

BRUNA VANESSA TEIXEIRA SÁ

ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA TIMING



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

2023

BRUNA VANESSA TEIXEIRA SÁ

ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA TIMING

Relatório de Estágio para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Maria Brás
Supervisor de Estágio: Alexandre Carvalheiro



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

2023

ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA TIMING

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Bruna Vanessa Teixeira Sá

(assinatura)

© **Copyright:** (Bruna Vanessa Teixeira Sá).

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

AGRADECIMENTOS

Chega ao fim mais uma etapa da vida académica, hoje agradeço aos meus familiares, amigos, professores e ao meu namorado pelo apoio incondicional dado nestes últimos anos.

Aos meus pais agradeço pela oportunidade de poder seguir os meus objetivos, por me apoiarem e encorajarem em todas as etapas da minha vida e durante o meu percurso académico. Aos restantes dos meus familiares agradeço também por estarem presentes em todas as fases do meu percurso e por me apoiarem.

A todos os meus amigos, pelo apoio nos momentos mais desesperantes e desafiadores da realização de um relatório de estágio, pela compreensão e motivação. Mas principalmente, pela amizade e momentos colecionados neste percurso académico.

À minha orientadora, Professora Maria Brás, pela orientação prestada e pela disponibilidade. O seu apoio foi fundamental para a realização de todas as fases deste relatório e as sugestões de melhorias foram cruciais para uma boa compreensão do estudo.

Aos colegas da empresa pelo acolhimento, integração e ensinamento instruído que foram importantes para o conhecimento do mundo empresarial.

Por fim, mas o mais importante, ao meu namorado pelo apoio incondicional, pelas horas de trabalho juntos, pela paciência, por nunca me deixar desistir e por estar sempre presente na minha vida. A ti, que és companheiro, que estás sempre presente e que me apoias incondicionalmente. Obrigada por tudo o que fazes por mim, por tudo o que já conquistamos e por o que ainda vamos conquistar.

RESUMO

A avaliação de desempenho é um processo importante das organizações que se foca na componente humana. É um fator determinante na produtividade do trabalho, isto é, intervém quanto ao processo de desempenho, mas também, na seleção, formação, desenvolvimento de carreira, promoção e remunerações.

Foi realizado um estágio com tarefas dentro da área de Gestão Empresarial, nomeadamente, na área de Recursos Humanos e no qual, foi desenvolvido um trabalho de análise do sistema de avaliação. A amostra utilizada é constituída por 27 colaboradores que expõem a sua satisfação com o sistema de avaliação de desempenho da empresa. O relatório enquadra conceitos da área de Recursos Humanos e caracteriza a empresa no qual foi realizado o estágio.

A análise da satisfação dos colaboradores, teve como principal objetivo perceber se o sistema de avaliação de desempenho da empresa estava bem implementado e verificar se os colaboradores estão satisfeitos com o mesmo. Para isto, foi desenvolvido um questionário para que os colaboradores pudessem expor a sua opinião/satisfação sobre a avaliação de desempenho. Os resultados deste estudo revelam que os colaboradores da empresa Timing estão satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Estágio; Sistema de Avaliação de Desempenho; Recursos Humanos; Timing.

ABSTRACT

Performance evaluation is an important process in organizations, but it also focuses on the human component. It is a determining factor in work productivity, i.e., it interferes in the performance process, but also in selection, training, career development, promotion and remuneration (Caetano, 2008).

This research, carried out as part of a master's degree in Business Management, focuses on analyzing the satisfaction of Timing's employees with the performance evaluation system. The sample used consisted of 27 employees who expressed their satisfaction with the organizations performance evaluation system. The internship report covers concepts in the area of Human Resources, it characterizes the organization where the internship took place and the activities carried.

The main objective of the employee satisfaction analysis was to find out whether the organization performance evaluation system was well implemented and to check whether employees were satisfied with it. To this end, a questionnaire was developed to allow the employees to express their opinion/satisfaction with the performance evaluation. The results of this study show that Timing's employees are satisfied with the performance evaluation system.

Keywords: Internship; Performance Evaluation System; Human Resources; Timing.

ÍNDICE GERAL

	Página
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 Avaliação de Desempenho nas Organizações	3
2.2 Processo e Formação da Avaliação de Desempenho	5
2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho	7
2.4 Sistemas de Avaliação de Desempenho	8
2.5 Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações	9
2.6 Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho	10
CAPÍTULO 3. ESTÁGIO	11
3.1. Síntese Introdutória	11
3.2. Objetivos do Estágio	11
3.3. Atividades Desenvolvidas Durante o Período de Estágio	11
3.3.1. Tarefas Desenvolvidas na Área da Recepção	12
3.3.2. Tarefas Desenvolvidas na Área de Recrutamento	14
3.3.3. Tarefas Desenvolvidas na Área de Salários	16
3.3.4. Tarefas Desenvolvidas na Área de RH Internos	16
CAPÍTULO 4. EMPRESA DE ACOLHIMENTO PARA REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO	18
4.1. Apresentação da Empresa	18
4.2. História da Timing	19
4.4. Organograma	21
4.5. Responsabilidade Social	22
CAPÍTULO 5. ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	24
CAPÍTULO 6. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	27
6.1. Métodos e Técnicas Utilizadas	27
6.1.1. Caracterização do Instrumento	27
6.1.2. Pré-Teste	30
6.2. Procedimento para a Recolha de Dados	30
6.3. População	30
6.3.1. Caracterização Sociodemográfica	31
6.4. Tratamento de Dados	33
CAPÍTULO 7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
7.1 Sistema de Avaliação de Desempenho	34
7.2. Satisfação com o SAD da Timing	35

7.3. Análise da Relação entre Variáveis de Satisfação e Características Sociodemográficas	38
7.3.1. Tempo na Empresa vs. Satisfação com AD.....	38
7.3.2. Género vs. Satisfação com AD.....	40
7.3.3. Função Desempenhada vs. Satisfação da AD.....	44
7.3.4. Habilitações Literárias vs. Satisfação com AD.....	46
CAPÍTULO 8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	49
CAPÍTULO 9. CONCLUSÕES	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS	61
APÊNDICES.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 2.1 Critérios de AD	6
Figura 2.2 Finalidades da Avaliação.....	7
Figura 3.1- Áreas de Atuação	12
Figura 3.2 Recrutamento de Motorista de Pesados.....	15
Figura 3.3 Recrutamento Empregada de Limpeza.....	15
Figura 4.1 História da empresa Timing- acontecimento relevantes	21
Figura 4.2- Organograma Timing	22
Figura 5.1 Objetivos	24
Figura 5.2 Percentagem de medição de desempenho	25
Figura 6.1- Função Desempenhada	32
Figura 7.1-Tempo na empresa vs. Avaliação de Desempenho	38
Figura 7.2- Tempo na empresa vs. Implementação com o SAD	39
Figura 7.3- Género vs. Remuneração mensal	40
Figura 7.4- Género vs. Função Desempenhada	41
Figura 7.5- Género vs. Cálculo do prémio de cada trimestre	42
Figura 7.6- Género vs. Método de avaliação igual em todos os departamentos	43
Figura 7.7- Função Desempenhada vs. Feedback do avaliador	44
Figura 7.8- Função Desempenhada vs. Remuneração Mensal	45
Figura 7.9. Habilitações Literárias vs. Remuneração Mensal	46
Figura 7.10- Habilitações Literárias vs. Função Desempenhada	47
Figura 7.11- Habilitações Literárias vs. Prémios/recompensas do desempenho	48

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 2.1 Vantagens e Desvantagens da AD	10
Tabela 4.1-Responsabilidade Social da Timing	23
Tabela 5.1- Quadro Síntese sobre o SAD da Timing	26
Tabela 6.1- Questionário	29
Tabela 6.2- Caracterização Sociodemográfica	31
Tabela 7.1- Estatística Descritiva: SAD da Timing.....	35
Tabela 7.2- Estatística Descritiva: Satisfação com o SAD.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS

AAULG	Associação Académica da Universidade do Algarve
ACT	Autoridade para as Condições de Trabalho
AD	Avaliação de Desempenho
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
AIPAR	Associação de Proteção à Rapariga e à Família
ANJE	Associação Nacional de Jovens Empresários
ARA	Animal Rescue Algarve
CASA	Centro de Apoio ao Sem Abrigo
CUTT'S	Contratos de Utilização de Trabalho Temporário
Ens.	Ensino
EPI	Equipamento de Proteção Individual
F&B	<i>Food and Beverage</i>
FC	Fundo de Compensação
G.A.T. O	Grupo de Ajuda à Toxicodependentes
IRCT	Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho
MAF	Movimento Pró-Animal de Faro
MAPS	Movimento de Apoio à Problemática da SIDA
NIF	Número de Identificação Fiscal
RH	Recursos Humanos
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SEPA'S	<i>Single Euro Payments Area</i>
SS	Segurança Social
WH	WHumanos

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio constitui um dos objetos de avaliação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial. Este relatório surge na sequência da realização de um estágio curricular na empresa Timing, através do qual se pretende relatar a experiência adquirida durante o estágio e respetivas funções/tarefas desempenhadas. O estágio foi realizado na delegação de Albufeira, tendo uma duração de 4 meses, no qual foram realizadas atividades e desenvolvido uma análise do sistema de avaliação.

Os sistemas de avaliação de desempenho devem ser elaborados com base em alguns princípios, os quais, devem ser justos, imparciais, objetivos e específicos e seguir padrões de desempenho alcançáveis, fundamentados em cargos/postos de trabalho. Assim, é essencial procurar os devidos padrões de desempenho através da chefia e colaboradores (Cestro, Lima e Veiga, 1996).

Este relatório de estágio tem como objetivo apresentar a empresa Timing People-Empresa de Trabalho Temporário, Unipessoal Lda, no qual decorreu o estágio, sendo a sua atividade dedicada à prestação de serviços na cedência temporária de trabalhadores.

Aquando da realização do estágio foi fornecida toda a informação sobre o sistema de avaliação de desempenho (SAD) para que a mesma desse origem à elaboração e aplicação de um questionário aos colaboradores, que incorpora o relatório de estágio como prática de estudo de caso.

O principal objetivo do estágio é analisar o SAD e perceber o nível/grau de satisfação dos colaboradores da empresa Timing acerca do mesmo.

Os objetivos específicos estabelecidos são:

- Perceber o nível de satisfação dos colaboradores da empresa Timing com o sistema de avaliação de desempenho;
- Compreender que determinantes levam a esse nível de satisfação;
- Perceber se há necessidade de implementar melhorias ou mudar o atual sistema de avaliação de desempenho;
- Analisar a relação existente entre os critérios utilizados para avaliar o desempenho e as recompensas atribuídas.

Neste sentido, o presente relatório encontra-se dividido em 9 capítulos. No presente capítulo é realizado uma introdução ao tema abordado neste relatório, assim como, uma reflexão sobre o estágio. Para dar início à investigação, realizou-se a conceptualização do tema com apoio numa pesquisa bibliográfica com vista a abordar princípios e conceitos da avaliação de desempenho. No terceiro capítulo é realizado um enquadramento do estágio, objetivos do estágio e respetivas atividades desenvolvidas e no capítulo seguinte a apresentação da empresa, história, organograma e responsabilidade social da empresa. No quinto capítulo é realizado um enquadramento da empresa. A metodologia aplicada no estudo foi descrita no capítulo seis, no capítulo sete são apresentados e analisados os resultados e no capítulo oito a respetiva discussão. Por fim, o último capítulo indica as principais conclusões retiradas da análise do estudo e sugestões de trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Avaliação de Desempenho nas Organizações

A avaliação de desempenho (AD) tem sido um dos temas mais abordados nas organizações devido à sua importância, para o desenvolvimento das organizações e dos seus recursos humanos, contribuindo também para a (des)motivação dos colaboradores, a produtividade e competitividade das organizações, uma vez que reflete a forma da organização pensar sobre si e sobre os seus recursos humanos (Matos, Ensslin e Ensslin, 2020).

Foi durante o século XX que a AD ganhou maior ênfase e passou a ser uma ferramenta importante na gestão de recursos humanos das organizações. Atualmente, a AD é um processo incerto, pois diversas vezes não segue um método criterioso, desvalorizando o processo de escolha do modelo, critérios de avaliação e da cultura organizacional pois, é desenvolvido consoante os valores e preferências dos gestores o que pode interferir numa avaliação clara e objetiva do colaborador (Franco, Santos, Zanin e Lunkes, 2017; Azevedo, Ensslin, Lacerda, França, González, Jungles e Ensslin, 2011).

A AD é um sistema formal e sistemático que consiste em avaliar os colaboradores de uma organização em termos de cumprimento de objetivos estabelecidos pela chefia e no desempenho das suas funções. Este processo é importante, uma vez que, permite à organização estabelecer objetivos, resolver problemas e melhorar a qualidade do trabalho na organização. Através do bom desempenho dos colaboradores são atribuídas recompensas, permitindo que estes se sintam mais motivados (Vesco, Beuren e Popik, 2016). Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) citados por Franco *et al.*, (2017) sublinham a importância da estratégia da AD, pois esta é um ponto fundamental para a melhoria dos colaboradores assim como, para a continuidade da organização.

O conceito de AD pode ser definido por inúmeras abordagens, porém é um instrumento baseado em três vertentes: 1) o desenvolvimento dos recursos humanos 2) a medição de resultados perspetivados e conquistados e o 3) seguimento contínuo do desempenho dos colaboradores (Franco *et al.*, 2017; Reis, 2010).

O principal objetivo da AD é identificar e verificar o desempenho individual e coletivo dos colaboradores, proporcionando um crescimento pessoal e profissional, assim como, um melhor desempenho. Contudo, pode-se realçar outros objetivos, tais como:

- Aprimorar os resultados organizacionais;
- Melhorar o clima de trabalho;
- Elevar os padrões de desempenho e medir o desempenho real de forma clara em relação às responsabilidades e escalas salariais de cada colaborador.

Para além destes objetivos, é uma ferramenta que pode fornecer vantagens competitivas nas organizações. (Pena, 2020; Neto e Gomes, 2003). O processo de AD atende a várias funções/propósitos, incluindo cumprir os objetivos estratégicos da organização, abordar problemas de desempenho, definir metas e gerenciar recompensas, aperfeiçoar a comunicação interna, intensificar a inovação e promover a adaptação à mudança organizacional (Vesco *et al.*, 2016; Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012; Holbrook, 2002).

Os modelos de avaliação devem oferecer benefícios para os seus utilizadores, isto é, no que corresponde às chefias devem facilitar o planeamento, coordenação e avaliação das atividades sob o seu controlo, já aos restantes utilizadores devem proporcionar as condições necessárias para a identificação dos pontos fortes e fracos do próprio desempenho, bem como para a melhoria do nível de eficiência e qualidade de vida no trabalho ao longo de todo o processo de acompanhamento e autoavaliação (Brito, 2011; Cestro *et al.*, 1996).

A AD é um processo fundamental que pode ser executado em 3 fases, (semestrais, trimestrais ou anuais) e que, após a atribuição de uma pontuação, irá permitir ao funcionário perceber a importância da sua função, os seus objetivos e possíveis melhorias ao nível da produtividade. Desta forma, é possível reconhecer o mérito dos colaboradores na empresa e potencializar as suas qualificações (Pena, 2020; Bohlander e Snell, 2015; Brito, 2011).

Numa ótica mais contemporânea, a AD não é apenas entendida como o processo de estabelecer resultados/objetivos e obter boas ou más conclusões, mas o de analisar as variáveis inerentes a este processo, tais como: o papel do avaliador e do avaliado, os métodos utilizados, os resultados, objetivos e também o *feedback*. Assim, pode-se afirmar que o processo de avaliação do desempenho pode influenciar os colaboradores nas suas

emoções, motivações, atitudes e comportamentos (Franco *et al.*, 2017; Santos e Feuerschütte, 2012).

