente cada tinan?

- 1. Não
- 2. Sim

Obrigada wa´in ba ita nia kolaborasaun no disponibilidade hodi prienxe questionário ne´e.

Guião de entrevista

1. O conhecimento e a experiência sobre o processo de avaliação de desempenho
2. Importância atribuída e dificuldades na aplicação do atual processo de Avaliação de Desempenho
3. Formação e Qualificação associadas ao processo de Avaliação do Desempenho
4. O processo de avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de recursos humanos