2.2 Processo e Formação da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) é um processo que começa com o planeamento e termina com a comparação dos resultados esperados e alcançados. A formalização desta pode ser vista com base em duas perspetivas: uma de mecanismo de controlo de funcionários e a outra como ferramenta para o desenvolvimento dos recursos humanos. Contudo, a formalização da avaliação depende também da dimensão da instituição, podendo revestir um carácter mais formal ou informal (Bezerra, Cunha, Junior e Zouain, 2022).

Os critérios de avaliação são explicados através de duas formas: a primeira que se apoia em descrever funções que são realizadas durante um período e que irão contribuir para organização (Desempenho Funcional) e a segunda que se foca nas expectativas comportamentais pró-ativas, isto é, a forma como o colaborador realiza as suas tarefas (Gestão de Desempenho por Objetivos) (Sousa *et al.*, 2012).

A criação ou modificação de um sistema de avaliação, seja de operações internas ou de gestores, deve ser baseado em princípios bem definidos e em elementos avaliados ao longo do processo de AD (Figura 2.1) (Vesco *et al.*, 2016; Galdámez, Carpinetti e Gerolamo, 2009; Nascimento, Reginato e Lerner, 2008).

Figura 2.1- Critérios de AD

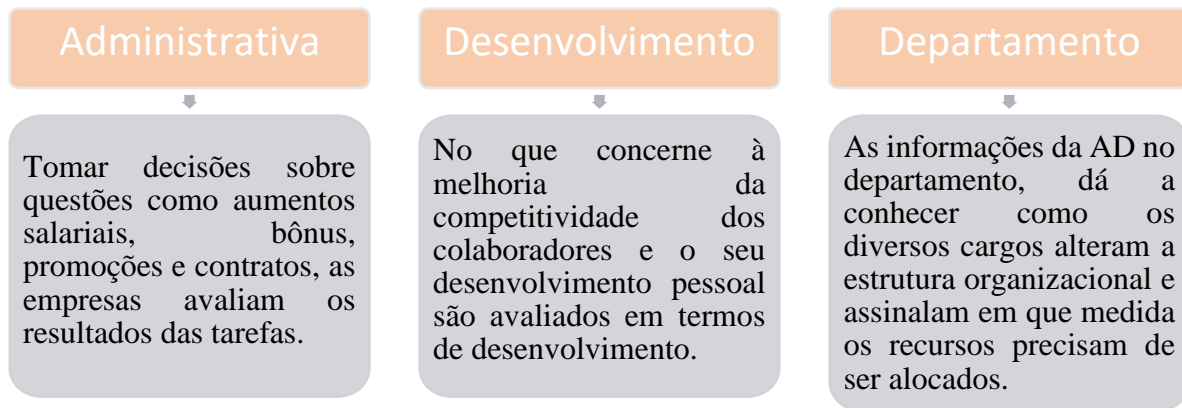
Critérios de AD	Entender exatamente o que será avaliado
	Os avaliados devem perceber a necessidade e de que forma será feita a medição do seu desempenho
	Deve ser percebido qual a mensuração justa que será utilizada na avaliação dos participantes
	As recomendações e sanções devem ser unânimes
	Resultados atingidos e objetivos
	Aptidões e habilidades
	Comportamento relacionado à função e metas pessoais
	Atividades que são verificadas pelos trabalhadores

Fonte: Elaboração Própria

Segundo Bitici, Garengo e Nudurupati, (2012) citados por Soares e Rosa, (2017) a AD centra-se em três etapas fundamentais: o design, a implementação e o uso. O design, consiste, num primeiro momento, na definição dos objetivos estabelecendo também as medidas e requisitos necessários para efetuar uma avaliação ao desempenho. Em seguida, na implementação estabelece-se de que forma se procederá à recolha dos dados relevantes para a avaliação do desempenho. Por fim, o uso é a etapa que serve de auxílio à gestão na medida em que se utiliza toda a informação recolhida para que se possa perceber se existe a necessidade de reformular os objetivos, e em caso afirmativo, quais as melhorias a implementar.

Youngcourt, Leiva e Jones (2007) citados por Vesco *et al.*, (2016), afirmam que existem três finalidades para a avaliação, sendo elas, 1) administrativa, 2) de desenvolvimento e 3) departamento (Figura 2.2).

Figura 2.2- Finalidades da Avaliação



Fonte: Elaboração Própria

2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho pode ser elaborada com base em diversos métodos subjetivos e objetivos dependendo da necessidade e objetivos de cada organização, dos diversos departamentos e nível hierárquico dos colaboradores. (Franco *et al.*, 2017; Bezerra, Gomes e Junior, 2017; Sousa, *et al.*, 2012; Brito, 2011; Neto e Gomes, 2003).

Quando se pretende analisar a AD nas empresas, deve-se ter em atenção os diferentes métodos de avaliação e os que mais se adequam. Estes métodos dividem-se em métodos tradicionais e métodos contemporâneos de desempenho (Almeida, 2018; Sousa *et al.*, 2012).

Os métodos tradicionais de avaliação são considerados métodos burocráticos e cotidianos, uma vez que, têm em conta que as pessoas podem ter comportamentos semelhantes (Almeida, 2018). Neste sentido, os métodos tradicionais mais utilizados para medir o desempenho são as escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, listas de verificação, comparação aos pares, frases descritivas, autoavaliação, avaliação por resultados, avaliação por objetivos e métodos mistos (Oliveira *et al.*, 2020; Pena, 2020; Almeida, 2018; Bezerra *et al.*, 2017; Sousa *et al.*, 2012; Brito, 2011).

Já os métodos contemporâneos, surgiram para melhorar as imperfeições dos métodos tradicionais e têm como objetivo aperfeiçoar o desempenho e garantir que os objetivos

estratégicos sejam atingidos, com ajuda do trabalho dos colaboradores (Almeida, 2018). Os métodos contemporâneos são assim:

- *Feedback 360°*;
- Avaliação participativa por objetivos;
- Avaliação por competências (Oliveira *et al.*, 2020; Pena, 2020; Almeida, 2018; Bezerra *et al.*, 2017; Sousa *et al.*, 2012; Brito, 2011; Reifschneider, 2008).

2.4 Sistemas de Avaliação de Desempenho

Os SAD são uma ferramenta de apoio à gestão que permitem tomar decisões de forma rápida, assertiva, justa e imparcial, centrando-se em metas e padrões alcançáveis de desempenho de acordo com a função e local de trabalho. Para que os SAD sejam bem-sucedidos e bem implementados é necessário: empenho das chefias e dos trabalhadores; propagação do modelo de avaliação; formar os colaboradores e empenho durante o processo de avaliação (Matos, Ensslin e Ensslin, 2020; Brito, 2011; Castro *et al.*, 1996).

Os Sistemas de Avaliação podem ser qualificados com base em três fatores: 1) medidas de desempenho; 2) desempenho individual e 3) próprio sistema de avaliação de desempenho (Oliveira, Ensslin e Flach, 2020). No entanto, os SAD têm um papel fundamental no que diz respeito, às tomadas de decisões sobre aumentos salariais, prémios, promoções, na progressão do colaborador e respetiva motivação, uma vez que, tem como objetivo avaliar o desempenho num determinado período (Vesco *et al.*, 2016; Brito, 2011; Neto e Gomes, 2003).

Existem elementos essenciais de um SAD, que podem ser divididos em elementos diretos e indiretos. Os elementos diretos são constituídos por funcionários avaliados, o avaliador, ferramentas utilizadas na análise do trabalho realizado e no período avaliado. Já os elementos indiretos estão relacionados com valores institucionais e qualificativos do método de gestão negocial, sendo que nestes, estão inseridos a organização e os seus ideais, gerência, equipa de trabalho, clientes, prémios e informação sobre o sistema (Neto e Gomes, 2003).

2.5 Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações

As organizações têm vindo a investir em políticas de AD, reconhecimento das equipas, cooperação nos lucros. Estes aspetos vão de encontro à motivação e satisfação dos trabalhadores fornecendo uma boa autoestima, inclusão, autorrealização, qualidade de vida e desenvolvimento de relações sociais e profissionais (Oliveira *et al.*, 2020; Pantoja, Camões e Bergue, 2010).

Para ser bem-sucedido, um modelo de AD deve respeitar a cultura organizacional de quem o utiliza, para que, deste modo, melhore a relação entre organização, gestores e trabalhadores (Pena, 2020; Ceribeli, Pereira e Rocha, 2019; Brito, 2011; Cestro *et al.*, 1996). Construir um conjunto de medidas que farão com que a organização atinja os seus objetivos é o principal objetivo da medição de desempenho (Oliveira *et al.*, 2020; Waweru e Spraakman, 2012).

A Avaliação de Desempenho é um processo de gestão que relaciona metas organizacionais, padrões de desempenho e avaliações. Apesar, do seu processo de gestão a AD é uma prática essencial nas organizações e na gestão de recursos humanos, uma vez que, esta permite medir a eficácia e a eficiência e abrange diversos aspetos do trabalho efetuado pelos trabalhadores, analisando se estão a ser cumpridos os objetivos estabelecidos pela organização e ajuda no aumento da produtividade e motivação, permitindo estabelecer um vínculo entre aquilo que o gestor especula e o desempenho do funcionário (Oliveira, Theodorovicz e Azevedo, 2020; Pena, 2020; Franco *et al.*, 2017; Vesco, *et al.*, 2016; Brito, 2011; Sundin, 2011; Neto e Gomes, 2003).

Os objetivos estratégicos da organização devem estar relacionados com a medição de desempenho, no entanto, os problemas de implementação surgem com mais frequência de questões estruturais com a definição de processos, alinhamento estratégico e na formulação de métricas. Apesar, destes entraves as organizações colocam interesse em estabelecer um SAD, uma vez que, têm uma forte importância para o sucesso da empresa no longo prazo (Oliveira *et al.*, 2020; Pena, 2020; Neto e Gomes, 2003).

Gerir o desempenho organizacional irá depender dos seus recursos e práticas aplicadas, isto é, melhorar e alterar os processos estruturados, das qualificações dos colaboradores, da estrutura organizacional e dos sistemas de avaliação (Pena, 2020; Galdámez *et al.*, 2009).

2.6 Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho

A AD enquanto um instrumento útil e bem percebido pelos colaboradores e chefias, leva a um bom ambiente organizacional. Deste modo, podem-se destacar algumas vantagens inerentes ao sistema de avaliação de desempenho, assim como também se podem destacar algumas desvantagens (Sousa *et al.*, 2012). Podem-se destacar as seguintes vantagens e desvantagens da AD (Tabela 2.1) (Pena, 2020; Sousa *et al.*, 2012; Neto e Gomes, 2003):

Tabela 2.1- Vantagens e Desvantagens da AD

Vantagens	Desvantagens
<i>Feedback</i> atribuído ao colaborador, pois este pode contribuir para a motivação do mesmo.	Julgamento de inclinação (ex: origem social, idade, entre outros) e diálogo focado apenas em aspetos negativos.
Metas estabelecidas que permitem ao seio organizacional trabalharem com o mesmo objetivo.	Estereótipos (ex: com as mulheres); tendência central; efeito de semelhança e desvalorização do processo de avaliação.
Identificação de necessidades de formação e progressão de carreira.	Avaliação dependente de aspetos exteriores ao trabalho (ex: amigos) e falta de reconhecimento das qualidades dos trabalhadores.
Avaliação justa, objetiva e representativa.	Excesso de empenho na realização de tarefas e não permitir que o colaborador exponha o seu desempenho e a não realização de reuniões ou a sua interrupção.
Proteção legal em termos de injustiça e despedimento.	Dependência de impressões; perda de informação; efeito halo e efeito de contraste; culpabilizar os colaboradores sobre aspetos que não estão no seu controle.

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 3. ESTÁGIO

3.1. Síntese Introdutória

No âmbito do mestrado em Gestão Empresarial surgiu a possibilidade da realização de um relatório de estágio que servirá de base para a conclusão de grau de mestre. A realização de um estágio permitiu adquirir conhecimento e experiência sobre o mundo empresarial, sobre a área de gestão empresarial e também sobre a área de Recursos Humanos (RH) e assim, aplicar o conhecimento adquirido durante o percurso académico.

O estágio foi realizado na empresa Timing e teve uma duração de 4 meses, tendo o seu começo no dia 3 de outubro e o seu término no dia 27 de janeiro (656h). O estágio decorreu maioritariamente na delegação de Albufeira, sendo que, houve algumas deslocações até à sede (Faro) para adquirir conhecimento sobre outros departamentos da empresa.

3.2. Objetivos do Estágio

O objetivo do estágio curricular centra-se em aplicar num contexto profissional os conhecimentos adquiridos durante o mestrado, tendo sido escolhido, para o caso concreto, a empresa Timing, uma empresa de Recursos Humanos. Assim, foi aplicado um estudo prático na empresa que consistiu em analisar o sistema de avaliação de desempenho e perceber o nível/grau de satisfação dos colaboradores da empresa Timing acerca do mesmo, através da aplicação de um questionário.

3.3. Atividades Desenvolvidas Durante o Período de Estágio

A primeira semana de estágio foi destinada ao acolhimento na empresa, isto é, conhecer as suas instalações, a equipa de trabalho, o modo de funcionamento e trabalho da equipa e respetivo programa utilizado. Após o acolhimento e o início do processo de integração, foi objetivamente traçado um plano de tarefas a desenvolver dentro dos diferentes departamentos, nomeadamente nas seguintes áreas de atuação (figura 3):

Figura 3.1- Áreas de Atuação

Áreas de Atuação

Receção

Recrutamento

Salários

RH Internos

Fonte: Elaboração Própria

3.3.1. Tarefas Desenvolvidas na Área da Receção

Na receção são desempenhadas diversas atividades que permitiram conhecer melhor o funcionamento da organização e um contacto mais direto com o público. Assim, destacase as principais atividades desempenhadas:

- Preenchimento de fichas de inscrição no programa WHumanos;
- Atendimento ao público;
- Atendimento telefónico e via email;
- Preenchimento de Declarações;
- Elaboração de Contratos;
- Realização de Admissões e Cessações;
- Organização de Documentação;
- Publicação de Anúncios;
- Ajuda no processo de legalização.

Inicialmente, foi disponibilizado um *login* para aceder ao sistema e plataformas utilizadas pela empresa, assim como, um e-mail para que estivesse integrada com o resto da equipa de trabalho.

As fichas de inscrição são preenchidas no programa WHumanos (WH) e são o ponto de partida para que o colaborador possa trabalhar com a Timing, pois, é através delas que a empresa fica a saber alguns dados sobre o colaborador, nomeadamente, nome, número de identificação fiscal (NIF), contacto, experiência profissional e as áreas de interesse na

qual pretendem trabalhar. Estas fichas ficam guardadas no sistema e estão disponíveis para todas as delegações.

Quando os candidatos são selecionados para as vagas, deve-se converter os candidatos das fichas de inscrição em funcionários, isto é, elaborar um contrato de trabalho. Para a elaboração do contrato devem ser inseridos os seguintes dados:

- **Data de Início**- os contratos têm a duração de até 1 ano;
- **Tipo de contrato**- normalmente são contratos temporários com termo incerto, no entanto, pode existir exceções;
- **Horário**- a duração do horário de trabalho pode variar consoante o setor onde o trabalhador está incluído;
- **Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho (IRCT)**- Empresas de Trabalho Temporário;
- **Categoria Profissional**;
- **Seguro**- apólice de seguro que corresponde à função desempenhada;
- **Vencimento Base**;
- **Subsídio de Alimentação**.

Quando o contrato de trabalho é destinado à área da construção civil deve estar anexado o respetivo documento de Equipamento de Proteção Individual (EPI), que comprova que os colaboradores estão devidamente equipados para desempenhar as suas funções.

Para a realização do contrato de trabalho são necessários alguns documentos. No caso de um cidadão português é necessário o Cartão de Cidadão, no entanto, no caso de serem cidadãos estrangeiros são necessários mais documentos, tais como: o NIF, número da Segurança Social, Manifestação de Interesse, Passaporte ou Título de Residência. Em ambos os casos, é necessário o IBAN para que se possa proceder ao pagamento dos salários.

Após a elaboração do contrato deve-se admitir o colaborador na Segurança Social (SS), Fundo de Compensação (FC) e na Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) apenas quando são trabalhadores estrangeiros. Já as cessações devem ser comunicadas no programa WH, na SS, FC e ACT.

A empresa para a qual o colaborador da Timing desempenha funções deve apresentar uma folha de horas. Estas devem ser preenchidas pelo colaborador com o número de horas

trabalhadas por dia, uma vez que esta responsabilidade pertence à empresa que solicitou a contratação do colaborador. Esta folha deve ser enviada para os respetivos consultores que, após a sua receção, a encaminham para o departamento financeiro, para que desta forma o prazo do processamento salarial seja cumprido, sendo a periodicidade mensal ou quinzenal.

Foram desenvolvidas também funções relacionadas com os pedidos de cotação. Os pedidos de cotação surgem quando é solicitado informações ou preços sobre serviços e produtos. Neste caso, os pedidos de cotação acontecem quando os *stakeholders* necessitam de colaboradores para desempenhar funções nas suas instalações. Nos pedidos de cotação deve-se solicitar à empresa algumas informações como: i) a designação da empresa; ii) NIF; iii) nome do contacto; iv) número de telemóvel; v) e-mail e vi) previsão de recrutamento (número de pessoas e período). Após a receção do email com a informação da empresa, este deve ser encaminhado para o consultor responsável.

No caso de os pedidos de cotação serem aceites, procede-se à criação dos Contratos de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT's), no qual, estão discriminadas as condições a serem respeitadas, tanto pela Timing como pelos clientes. Estes contratos são atualizados anualmente e são assinados por ambas as partes para que seja assumida a sua veracidade.

3.3.2. Tarefas Desenvolvidas na Área de Recrutamento

O processo de recrutamento consiste em disponibilizar informação sobre novas oportunidades de emprego. Para que um recrutamento seja bem-sucedido é necessário adotar alguns métodos e estratégias para que potenciais candidatos sejam motivados a preencher a vaga disponível (Sousa *et al.*, 2012).

O recrutamento na Timing é realizado através de publicação de anúncios, *sites* de emprego como, o Net-Empregos e Sapó Emprego, rede sociais (Facebook e Instagram) e no próprio *site* da empresa. Os anúncios contêm o setor de atividade, o contacto e o respetivo e-mail do consultor responsável pela vaga disponível, tal como se pode verificar nas figuras abaixo (Anexo I):

Figura 3.2- Recrutamento de Motorista de Pesados



Fonte: *website* Sapo Emprego (2023)

Figura 3.3- Recrutamento Empregada de Limpeza



Fonte: Rede Social Facebook (2023)

Através do programa WH criam-se listas de candidatos que ficam em espera e, em caso de compatibilidade com alguma vaga de trabalho, o programa permite perceber qual o colaborador que se enquadra para a vaga. Desta forma, inicia-se o processo de recrutamento.

3.3.3. Tarefas Desenvolvidas na Área de Salários

O processamento salarial é realizado na sede, em Faro, no qual os consultores recebem as folhas de horas dos trabalhadores enviadas pelas empresas e encaminham para o departamento de RH o qual tem a seu cargo o processamento salarial. O processamento é efetuado quinzenalmente e mensalmente, consoante acordado entre consultores e a empresa para o qual o colaborador vai desempenhar funções.

Quando o departamento de RH recebe as folhas de horas, lançam-se as horas de cada colaborador numa folha de *Excel* e após o preenchimento dos dados e das horas os salários são processados no programa WH.

Inicialmente, o processamento mensal, é feito consoante o salário base do colaborador, no entanto, deve-se contabilizar as horas totais de cada colaborador, verificar se o colaborador fez horas extras e horas noturnas e ainda ter atenção às folgas.

Após os salários estarem processados obtém-se os *Single Euro Payments Area* (SEPA'S) para se poder efetuar os pagamentos dos salários aos colaboradores. Quando o pagamento é efetuado os recibos ficam automaticamente disponíveis no programa.

3.3.4. Tarefas Desenvolvidas na Área de RH Internos

Na área dos RH Internos faz-se o controlo de férias e ausências, o processamento salarial dos colaboradores internos e processamento de recrutamento.

No que concerne ao controlo de férias e ausências, este é realizado com ajuda do programa *Time-Track*. Este programa permite o registo de ponto, verificar as ausências e as férias, contudo, é um programa que ainda está em desenvolvimento e por isso, a empresa destinou um colaborador responsável pelas ausências e outro colaborador responsável pelo controlo das férias que, à medida que os colaboradores marcam as férias e informam das suas ausências, são assinalas num mapa de *excel*.

O processamento salarial dos internos difere dos consultores para os restantes colaboradores, uma vez que o ordenado dos consultores não é processado da mesma forma porque recebem à comissão.

O processamento de recrutamento está organizado por departamentos, isto é, quando é necessária a contratação para uma determinada função o diretor responsável pelo cargo em questão é que trata do recrutamento do mesmo. Quando o recrutamento é para a área de RH o diretor do mesmo é que procede ao recrutamento e entrevistas e assim acontece com o departamento de marketing, o departamento financeiro, com os consultores e com as recepções.

CAPÍTULO 4. EMPRESA DE ACOLHIMENTO PARA REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

4.1. Apresentação da Empresa

A Timing People - Empresa de Trabalho Temporário, Unipessoal Lda - é uma empresa de trabalho temporário e gestão de Recursos Humanos. Tem a sua sede localizada em Faro e é constituída por nove delegações inseridas maioritariamente na região do Algarve, a saber: Albufeira, Lagos, Portimão, Quarteira, Tavira e Faro, mas também em Lisboa, Porto e São João da Madeira. A sua atividade principal centra-se na prestação de serviços e tem como objetivo dar resposta às necessidades dos seus *stakeholders*. Na empresa são desenvolvidas diversas atividades com principal foco na Gestão de Recursos Humanos, isto é, no trabalho temporário, na gestão contratual, recrutamento e seleção, *outsourcing*, formação e *indoor services*.

O trabalho temporário auxilia as empresas a dar respostas às necessidades que podem surgir devido à sazonalidade, acréscimo de trabalho, baixas médicas e férias possibilitando, assim, um normal funcionamento e rendimento das empresas. Como tal, a Timing aposta nos recursos tecnológicos para ajudar a simplificar o modo como os contratantes estruturam as fases de admissão de colaboradores temporários (Timing, 2023).

Na Gestão Contratual os clientes indicam o colaborador que pretendem contratar para desempenhar funções na sua empresa. Após a designação do colaborador é necessário enviar todos os documentos necessários do mesmo para que a Timing possa proceder à realização do contrato e respetivas admissões em regime de trabalho temporário (Timing, 2023).

No processo de recrutamento e seleção, a Timing reúne os perfis que se enquadram com os requisitos exigidos pelos *stakeholders* e, após os currículos serem selecionados os consultores analisam, de modo que a vaga seja preenchida de acordo com as características pretendidas, tornando assim, o processo de seleção judicioso (Timing, 2023).

A Timing *Outsourcing* tem como objetivo aumentar a produtividade das empresas assumindo a responsabilidade de gerir e supervisionar as operações, fornecer equipamentos necessário para exercer as funções. O *Outsourcing* permite assegurar a

100% os custos das empresas sem que estas tenham de ter custos inesperados (Timing, 2023).

No que respeita à Formação, a Timing tem investido em formações modernas e competitivas adaptadas às mudanças do mundo empresarial. As formações habilitam os colaboradores de diversas áreas de trabalho a mecanismos e conhecimentos que permitam desempenhar as suas funções de forma adequada (Timing, 2023).

Quando se trata de empresas com grande dimensão, a Timing disponibiliza o *Indoor Services*. Este serviço disponibiliza um aconselhamento profissional e procura um serviço de RH de boa qualidade e pouco dispendioso, sendo destinado um consultor responsável que irá acompanhar toda a operação para que esta seja produtiva, oferecendo soluções logísticas e auxiliando os colaboradores nas suas necessidades (Timing, 2023).

As pessoas são o foco principal da empresa, assim como afirma o lema da Timing “uma empresa de pessoas para pessoas” (Timing, 2023).

Todas as delegações são compostas por responsáveis pela contratação, também designados de consultores, especializados nas diversas áreas de negócio:

- *Food and Beverage* (F&B) - no qual estão inseridas todas as funções relacionadas com cozinha, sala de hotelaria e restauração;
- *Housekeeping* - especializada em limpeza (hotéis, retalho e construção) e lavandaria;
- Outros - todas as outras funções relacionadas com a construção civil, manutenção, retalho, entre outras.

4.2. História da Timing

A Timing foi constituída em 2015, inicialmente com a sua sede localizada em Quarteira sendo esta a primeira loja física da empresa. Devido ao sucesso da mesma, esta logo se expandiu para outras cidades, tais como, Albufeira, Portimão e Lisboa. O escritório de Quarteira enquanto sede, estava dividido em diversos departamentos: o departamento operacional (composto por quatro colaboradores), a sede (composta por três funcionários) e ainda o Diretor Geral. Já Albufeira era constituído por dois colaboradores, Portimão também por dois colaboradores e Lisboa com três colaboradores.

Em 2016, a empresa teve um grande crescimento e a sede deixou de ser em Quarteira e passa a ser em Faro, na sala da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE). Sendo constituída por cinco colaboradores na operação e sete na sede, foi neste momento que se deu a criação de um novo departamento: Marketing.

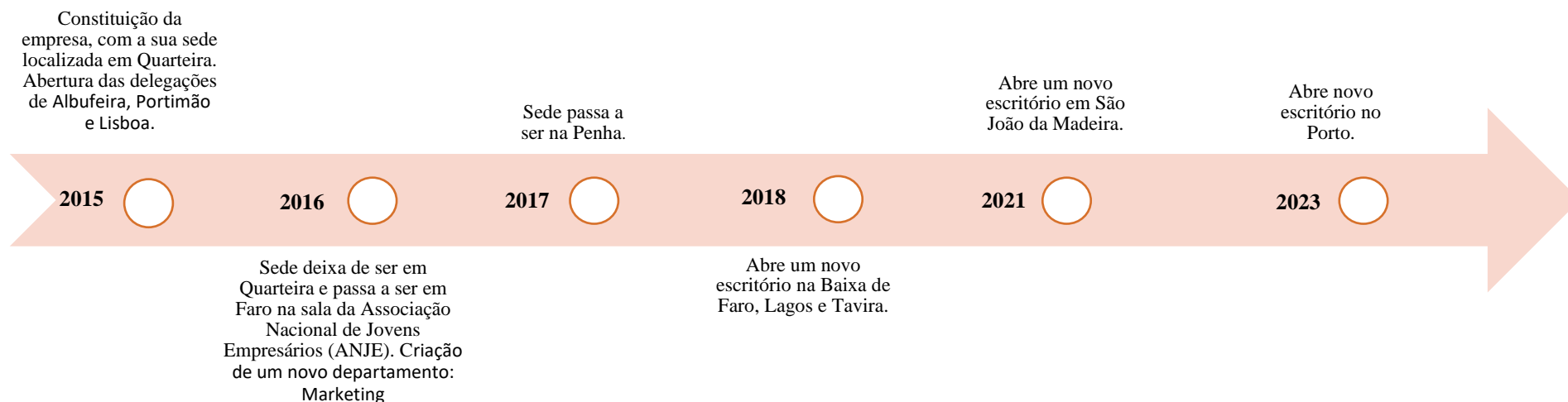
No ano seguinte, a sede passa a ser na Penha (Faro), com um acréscimo no número de colaboradores, passando a ser dez, repartidos pelo departamento de RH, Financeiro e de Marketing. O escritório de Albufeira passou a ser composto por quatro colaboradores; o de Quarteira por sete; Portimão com cinco colaboradores e Lisboa com três.

Em 2018, abre um novo escritório na Baixa de Faro, Lagos e Tavira todos constituídos por um colaborador. Mais tarde, em 2021 abre um novo escritório em São João da Madeira.

Atualmente, a Timing já trabalhou com cerca de 1.612 clientes, preencheu cerca de 16.000 vagas, tendo já contratado 92 nacionalidades e é constituída por 62 funcionários internos:

- Albufeira: 10 colaboradores
- Sede: 23 colaboradores
- Baixa Faro: 3 colaboradores
- Portimão: 6 colaboradores
- Quarteira: 8 colaboradores
- Lagos: 1 colaborador
- Tavira: 3 colaboradores
- Lisboa: 5 colaboradores
- São João da Madeira: 2 colaboradores
- Porto: 1 colaborador

- **Figura 4.1-** História da empresa Timing- acontecimento relevantes

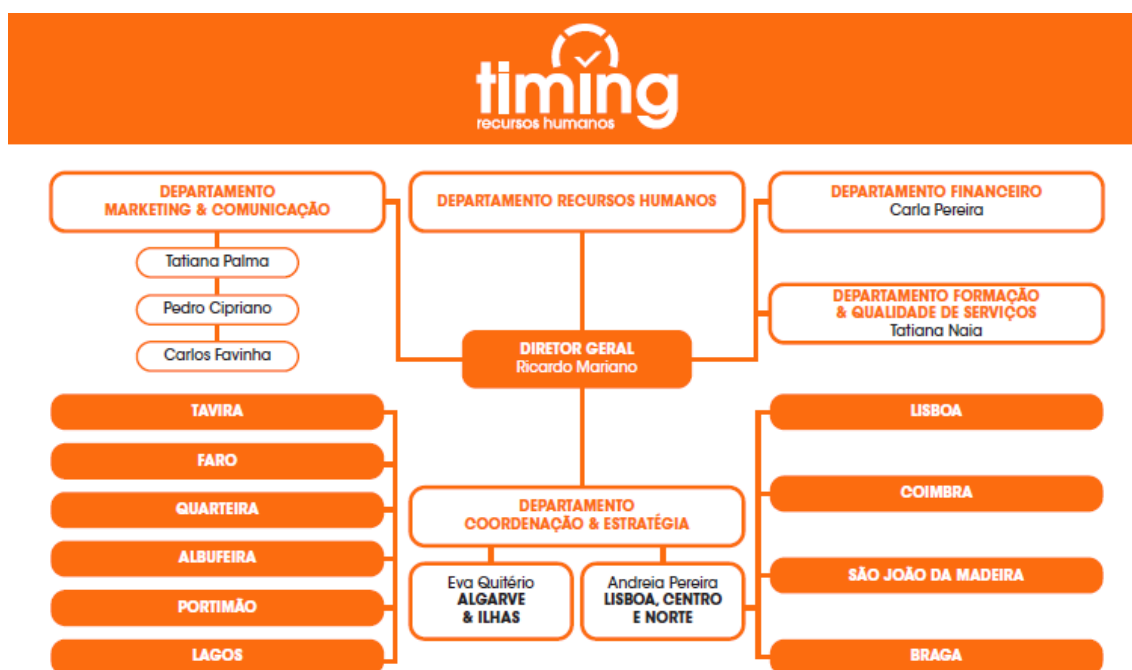


Fonte: Elaboração Própria

4.4. Organograma

Na estrutura organizacional da Timing, destaca-se no topo da hierarquia o seu Diretor Geral Ricardo Mariano. Contudo, a empresa está organizada em cinco departamentos: i) Departamento de Recursos Humanos; ii) Departamento de Marketing & Comunicação; iii) Departamento Financeiro; iv) Departamento Formação & Qualidade de Serviços e v) Departamento de Coordenação & Estratégia (figura 3.2).

Figura 4.2- Organograma Timing



Fonte: Timing (2023)

4.5. Responsabilidade Social

A Timing, assume um papel importante no que respeita à Responsabilidade Social, uma vez que aposta no desenvolvimento sustentável, numa sociedade mais desenvolvida e num ambiente melhor. Assim, a empresa tem investido a nível ambiental, animal e comunitário (Tabela 3.5).

Tabela 4.1- Responsabilidade Social da Timing

Ano	Contributos da Timing
2018	Juntamente com CrosSport angariaram fundos para a aquisição de equipamentos de treino para bombeiros.
2019 a 2022	A Timing tem apoiado a associação de albinos da Guiné-Bissau, desenvolveu ainda um projeto solidário que se centra na construção de um posto de primeiros socorros, uma escola, colocação de iluminação da tabanca através de painéis solares, arranjo do furo de água e ainda, deram a oportunidade a dez jovens de realizar cursos profissionais na capital com despesas incluídas. Através deste projeto criaram-se assim, treze postos de trabalho.
2020	Doação de 1000 máscaras descartáveis ao Centro de Apoio ao Sem Abrigo (CASA).
2020	A Timing apoiou o comércio local e juntamente com a ajuda da população conseguiram angariar 223kg de roupas e brinquedos para doar aos mais necessitados.
2020	Doação de 2000 chocolates ao Hospital de Faro como forma de agradecimento pelo serviço prestado.
2020	Durante a época de COVID-19, foi também doado 2400 máscaras à instituição Grupo de Ajuda a Toxicodependentes (G.A.T.O).
2021	Entrega de 60 cabazes alimentares a antigos colaboradores que estejam em situação de desemprego. Os produtos destes cabazes foram adquiridos através de contributos dos comércios locais da região do Algarve. Através deste contributo conseguiram duplicar os donativos e ajudar ainda mais duas associações, o Movimento de Apoio à Problemática da Sida (MAPS) e a Refood.
2021	A Timing apoia nas Bolsas da Associação Académica da Universidade do Algarve (AAUAlg+).
2022	Donativos aos Bombeiros Sapadores de Faro.
2022	Apoio no marketing e comunicação do Movimento pró-Animal de Faro (MAF).
2022	Doação de 300kg de ração à Animal Rescue Algarve (ARA).
2022	Doação de carrinha para apoiar na recolha de alimentos ao núcleo da Refood.
2022	Almoço solidário com 100 pessoas acolhidas pela Refood
2023	Formação com a Associação Kokua, composta por dois workshops sobre metodologias de treino e desenho de sessões de intervenções assistidas por animais.
2023	A Timing realizou uma campanha de recolha de produtos de saúde menstrual. Todos os produtos higiénicos femininos recolhidos foram entregues à Associação de Proteção à Rapariga e à Família (AIPAR) e à Associação Movimento de Apoio a Problemática da SIDA (MAPS).

Fonte: Adaptado de Timing (2023)

CAPÍTULO 5. ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para além das funções desempenhadas ao longo do estágio, foi proposto pela empresa analisar o SAD, para perceber o grau de satisfação dos colaboradores sobre a implementação do mesmo, o qual permitiu desenvolver uma parte prática de análise, através de um questionário.

O SAD foi implementado em 2022 com o intuito de melhorar os prémios atribuídos aos colaboradores, pois inicialmente eram distribuídos de forma igualitária e o objetivo com a aplicação do SAD é tornar os prémios mais justos. A avaliação de desempenho é aplicada a todos os colaboradores, exceto aos consultores, uma vez que estes têm uma avaliação diferente.

A Timing adotou no seu SAD dois tipos de avaliação: quantitativa e qualitativa. Na avaliação qualitativa são utilizados questionários de autoavaliação para os colaboradores e questionários de avaliação para a chefia avaliar os colaboradores. Na avaliação quantitativa é utilizada a avaliação por objetivos, contudo, é apenas aplicada às receções. Nesta avaliação, é necessário cumprir quatro objetivos: 2 gerais, no qual, devem atingir um bom número de faturação e de assiduidade/pontualidade e 2 específicos, em que, é essencial que cumpram o objetivo de admissões e candidatos. Estes objetivos são mensais, contudo, os cálculos só serão realizados trimestralmente, permitindo compensar algum mês dentro do próprio trimestre (Figura 5.1).

Figura 5.1- Objetivos

	Abril	Maio	Junho	TOTAL
Faturação	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo
Albufeira	850 000.00 €	1 100 000.00 €	1 400 000.00 €	3 350 000.00 €

	Abril	Maio	Junho	TOTAL
Admissões	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo
Albufeira	380	350	330	1060

	Abril	Maio	Junho	TOTAL
Candidatos	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo
Albufeira	600	450	440	1490

Fonte: Timing (2023)

Contudo, os prémios não têm o mesmo peso em todos os meses devido à sazonalidade algarvia. O 2º e 3º trimestre são aqueles que representam parte importante da avaliação,

pois são os meses com mais representatividade. No final do trimestre, os colaboradores têm de ter uma avaliação numa escala compreendida entre 0 e 10. Quando um colaborador apresenta uma avaliação compreendida entre 1 e 6 tem um desempenho fraco, entre 7 e 8 desempenho médio e entre 9 e 10 alto desempenho (Figura 5.2).

Figura- 5.2- Percentagem de medição de desempenho

TRIMESTRES	FRACO DESEMPENHO	MÉDIO DESEMPENHO	ALTO DESEMPENHO
1º TRIMESTRE	0%	2%	5%
2º TRIMESTRE	0%	10%	20%
3º TRIMESTRE	0%	10%	20%
4º TRIMESTRE	0%	2%	5%

Fonte: Timing (2023)

As recompensas dos colaboradores em resultado da avaliação de desempenho são efetuadas nos meses de abril, junho, outubro e janeiro juntamente com os respetivos ordenados. O cálculo do prémio de cada colaborador é feito através da multiplicação do salário base pelo trimestre, tendo em conta o seu respetivo desempenho (exemplo de médio desempenho no 1º trimestre: 800€ x 3 meses x 2%).

No final de cada trimestre é enviado um questionário de autoavaliação para os colaboradores e um questionário para os chefes de equipa avaliarem os colaboradores, após enviados os questionários têm um prazo de 10 dias para responderem. Os questionários no qual os colaboradores se autoavaliam e são avaliados têm em conta os seguintes tópicos:

- Comunicação;
- Espírito de Equipa;
- Tempo e Qualidade de Resposta;
- Disponibilidade e Proatividade;
- Brio no posto de trabalho.

Estes tópicos para além de serem autoavaliados, também são avaliados pelos chefes de equipa, de modo a analisar se os colaboradores estão a cumprir com os tópicos em análise e se estes conseguem se auto avaliar de forma correta (Anexo II e III).

A empresa tem vindo a estudar as próximas fases de implementação para que todos os departamentos tenham uma avaliação quantitativa por objetivos e a sua avaliação torne-se ainda mais justa.

Tabela 5.1- Quadro síntese sobre o SAD da Timing

Quadro Síntese sobre o SAD da Timing		
Formas de Avaliar	Qualitativa	Quantitativa
Quem é avaliado	Todos os colaboradores	Receções
Como é avaliado	Questionários de autoavaliação e Questionários de avaliação aos colaboradores	Avaliação por Objetivos
Periodicidade	Trimestralmente	Trimestralmente
Valores	Multiplicação do salário base pelo trimestre tendo em conta o seu respetivo desempenho.	Multiplicação do salário base pelo trimestre tendo em conta o seu respetivo desempenho.

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 6. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo principal da realização do relatório de estágio centra-se em perceber o funcionamento da empresa Timing. Para além, das diversas tarefas associadas também foi realizada uma parte empírica que pretendeu analisar o sistema de avaliação utilizado na empresa. Para tal, foi desenhado um inquérito por questionário com vista em analisar o nível de satisfação dos colaboradores da Timing sobre o SAD.

Neste capítulo é descrito a metodologia utilizada, o instrumento de recolha de dados e qual a sua elaboração: população alvo; amostra; método de amostragem e a técnica de análise de dados.

6.1. Métodos e Técnicas Utilizadas

Para analisar o SAD da Timing e com o objetivo de perceber o nível de satisfação dos colaboradores com o mesmo, foi necessário proceder à elaboração de um inquérito por questionário, uma vez que este se revela o método de recolha mais apropriado, tendo em conta os objetivos traçados, bem como as características da amostra. O método estatístico utilizado, permite quantificar, analisar e interpretar os dados recolhidos (Fortin, 2009).

6.1.1. Caracterização do Instrumento

Durante o decorrer do estágio foi elaborado um questionário que apresentava uma breve descrição do intuito do estudo e o modo como estava organizado o respetivo questionário. Este é composto por trinta questões:

- O primeiro grupo destina-se a perguntas sobre o SAD da Timing;
- O segundo grupo analisa o nível de satisfação com o SAD;
- O terceiro grupo é constituído por uma pergunta de resposta aberta sobre possíveis melhorias no SAD da empresa;
- O quarto e último grupo, destina-se à caracterização sociodemográfica dos colaboradores (Tabela 6.1).

O questionário foi elaborado tendo em conta questões que são relevantes para analisar o SAD e para tal, foram utilizados estudos empíricos que posteriormente deram origem a diversas questões (Oliveira *et al.*, 2020; Pena, 2020; Almeida, 2018; Sousa *et al.*, 2012; Pantoja, *et al.*, 2010).

Tabela 6.1- Questionário

<p>1. Sistema de Avaliação de Desempenho da Timing</p>	<p>1.1 Conhece o método de avaliação utilizado na empresa? 1.2 Sabe qual o método de avaliação utilizado na empresa? 1.3 Considera que se deveria estabelecer o mesmo método de avaliação para todos os departamentos da empresa? 1.4 Os resultados da última avaliação foram os esperados?</p>
<p>2. Nível de Satisfação (1= Totalmente Insatisfeito e 6= Totalmente Satisfeito).</p>	<p>2.1 Função desempenhada na empresa? 2.2 A implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho? 2.3 A influência da Avaliação de Desempenho na progressão de carreira? 2.4. Os questionários implementados para Avaliar o Desempenho dos colaboradores? 2.5 A Avaliação de Desempenho promove o desempenho? 2.6 O Sistema de Avaliação de Desempenho promove a satisfação dos colaboradores? 2.7 A Regularidade da Avaliação de Desempenho? 2.8 Procedimentos adotados pela empresa para realizar a Avaliação de Desempenho? 2.9 A forma como são avaliadas as competências técnicas? 2.10 O controlo dos objetivos atribuídos durante o ano? 2.11 O <i>feedback</i> recebido por parte do avaliador? 2.12 A avaliação por objetivos? 2.13 O método de autoavaliação? 2.14 A avaliação da chefia? 2.15 Distribuição de tarefas? 2.16 O Sistema de Recompensas é justo? 2.17 A distribuição das percentagens para o cálculo do prémio de cada trimestre? 2.18 Remuneração mensal? 2.19 Os prémios/recompensas recebidos pelo desempenho? 2.20 A Avaliação de Desempenho, no geral?</p>
<p>3. Melhorias no Sistema de Avaliação de Desempenho</p>	<p>3.1 Em seu entender, que melhorias poderiam ser implementadas no Sistema de Avaliação de Desempenho da Timing?</p>
<p>4. Caracterização Sociodemográfica</p>	<p>4.1 Sexo 4.2 Idade 4.3 Tempo na Empresa 4.4 Função Desempenhada 4.5 Habilitações Literárias</p>

Fonte: Elaboração Própria

6.1.2. Pré-Teste

Para a validação e fiabilidade de um questionário, deve-se recorrer a um determinado procedimento. Este procedimento designa-se de pré-teste e a sua realização é um ponto importante na aplicação de um questionário pois serve essencialmente para detetar eventuais falhas e verificar se os objetivos do estudo são adequados (Moysés e Moori, 2007).

De modo, a perceber se as questões estavam bem estruturadas e perceptíveis, o pré-teste do questionário foi enviado para os colegas da delegação de Albufeira e estes não detetaram qualquer tipo de dificuldade na resposta às questões, permitindo assim que o mesmo pudesse ser posto em prática e ser enviado para os restantes colegas da Timing.

6.2. Procedimento para a Recolha de Dados

O questionário foi desenvolvido em formato *Word* e de seguida foi utilizado o aplicativo *Google Forms*. Esta ferramenta permite criar diversas opções de questionários sendo que, todas são de simples compreensão, preenchimento e clareza. Desta forma, ficou garantido que quem respondeu ao questionário o faria sem qualquer dificuldade.

6.3. População

A população-alvo são os colaboradores da empresa Timing, abrangidos pelo sistema de avaliação de desempenho. Para a aplicação do questionário aos colaboradores da empresa existiu um consentimento da direção e da chefia. Após a conclusão da elaboração do questionário o mesmo foi enviado via e-mail para os colaboradores da Timing abrangidos pelo SAD. O questionário tem uma duração de preenchimento de cerca de 10 minutos e esteve disponível para resposta desde o dia 9 de janeiro até ao dia 22 de março de 2023.

Neste estudo o método de seleção da população, que mais se adequa é a amostragem não probabilística por conveniência, sendo que esta tem em vista identificar uma amostra que revela as características a estudar, isto é, selecionada de forma estratégica.

A população-alvo em estudo são os 32 colaboradores abrangidos pelo SAD, após a aplicação do questionário foram recolhidos 27 questionários respondidos representando assim a amostra do estudo.

6.3.1. Caracterização Sociodemográfica

A amostra em análise é constituída por 27 colaboradores que apresentam as seguintes condições:

Tabela 6.2- Caracterização Sociodemográfica

Variáveis	Resultados	
	n	%
Género	Feminino	19 63%
	Masculino	8 37%
Idade	20-25 anos	5 19%
	26-35 anos	18 63%
	36-45 anos	4 15%
	46-55 anos	1 4%
Habilitações Literárias	Ens. Básico	0 0%
	Ens. Secundário	11 41%
	Licenciatura	12 44%
	Pós-Graduação	3 11%
	Mestrado	1 4%
	Doutoramento	0 0%
Tempo na Empresa	Menos de 1 ano	7 26%
	1 ano	5 19%
	Mais de 1 ano	15 56%

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta a análise da tabela 6.2 é perceptível que o género feminino é predominante tendo em conta o número de respostas obtidas, ao qual corresponde 19 respostas (63%) do género feminino e 8 respostas (37%) do género masculino (Anexo IV).

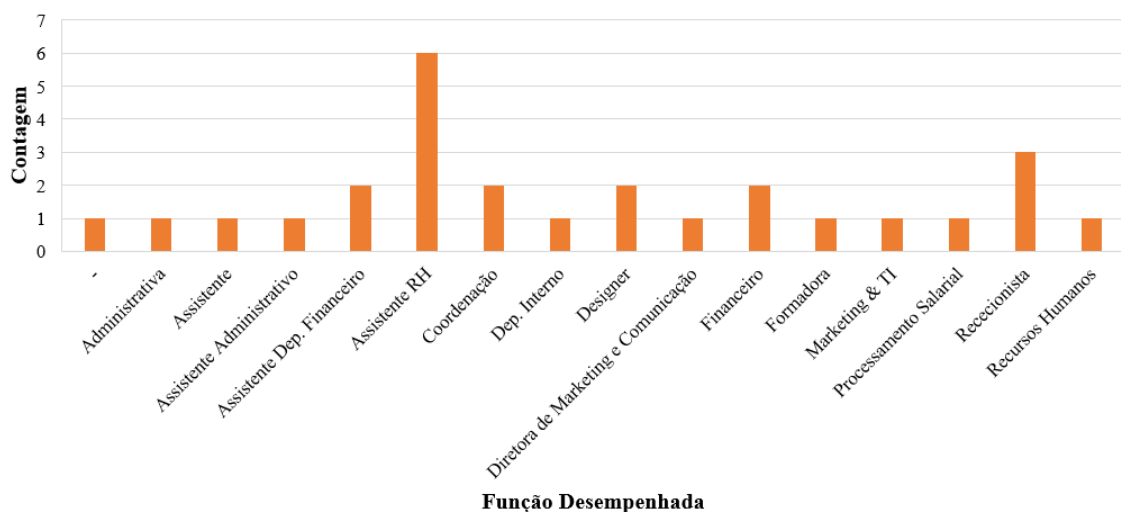
As idades dos colaboradores estão compreendidas entre os 21 e os 47 anos, tendo como média os 32 anos. Contudo, as idades da maioria dos colaboradores está compreendida entre os 26-35 anos (63%), sendo que, os 29 e 30 anos foram os que obtiveram maior número de respostas com 3 cada (Anexo V).

No que diz respeito às Habilitações Literárias foi atribuído uma escala de 1 a 6, sendo que, 1: corresponde ao Ensino Básico; o 2: ao Ensino Secundário; o 3: à Licenciatura; o 4: à Pós-Graduação; o 5: ao Mestrado e o 6: ao Doutoramento. Os inquiridos possuem em média Licenciatura e Ensino Secundário, uma vez que, o valor da média é de 2,78. Este valor encontra-se compreendido entre o Ensino Secundário (2) e a Licenciatura (3) e para estas habilitações correspondem 41% e 44% dos inquiridos, respetivamente (Anexo VI).

No tempo na Empresa, destaca-se que a maioria dos colaboradores desempenham funções à mais de 1 ano (56%), no entanto, é importante realçar que os anos que obtiveram mais respostas são 1 e 7 anos, isto quer dizer que a maior parte dos inquiridos está na empresa à 1 e 7 anos. No qual, o número de inquiridos é de 5 pessoas para ambos os anos. Seguidamente, destaca-se os 3 e 6 anos na empresa com 4 respostas cada e do total dos inquiridos, 5 encontram-se há menos tempo na empresa (Anexo VII).

Quanto ao último indicador da caracterização sociodemográfica, a Função Desempenhada verifica-se que a função mais desempenhada pelos inquiridos é Assistente de RH com 6 respostas, seguindo-se a função de rececionista (3) (gráfico 6.1).

Figura 6.1- Função Desempenhada



Fonte: Elaboração Própria

6.4. Tratamento de Dados

As técnicas de análise de dados foram selecionadas com base nos objetivos de estudo e as variáveis utilizadas foram recolhidas a partir de dados primários, assim, a metodologia que mais se adequa ao estudo é a abordagem quantitativa, no qual, os dados primários foram recolhidos através do questionário administrativo sobre a satisfação dos colaboradores da Timing com o SAD.

A análise e tratamento de dados foi elaborada com recursos ao *software* IBM SPSS *Statistics* versão 28. Foi realizado uma análise descritiva dos dados abordando técnicas como média, mediana, moda, desvio-padrão, máximo e mínimo. Os resultados obtidos através do *software* serão apresentados através de gráficos e tabelas.

Na análise descritiva dos dados, são apresentados dados omissos, uma vez que, no questionário elaborado a questão 1.2 era possível responder a mais que uma das opções e o grupo de questões 1.2; 1.3 e 1.4 não eram de carácter obrigatório pois são perguntas de conhecimento sobre o SAD da empresa. Assim, o facto de estas questões apresentarem critérios diferentes das restantes fez com que o número de resultados obtidos fosse diferente das restantes questões. Estes dados apesar de omissos não são inválidos.

CAPÍTULO 7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1 Sistema de Avaliação de Desempenho

A Tabela 7.2 foi elaborada de forma a analisar o nível de conhecimento dos inquiridos sobre o SAD utilizado na empresa, isto é, perceber o nível de conhecimento sobre o método utilizado, se o método utilizado é o adequado e ainda, perceber se a última avaliação foi a esperada. Para obter uma melhor análise dos resultados, foi atribuída uma escala às respostas obtidas, sendo que 1: Sim; 2: Não e 3: Não sabe/Não responde.

No que respeita ao nível de conhecimento que os inquiridos têm sobre o método utilizado na empresa, foi atribuído uma escala de 1 a 2 em que, 1: é Sim e 2: é Não. Assim, destaca-se que 24 dos inquiridos (88,89%) conhecem o método de avaliação e 3 dos inquiridos (11,11%) não conhecem o método utilizado na empresa (Anexo VIII).

Na variável que analisa se os inquiridos sabem qual o método utilizado na empresa também foi atribuído uma escala para representar os métodos, sendo que, 1: corresponde ao Método de Autoavaliação; 2: Método de Avaliação por Resultados; 3: Método de Avaliação por Objetivos; 4: Método Misto e 5: Método 360°.

Neste indicador existia a possibilidade de assinalar mais que uma opção existindo mais respostas do que o número total de inquiridos. Assim, a média da variável em estudo é de $M= 2,56$, sendo que, o método que mais obteve resposta por parte dos inquiridos foi o Método Misto com um total de 11 respostas (30,56%), seguindo-se o Método de Autoavaliação e o Método de Avaliação por Resultados ambos com 9 respostas cada (25%). Por fim, o Método de Avaliação por Objetivos com 7 respostas (19,44%). Pode-se ainda destacar que o Método 360° não obteve nenhuma resposta por parte dos inquiridos (Anexo IX).

Posteriormente, foi analisada a opinião dos inquiridos sobre a implementação do mesmo método em todos os departamentos da Timing, com uma escala entre 1 a 3 em que, 1: Sim; 2: Não e 3: Não Sabe/Não Responde, e foi possível concluir que a média é de $M= 1,58$, o que significa que os inquiridos concordam com o facto de se implementar o mesmo método em todos os departamentos da empresa. Em que, 14 inquiridos responderam que sim (58,33%), 6 responderam que não (25%) e 4 responderam não sabe/não responde (16,67%) (Anexo X).

Por fim, foi importante perceber se os resultados da última avaliação foram os esperados pelos inquiridos, com uma escala entre 1 a 3 (1: Sim; 2: Não e 3: Não Sabe/Não Responde), apresentando uma média de $M=1,42$. Da amostra em estudo 20 inquiridos (76,92%) esperavam os resultados obtidos, 1 inquirido (3,85%) não esperava o resultado e 5 inquiridos (19,23%) não sabem/não respondem (Anexo XI).

Tabela 7.1- Estatística Descritiva: SAD da Timing

	Conhece o método de avaliação utilizado na empresa?	Sabe qual o método de avaliação utilizado na empresa?	Considera que se deveria estabelecer o mesmo método de avaliação para todos os departamentos da empresa?	Os resultados da última avaliação foram os esperados?	
N	Válido	27	36	24	26
	Omisso	14	5	17	15
Média	1,11	2,56	1,58	1,42	
Mediana	1,00	2,50	1,00	1,00	
Moda	1	4	1	1	
Desvio-Padrão	,320	1,182	,776	,809	
Mínimo	1	1	1	1	
Máximo	2	4	3	3	

Fonte: Elaboração Própria

7.2. Satisfação com o SAD da Timing

Para a análise da satisfação dos colaboradores com o SAD foi também utilizada uma escala de *Likert*, em que 1: Totalmente Insatisfeito; 2: Muito Insatisfeito; 3: Insatisfeito; 4: Satisfeito; 5: Muito Satisfeito e 6: Totalmente Satisfeito.

Tabela 7.2- Estatística Descritiva: Satisfação com o SAD

	Função desempenhada	Implementação do SAD	Influência da AD na progressão de carreira	Questionários de avaliação de desempenho dos colaboradores	Avaliação de Desempenho promove o desempenho	SAD promove a satisfação	Regularidade da Avaliação de Desempenho	Procedimentos para realizar a AD	Avaliação das competências técnicas	Controlo dos objetivos atribuídos durante o ano	Feedback do avaliador	Avaliação por objetivos	Método de autoavaliação	Avaliação da chefia	Distribuição de tarefas	Sistema de Recompensas	Distribuição das percentagens para o cálculo do prémio de cada trimestre	Remuneração mensal	Os prémios/recompensas recebidos pelo desempenho	Avaliação de Desempenho, no geral	
N	Válido	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
	Omisso	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
Média		5,00	4,74	4,48	4,41	4,63	4,37	4,74	4,30	4,19	4,48	4,33	4,78	4,67	4,70	4,37	4,52	4,22	4,04	4,22	4,41
Mediana		5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Moda		5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4 ^a	5	5	4 ^a	5	5
Desvio-Padrão		0,784	1,023	1,122	1,047	1,043	1,006	0,944	1,171	1,178	1,014	1,359	0,751	1,038	0,869	1,079	1,369	1,311	1,285	1,340	1,118
Mínimo		3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1
Máximo		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

*a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração Própria

Com base na Tabela 7.2 é possível verificar todas as variáveis analisadas para perceber o nível de satisfação dos inquiridos com o SAD. Ao analisar os indicadores pode interpretar-se que os inquiridos estão em média muito satisfeitos com a função que desempenham apresentando uma média de $M= 5$.

A implementação do SAD é um ponto positivo na perspectiva dos colaboradores, uma vez que, a sua média é de $M= 4,74$ o que significa que estão muito satisfeitos.

Com uma média de $M= 4,48$ sobressai a satisfação dos inquiridos face ao SAD e a respetiva influência no desenvolvimento e progressão na carreira. Porém, quando se verifica os valores máximos e mínimos é possível verificar que existe um colaborador que está totalmente insatisfeito com a influência do SAD na progressão da sua carreira.

Quanto aos questionários utilizados pela empresa para avaliar os inquiridos, pode-se afirmar que os mesmo encontram-se satisfeitos com os questionários apresentando uma média de $M= 4,41$. Todavia, também existe um inquirido totalmente insatisfeito.

A promoção do desempenho com a AD tem uma média de $M= 4,63$, isto é, os colaboradores estão muito satisfeitos. Posteriormente, é analisado a relação com o nível de satisfação dos inquiridos com o SAD, desta forma, conclui-se que a sua média de é $M= 4,37$, isto é, os inquiridos estão satisfeitos.

Com uma média de $M= 4,74$ a regularidade da AD é considerada muito satisfatória para os inquiridos. Já os procedimentos adotados para a realização da AD são vistos pelos colaboradores como satisfatórios pois, apresenta um valor médio de $M= 4,30$.

A avaliação das competências técnicas é satisfatória para os inquiridos assim, como o controlo dos objetivos durante o ano e o *feedback* recebido por parte do avaliador. Pelo contrário, a avaliação por objetivos, o método de avaliação e avaliação da chefia é tida em conta como muito satisfatória para os inquiridos.

A distribuição de tarefas tem uma média de $M= 4,37$, o que permite perceber que os inquiridos estão satisfeitos. No que respeita, a variável sobre o “sistema de recompensas” ser justo, os colaboradores encontram-se, no geral, muito satisfeitos. Contudo, a sua média de satisfação com a distribuição das percentagens para o cálculo do prémio é um pouco mais reduzida, apresentam um valor de $M= 4,22$ (satisfeito).

A remuneração mensal, os prémios da AD e a AD no seu geral, são variáveis satisfatórias para os inquiridos.

De modo geral, os inquiridos encontram-se satisfeitos com o SAD e respetivos indicadores associados. Contudo, é importante relacionar variáveis para que se possa perceber alguns aspetos que se ligam com características particulares da amostra e a sua influência na avaliação do SAD

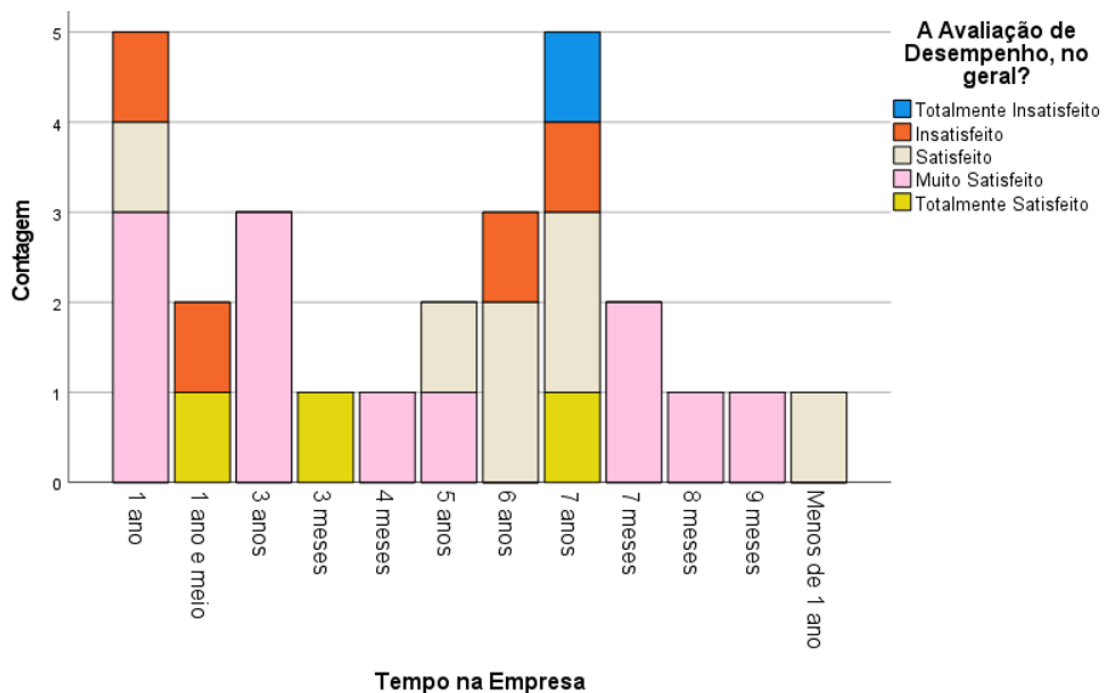
7.3. Análise da Relação entre Variáveis de Satisfação e Características Sociodemográficas

Neste ponto será realizado ligações existente entre variáveis, para que os dados obtidos com a resposta ao questionário sejam interpretados de forma mais clara e desta forma, possibilitar a empresa de utilizar a análise dos resultados para verificar possíveis melhorias ou até continuar a apostar na implementação da AD.

7.3.1. Tempo na Empresa vs. Satisfação com AD

Neste sentido, é importante analisar a relação entre a variável “Tempo na Empresa vs. Avaliação de Desempenho”. Através do Gráfico 7.1 é possível concluir que:

Figura 7.1- Tempo na Empresa vs. Avaliação de Desempenho

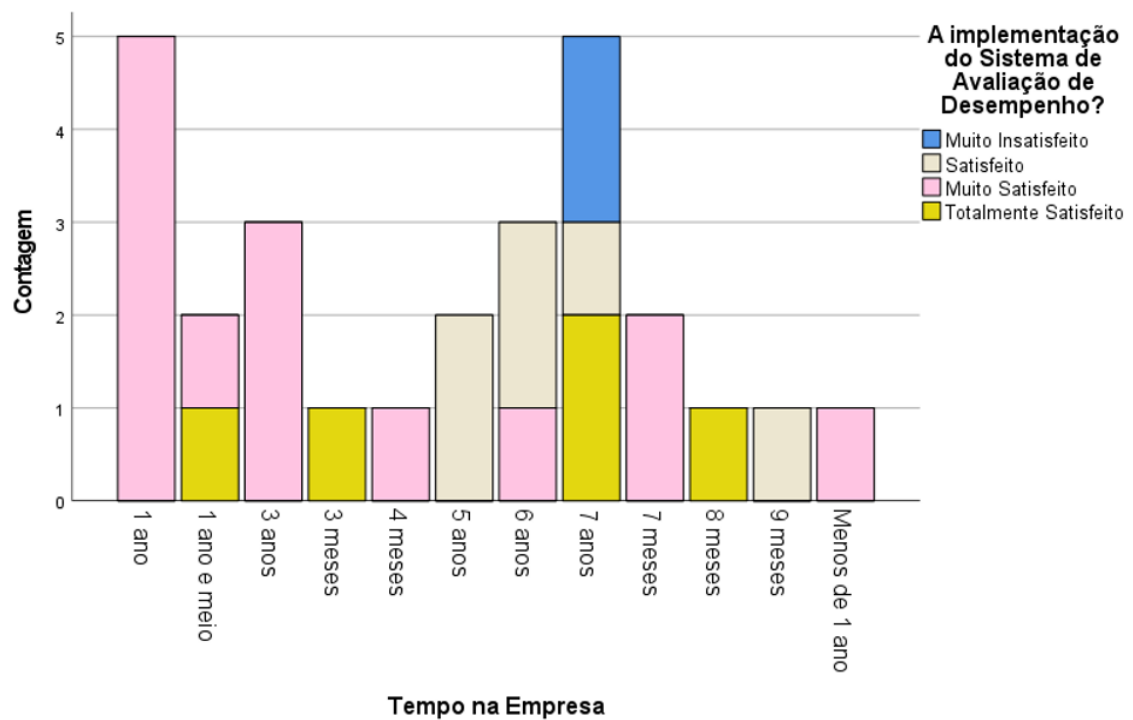


Fonte: Elaboração Própria

- Em média os colaboradores/inquiridos estão muito satisfeitos com a AD;
- No total das respostas ao questionário, 5 colaboradores desempenham funções há 1 ano e 5 colaboradores desempenham funções há 5 anos;
- É possível verificar que 1 inquirido que está na empresa há 7 anos está totalmente insatisfeito com a AD;
- Em contrapartida, 3 colaboradores estão totalmente satisfeitos com a AD.

Após a análise da correlação entre as variáveis, “Tempo na empresa vs. Avaliação de Desempenho” torna-se importante analisar a relação do “Tempo na empresa vs. Implementação do SAD”. Assim, através do gráfico 7.2:

Figura 7.2- Tempo na Empresa vs. Implementação do SAD



Fonte: Elaboração Própria

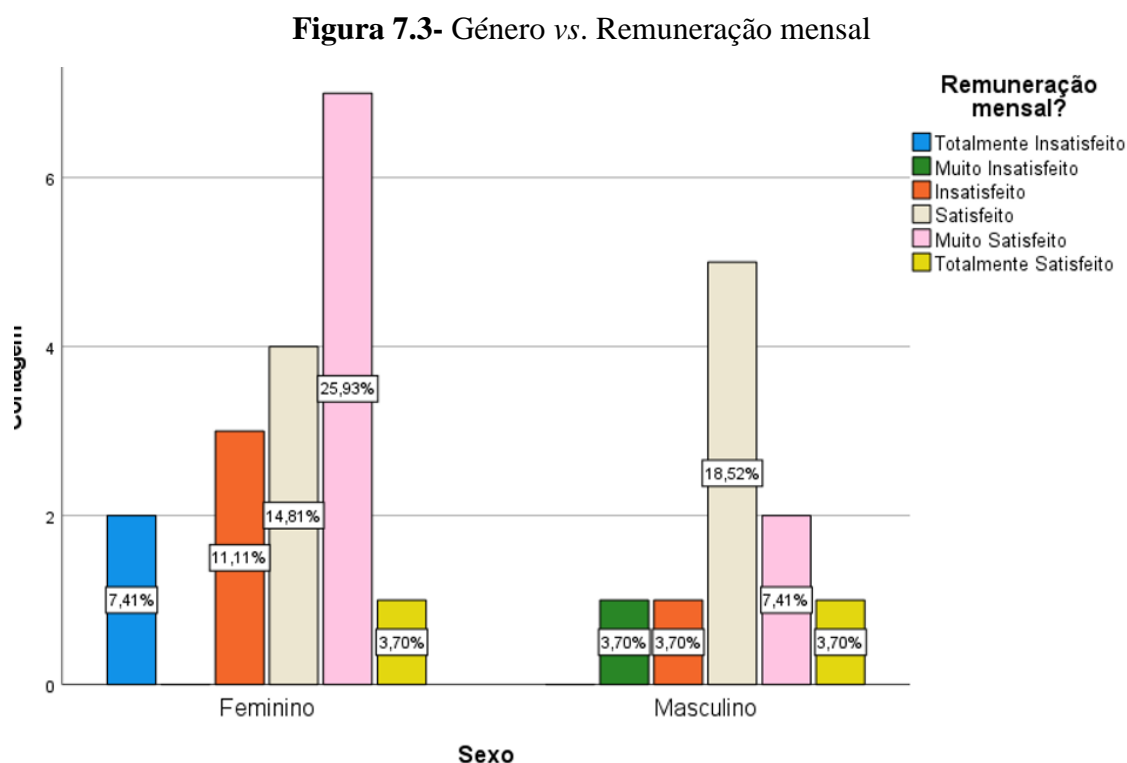
- 14 inquiridos estão muito satisfeitos com a implementação do SAD, representando assim a maioria dos inquiridos;

- Nesta variável também se destacam colaboradores muito insatisfeitos (2) com o a implementação do SAD e a desempenhar funções há 7 anos.

Assim, os inquiridos que desempenham funções há mais tempo na empresa têm tendência a não se sentirem totalmente satisfeitos com a AD e sua implementação. Todavia, a maioria dos colaboradores estão muito satisfeitos com a AD e respetiva implementação.

7.3.2. Género vs. Satisfação com AD

Neste tópico é importante verificar se existe alguma discrepância entre Mulheres e Homens com a sua remuneração mensal e ainda verificar o seu nível de satisfação. No Gráfico 7.3, verifica-se que:

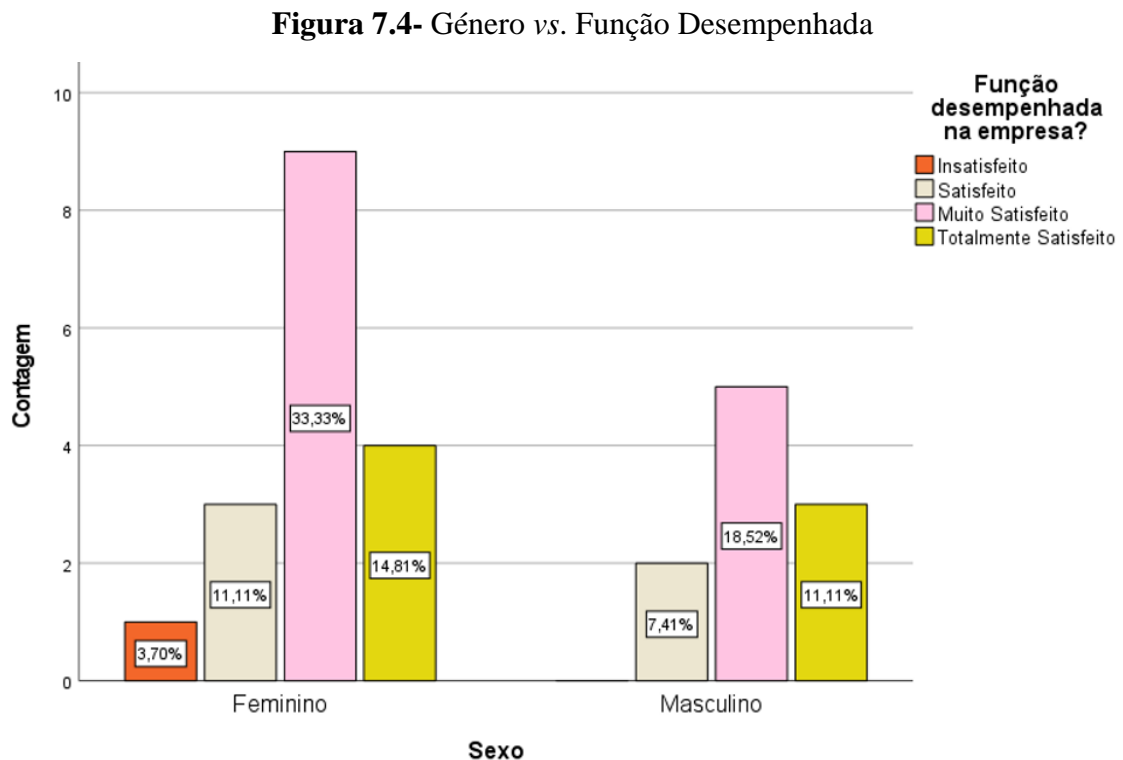


Fonte: Elaboração Própria

- 25,93% dos inquiridos do género feminino estão muito satisfeitos com a remuneração mensal. 18,52% dos inquiridos homens estão satisfeitos com a remuneração mensal. Assim, conclui-se que o género feminino está mais satisfeito que o masculino;

- No género masculino, existe 1 colaborador muito insatisfeito contrariamente ao sexo feminino que não apresenta nenhum colaborador muito insatisfeito. Em contrapartida, destaca-se colaboradores insatisfeitos em ambos os casos, sendo que, no sexo feminino é possível realçar maior percentagem (11,11%) de insatisfeitos do que no sexo masculino (3,70%);
- Destaca-se também que 2 inquiridos (7,41%) do género feminino estão totalmente insatisfeitos com a remuneração mensal.

Em relação à satisfação dos inquiridos com a função desempenhada na empresa, verifica-se no Gráfico 7.4:

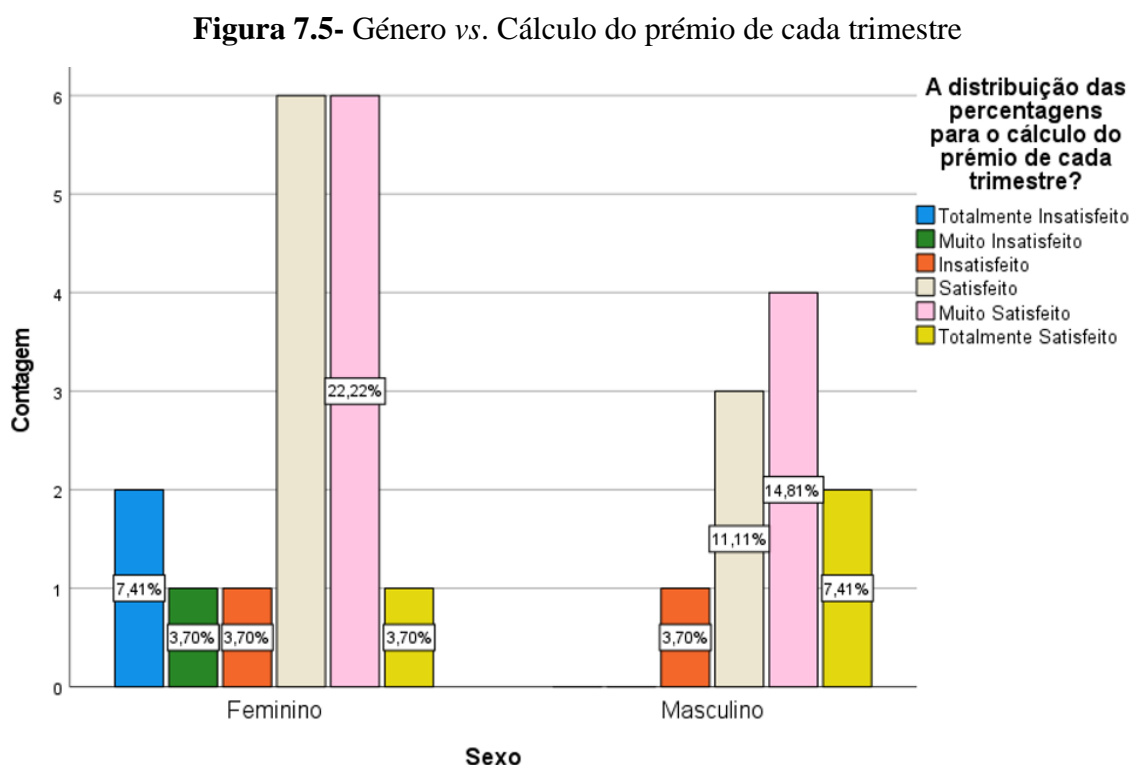


Fonte: Elaboração Própria

- 51,85% dos inquiridos encontram-se muito satisfeitos, sendo que, 33,33% representam o género feminino e 18,52% do género masculino;
- Nesta variável, também se verifica que existe 1 inquirida insatisfeita (3,70%) com a função desempenhada;

- Verifica-se que ambos os géneros estão satisfeitos com a função desempenhada.

Seguidamente, é analisado a distribuição das percentagens para o cálculo do prémio de cada trimestre para perceber se existe alguma relação com o género dos inquiridos (Gráfico 7.5):

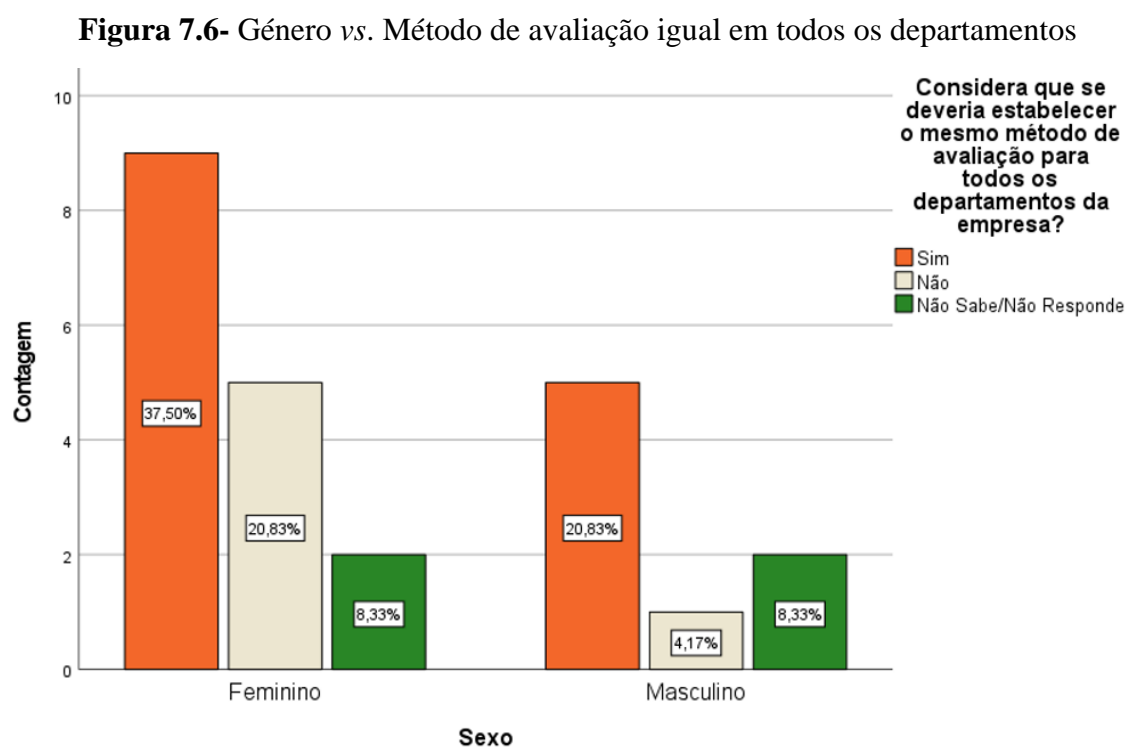


Fonte: Elaboração Própria

- No género feminino existe uma divisão de opiniões sobre a satisfação com a distribuição das percentagens, sendo que, 6 inquiridas (22,22%) estão muito satisfeitas, assim como 6 inquiridas estão apenas satisfeitas com a distribuição das percentagens;
- No género masculino verifica-se que 4 colaboradores (14,81%) estão muito satisfeitos com a distribuição das percentagens, seguindo-se de 3 colaboradores (11,11%) apenas satisfeitos;
- Colaboradores do género feminino (7,41%) estão muito insatisfeitas com a distribuição das percentagens;

- Em média, os colaboradores estão muito satisfeitos com a distribuição das percentagens para o cálculo do prémio de cada trimestre.

Após analisar o nível de satisfação com a caracterização sociodemográfica, surge a necessidade de perceber se o género feminino e o género masculino consideram que se deva estabelecer o mesmo método de avaliação para todos os departamentos da empresa. Assim, verifica-se que (Gráfico 7.6):



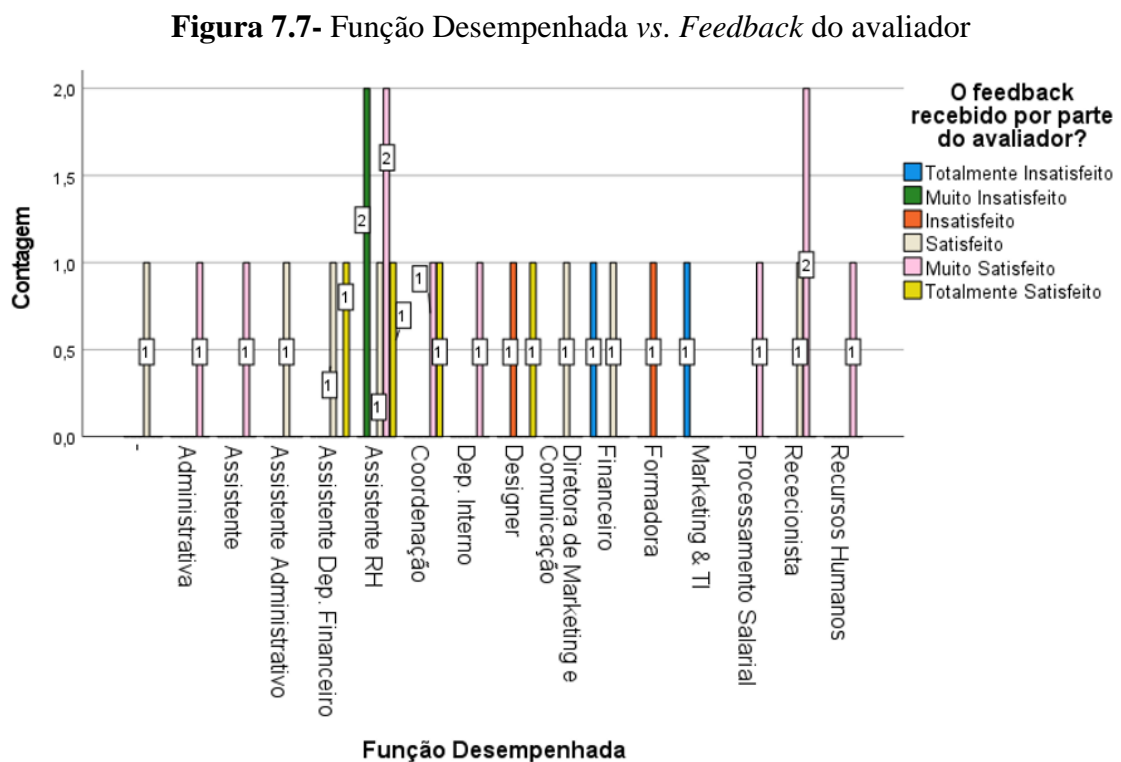
Fonte: Elaboração Própria

- Tanto os colaboradores do género feminino como do género masculino consideram que se deve estabelecer o mesmo método para todos os departamentos (58,33%);
- Verifica-se que 4 inquiridos (2 do género feminino e 2 do género masculino) não têm opinião sobre se o mesmo método se deva implementar em todos os departamentos da empresa (16,66%);
- Em relação aos colaboradores que não concordam em estabelecer o mesmo método para todos os departamentos, destaca-se uma percentagem de

25,54%, em que, 5 inquiridos são do género feminino e 1 colaborador é do género masculino.

7.3.3. Função Desempenhada vs. Satisfação da AD

Neste ponto, analisa-se a função desempenhada e a distribuição das percentagens para o cálculo do prémio de cada trimestre (Gráfico 7.7):



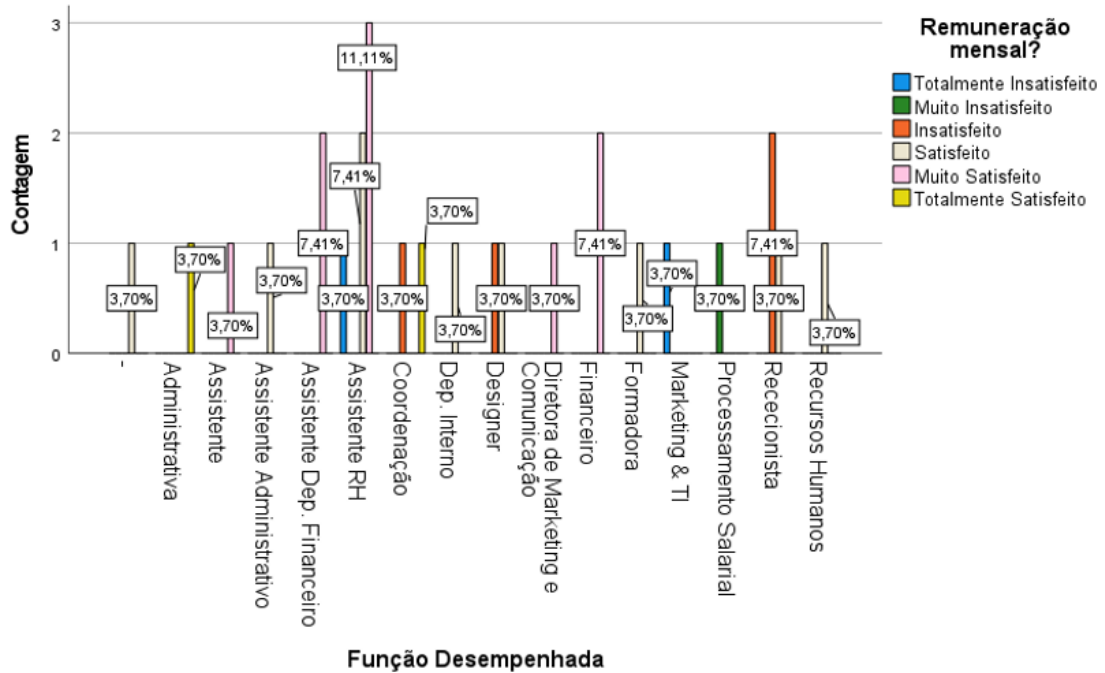
Fonte: Elaboração Própria

- A função mais desempenhada é assistente de RH e apresenta 2 colaboradores muito satisfeitos e 2 de inquiridos muito insatisfeitos;
- Também a função de Rececionista, apresenta 2 colaboradores muito satisfeitos com o *feedback* recebido e 1 colaborador apenas satisfeito;
- De modo geral, os colaboradores encontram-se muito satisfeitos com o *feedback*. Contudo, 2 colaboradores estão totalmente insatisfeitos (1 Financeiro e 1 de

Marketing & TI) e 4 colaboradores que estão totalmente satisfeitos (1 Assistente Dep. Financeiro; 1 Assistente de RH; 1 da Coordenação e 1 Designer).

Seguidamente, é apresentada a “Função Desempenhada vs. Remuneração Mensal” (Gráfico 7.8):

Figura 7.8- Função Desempenhada vs. Remuneração Mensal

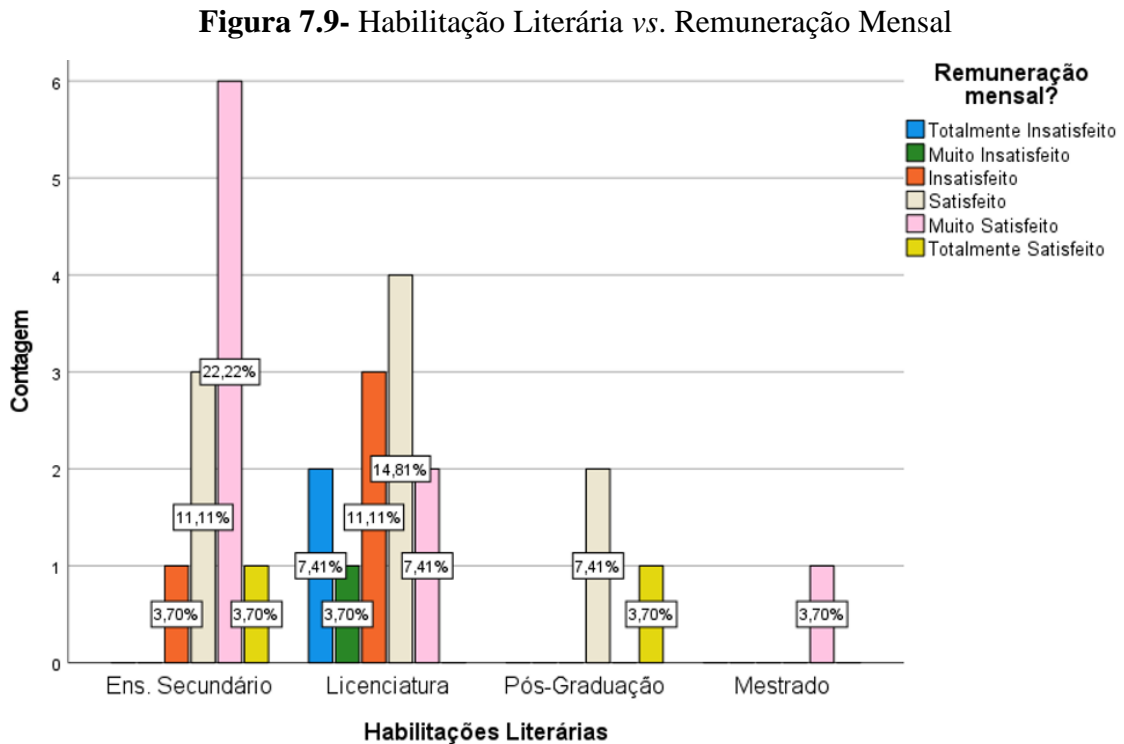


Fonte: Elaboração Própria

- As funções que apresentam um maior nível de satisfação é Administrativa (3,70%) e a Coordenação (3,70%);
- Na função Assistente Dep. Financeiro 2 colaboradores (7,41%) estão muito satisfeitos;
- Já na função de Assistente de RH destaca-se 2 inquirido totalmente insatisfeito, 1 inquirido muito insatisfeito e 2 inquiridos muito satisfeitos.

7.3.4. Habilitações Literárias vs. Satisfação com AD

Importa perceber se o nível de escolaridade implica no nível de satisfação dos inquiridos. Assim, através do Gráfico 7.9 é analisada a relação entre as habilitações literárias e a remuneração mensal.

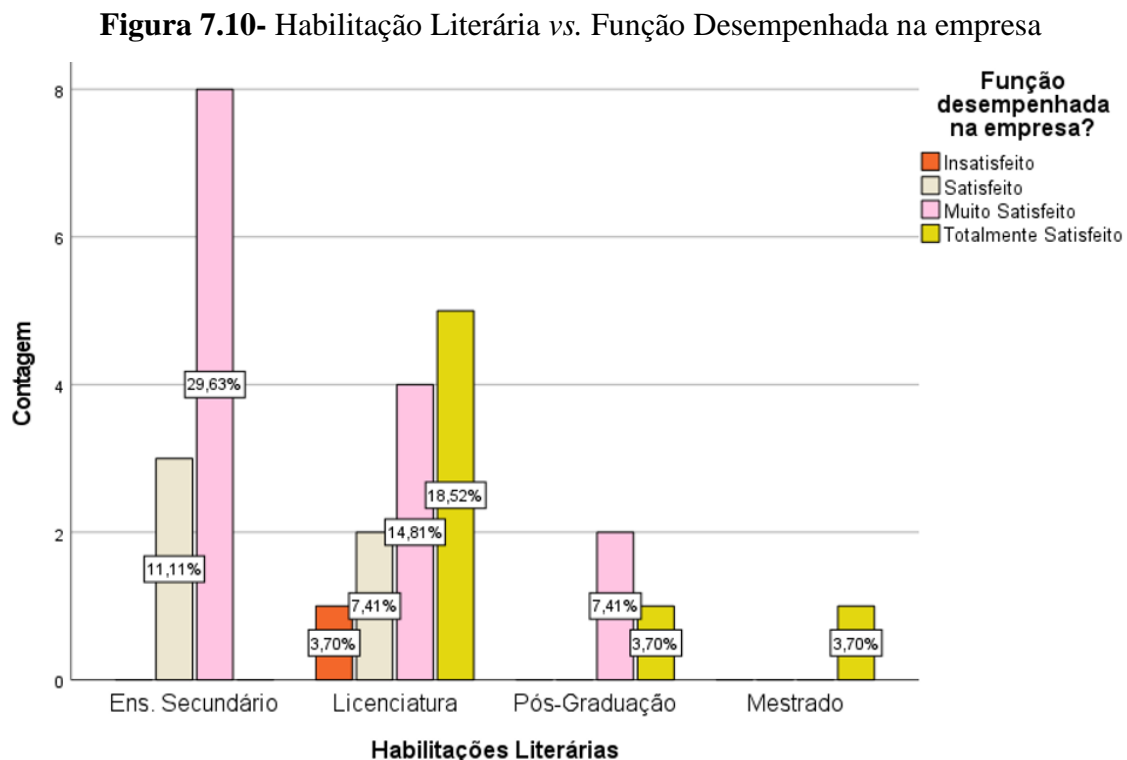


Fonte: Elaboração Própria

- 40,73% dos inquiridos apresentam o Ensino Secundário como o seu grau de escolaridade. Em que, 6 colaboradores (22,22%) estão muito satisfeitos com a remuneração;
- 44,44% têm uma Licenciatura. Neste nível de escolaridade 14,18% dos inquiridos estão satisfeitos, no entanto, pode-se verificar que existe também colaboradores que estão Totalmente Insatisfeitos (7,41%), Muito Insatisfeito (3,70%) e Insatisfeitos (11,11%);
- Com uma Pós-Graduação são 11,11% dos inquiridos, dos quais, 7,41% estão satisfeitos e 3,70% totalmente satisfeitos;

- No Mestrado com 3,70% o inquirido está muito satisfeito.

Quanto à “Função Desempenhada vs. Habilitações Literárias”, verifica-se (Gráfico 7.10):

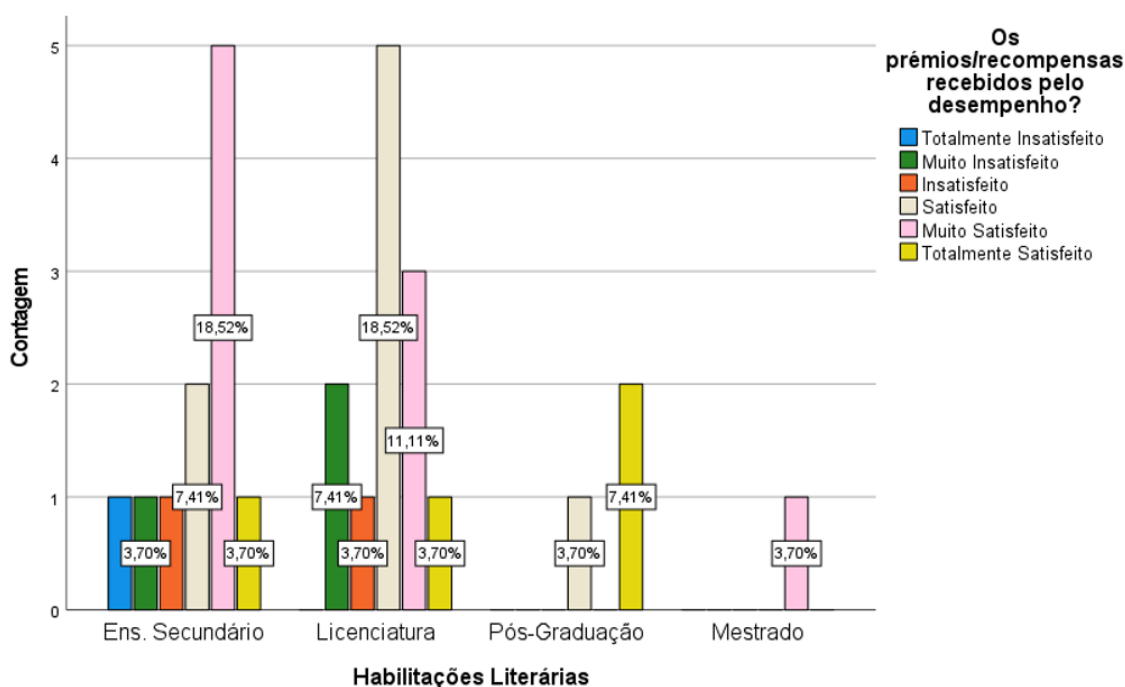


Fonte: Elaboração Própria

- Dos 40,74% inquiridos com Ens. Secundário, 29,63% estão muito satisfeitos e 11,11% estão satisfeitos;
- Com Licenciatura, verifica-se 1 inquirido (3,70%) insatisfeito com a função desempenhada, no entanto, 18,52% estão totalmente satisfeitos;
- Dos 11,11% com Pós-Graduação, 7,41% estão muito satisfeitos e 3,70% totalmente satisfeito;
- Já com Mestrado, 1 colaborador (3,70%) está totalmente satisfeito.

Por fim, foi analisado os prémios/recompensas recebidos pelo desempenho vs. habilitações literárias (Gráfico 7.11):

Figura 7.11- Prémios/recompensas do desempenho vs. Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração Própria

- No Ens. Secundário verifica-se que existe diversas opiniões sobre os prémios, pois 18,52% estão muito satisfeitos, seguindo-se de 7,41% satisfeitos e com 3,70% existe inquiridos totalmente insatisfeitos, muito insatisfeitos, insatisfeitos e totalmente satisfeitos;
- Na Licenciatura, 2 inquiridos estão muito insatisfeitos, 1 colaborador insatisfeito e 1 colaborador totalmente satisfeito. Contudo, a maioria dos colaboradores encontra-se satisfeito com 18,52% e muito satisfeito com 11,11%;
- Com Pós-graduação, 3,70% estão satisfeito e com 7,41% estão totalmente satisfeito;
- No mestrado, com 3,70% estão muito satisfeitos com os prémios atribuídos.

CAPÍTULO 8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A forma como é projetada a AD nas organizações pode influenciar o seu desempenho global assim como, o comportamento dos colaboradores, as suas emoções, motivações/satisfação e respetivas atitudes (Franco *et al.*, 2017). Posto isto, é essencial analisar o nível de satisfação dos colaboradores com alguns dos indicadores considerados pertinentes para o estudo. Do qual, da literatura analisada são destacados os seguintes: a satisfação com os resultados da AD; satisfação com o trabalho; satisfação com a chefia e também o envolvimento com a organização e chefia (Jawahar, 2006).

Perante a análise teórica, foi importante destacar alguns pontos fulcrais para a análise da satisfação dos indivíduos com o SAD. Posto isto, questões como a caracterização sociodemográfica, o SAD da empresa e respetivo conhecimento dos colaboradores sobre o mesmo e, ainda, um conjunto de questões sobre a satisfação dos colaboradores com o SAD da empresa, tornam-se indicadores essenciais para responder ao objetivo geral da investigação.

Considerando as principais questões de investigação, verifica-se que os inquiridos da Timing se situam na faixa etária dos 30 anos e a maioria são do género feminino. Mais de metade da amostra em estudo possui uma Licenciatura, a generalidade desempenha funções à 1 e 7 anos na empresa e a função mais desempenhada pelos inquiridos é a de assistente de RH.

Mais de 80% dos colaboradores conhece o método de avaliação utilizado na empresa, afirmando que o método utilizado é o Método Misto. Consideram estar satisfeitos com o resultado da última avaliação (76,92%), contudo, assumem que deveria estabelecer-se o mesmo método em todos os departamentos da empresa.

Com a análise do conjunto de questões sobre a satisfação dos colaboradores com o SAD, estes consideram-se muito satisfeitos. De modo geral, tanto os homens como as mulheres apresentam níveis de satisfação elevados, porém, existe mais mulheres insatisfeitas com o SAD do que os homens. No que respeita, ao tempo na empresa verifica-se que tanto os colaboradores que se encontram há mais tempo na empresa como os colaboradores que desempenham funções há menos tempo estão muito satisfeitos com o SAD, embora se destaque um inquirido totalmente insatisfeito e que desempenha funções há 7 anos. No nível de escolaridade dos colaboradores é possível concluir que existe um colaborador

com um nível de escolaridade mais baixo (Ens. Secundário) que está totalmente insatisfeito. Assim, verifica-se que não existe uma grande discrepância nos dados recolhido.

No estudo, foram tidos em conta 20 indicadores para a análise da satisfação dos colaboradores com o SAD da Timing. Atendendo, a análise descritiva das variáveis é possível afirmar que ao contrário do que a literatura apresenta (Caetano, 2008) os colaboradores da empresa Timing estão satisfeitos com o SAD apresentando uma média de $M= 4,48$, numa escala de 1 a 6.

Foram, ainda, realizadas relações entre as variáveis sociodemográficas e a satisfação com o SAD para verificar se existia alguma relação significativa entre as mesmas e perceber se existe diferentes opiniões quando comparamos o género feminino e masculino; habilitações literárias; tempo na empresa e função desempenhada.

A remuneração é um ponto fulcral, uma vez que, reconhece o esforço, dedicação e contributo do colaborador nos resultados da organização (Silva e Luz, 2010). Dos 63% de mulheres a desempenhar funções na empresa, 25,93% estão muito satisfeitas com a remuneração mensal contrariamente à percentagem de homens (37%) que apenas apresenta 7,41% de homens muito satisfeitos. Nesta relação entre as variáveis género e satisfação com a remuneração mensal é possível também referenciar que existe 7,41% de mulheres que estão totalmente insatisfeitas com a remuneração mensal e 3,7% do género feminino totalmente satisfeitas e o mesmo se verifica no género masculino (3,7%).

Através da análise da função desempenhada e a respetiva remuneração, é perceptível que os colaboradores estão satisfeitos, contudo, verifica-se também a existência de colaboradores de diversos departamentos insatisfeitos (Assistente de RH; Marketing; Coordenação; Designer; Rececionistas e Processamento Salarial). O facto de estes colaboradores não se sentirem satisfeitos com a remuneração pode influenciar o seu nível de desempenho. Já a remuneração mensal quando analisada com as habilitações literárias é possível verificar que com o Ens. Secundário a maioria dos colaboradores estão muito satisfeitos com a remuneração em contraste à Licenciatura em que a maioria dos colaboradores encontram-se insatisfeitos. A satisfação com o desempenho e remuneração estão relacionadas pois, quando os colaboradores estão satisfeitos com a remuneração sentem-se mais motivados a desempenhar as suas funções (Arruda e Rodriguez, 2012; Silva e Luz, 2010). Contudo, no estudo de Vesco *et al.*, (2016) não se destacou qualquer

relação positiva com a remuneração, isto é, não é um fator tido em conta para a satisfação do colaborador.

O nível de literacia tem uma relação direta com a satisfação com a remuneração, sendo que, se destacam os colaboradores que possuem o Ens. Secundário mais satisfeitos tendo em conta a sua qualificação académica, contudo, é igualmente previsível que à medida que a formação académica aumenta os requisitos salariais também serão mais exigentes podendo as respostas dos colaboradores que possuem Licenciatura evidenciar que os mesmo não se encontram satisfeitos com a remuneração que auferem, tendo em conta, a sua formação académica. Faz todo o sentido, que o aumento da especialização em alguma área esteja agregado a melhores condições salariais, ou seja, uma remuneração superior.

Na variável função desempenhada, o género feminino está muito satisfeito (33,33%) com a função que desempenham na empresa, já o género masculino apresenta uma satisfação de 18,52%. Contudo, também é possível verificar nesta relação que 3,7% das mulheres estão insatisfeitas. Quanto à relação entre a satisfação com a função desempenhada na empresa e as habilitações literárias verifica-se que não existe uma relação direta com a satisfação com a função desempenhadas, sendo que, 7 colaboradores estão totalmente satisfeitos, sendo 5 com Licenciatura, 1 colaborador com Pós-Graduação e 1 com Mestrado, mas também é possível observar que 1 colaborador com Licenciatura que não está satisfeito com a sua função desempenhada. O desempenho dos funcionários é influenciado pela sua função, pois quanto mais satisfeitos estes estão com a mesma, mais motivados estão para a desempenhar. (Sá e Sá, 2014).

Existe várias formas de recompensar os colaboradores pelo seu desempenho nas organizações, nomeadamente, através de programas que envolvem os colaboradores, de remuneração variável e por habilidades (Nascimento *et al.*, 2008). Na Timing é utilizado um sistema de recompensas de remuneração variável, uma vez que, os colaboradores recebem a sua recompensa pelo seu desempenho juntamente com o seu ordenado. De modo, a perceber a satisfação dos colaboradores com a distribuição das percentagens para o cálculo do prémio de cada trimestre, o género feminino apresenta a mesma percentagem (22,22%) para satisfeitas e muito satisfeitas com a distribuição de percentagens. Quanto ao nível de insatisfação é perceptível que o sexo feminino se encontra mais insatisfeito do que o género masculino, sendo que, os homens não possuem nenhuma resposta para totalmente insatisfeito e muito insatisfeito.

Segundo Nascimento *et al.*, (2008), é necessário perceber as necessidades dos colaboradores para que um sistema de recompensas seja elaborado de forma justa pois, quando os colaboradores são recompensados pelo seu trabalho o seu nível de satisfação e desempenho tende a aumentar. Posto isto, na relação entre os prémios/recompensas recebidas pelo desempenho e as habilitações literárias dos inquiridos é possível ressaltar que ao contrário do que havia sido apresentado na relação entre as habilitações literárias e respetiva remuneração existe colaboradores, com Ens. Secundário, totalmente insatisfeitos e muito insatisfeitos com os prémios/recompensas que recebem pelo seu desempenho. A cerca dos colaboradores que possuem Licenciatura é perceptível que deixou de existir colaboradores totalmente insatisfeitos, mas aumentando os que estão muito insatisfeitos, por sua vez, o número de colaboradores muito e totalmente satisfeitos aumentou. Em terceiro lugar, no que diz respeito à Pós-Graduação houve uma redução dos colaboradores satisfeitos em contrapartida de um aumento dos colaboradores totalmente satisfeitos. Por fim, o colaborador com o Mestrado mantém o seu nível de satisfação com os prémios/recompensas recebidos.

De acordo com, Cohen e Fink (2003) citados por Nascimento *et al.*, (2008:29) as recompensas quando “relacionadas ao comportamento no trabalho tendem a gerar um nível alto de desempenho geral”.

Na questão sobre a relação entre a função desempenhada e o *feedback* recebido por parte do avaliador é evidente que a maioria dos colaboradores está satisfeita com o parecer do avaliador, no entanto, é relevante ter em atenção que existem colaboradores insatisfeitos e, portanto, é fundamental perceber esta insatisfação para que desta forma seja possível melhorar a satisfação e aumentar a motivação. O *feedback* recebido pelo desempenho representa um processo de aprendizagem, aumento da motivação e melhoria do desempenho dos colaboradores e está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho (Franco *et al.*, 2017; Jawahar, 2006).

Tendo em conta as respostas dos inquiridos sobre a implementação do mesmo método de avaliação para todos os departamentos, conclui-se que os colaboradores consideram que se deve implementar o mesmo método de avaliação com 58,33% de respostas. Assim, para este nível de resposta pode-se concluir que os inquiridos consideram que a atual forma de avaliação pode ser benéfica para uns e prejudicial para outros, ou seja, se os

critérios de avaliação forem os mesmo para todos é possível obter uma avaliação mais justa e equitativa.

Apesar de não ter sido feito uma análise entre os indicadores sociodemográficos e a satisfação com a chefia é importante ressaltar que, a relação entre o colaborador e a chefia é um ponto positivo pois, o apoio da chefia permite ao funcionário sentir-se satisfeito profissionalmente e com a organização (Paiva, Lima, Oliveira e Pitombeira, 2017). O mesmo acontece com a autoavaliação, que segundo Siqueira (2008) citado por Paula e Queiroga (2015) afirmam que quando o colaborador se encontra satisfeito com a autoavaliação o seu desempenho e produtividade aumentam.

Numa visão geral, das variáveis relacionados com o género é possível afirmar que ambos estão satisfeitos com as variáveis estudadas, no entanto, é no sexo feminino que se verifica maior nível de insatisfação. Em suma, é possível verificar que os colaboradores estão satisfeitos com o SAD da Timing, e neste sentido, segundo a perspectiva de Franco *et al.*, (2017), as organizações quando apresentam um processo de avaliação de desempenho robusto permite ao colaborador alcançar o seu autodesenvolvimento na organização.

CAPÍTULO 9. CONCLUSÕES

A Avaliação de Desempenho tem vindo a assumir um papel importante nas organizações, uma vez que, permite alcançar objetivos organizacionais, uma relação restrita de *feedback* com os funcionários, melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e a motivação (Franco *et al.*, 2017). Considerando estes aspetos, o trabalho desenvolvido durante o período de estágio teve como objetivo analisar a perceção dos colaboradores da organização Timing com o SAD implementado.

Para tal, foi aplicado um inquérito por questionário aos colaboradores que são avaliados pelo SAD, no qual procurou-se analisar o nível de conhecimento sobre o sistema e perceber quais os fatores que levam à satisfação com a avaliação. No tratamento dos dados procedeu-se à utilização da metodologia e destaca-se que a maioria dos inquiridos se encontra satisfeito com o sistema de avaliação, sendo que esta é classificada numa escala de 1 a 6 e a sua média é de $M= 4,41$ (satisfeitos).

A escolha da empresa Timing para o desenvolvimento do estágio, prende-se principalmente pela possibilidade de integrar um projeto no departamento de RH. Com o estudo realizado foi destacada a questão (Em seu entender, que melhorias poderiam ser implementadas no Sistema de Avaliação de Desempenho da Timing?) na qual era pretendido perceber a opinião dos colaboradores sobre possíveis melhorias a implementar no SAD. Desta forma, destacou-se que alguns colaboradores estão satisfeitos, contudo a maioria dos respondentes consideram importante implementar melhorias no sistema de avaliação de desempenho da empresa, desta forma destaca-se as seguintes respostas:

- “Sim, o método deveria de ser de mão dupla.”
- “Sim. As percentagens para cálculo do prémio deveriam ser mais equitativas.”
- “Sim, além de ser levado em consideração os resultados e objetivos, as horas extras realizadas também poderiam ser incluídas.”
- “Sim, visto que se trata de uma empresa com diversos departamentos deveria existir um método de avaliação mais adequado a cada departamento.”
- “Maior acompanhamento presencial.”

- “Com o tempo, deverá ser implementada toda a avaliação quantitativa, reduzindo o peso da avaliação qualitativa.”

Com as melhorias apontadas pelos colaboradores, podem-se destacar algumas sugestões de trabalhos futuros:

- Criar um questionário que analise a satisfação dos avaliadores e dos avaliados individualmente;
- Criar uma avaliação que permita também aos funcionários avaliarem as chefias;
- Analisar e ponderar a alteração das percentagens atribuídas aos prémios/recompensas, uma vez que, as mesmas são revistas com pouca regularidade;
- Seria crucial que a empresa considerasse a inclusão das horas extras no valor dos prémios/recompensas;
- Implementar o mesmo método de avaliação para todos departamentos da empresa;
- Criar mecanismos que aproximem a empresa do colaborador, sendo necessário que algum responsável da empresa se reunisse com o novo colaborador ou com os colaboradores já existente de forma a clarificar a missão empresa, os seus objetivos, os resultados esperados com o trabalho desempenhado, assim como, introduzir ao colaborador o SAD nomeadamente no que consiste o mesmo, qual o seu objetivo e de que forma será avaliado e a importância do mesmo para o crescimento da empresa.

A perceção dos colaboradores foi bastante importante para a análise da investigação, uma vez que, foi através da resposta ao questionário que foi possível analisar o SAD da empresa, perceber a satisfação dos mesmos e conseguir detetar algumas lacunas e possíveis melhorias. Desta forma, este relatório pode contribuir para a empresa na medida em que podem utilizar as respostas menos satisfatórias dos colaboradores e tentar perceber o porquê do seu nível de satisfação e tentar melhorá-lo.

Nomeadamente, perceber o motivo das mulheres estarem mais insatisfeitas comparativamente com os homens. É evidente que existe mais mulheres insatisfeitas do que homens, apesar de na estrutura hierárquica da Timing existirem mais mulheres designadas a cargos superiores do que homens. Esta insatisfação conforme verificada no relatório deve-se ao facto de as mulheres estarem menos satisfeitas com a remuneração que auferem, não estando também satisfeitas com a distribuição das percentagens para o

cálculo do prêmio de cada trimestre da avaliação de desempenho. É também perceptível neste estudo que os colaboradores (Feminino e Masculino) consideram que seria fundamental aplicar o mesmo método de avaliação de desempenho em todos os departamentos, uma vez que, o departamento da recepção possui um método baseado em objetivos que ainda não foi aplicado aos restantes.

Numa ótica mais contemporânea, a AD não é apenas entendida como o processo de estabelecer resultados/objetivos e obter boas ou más conclusões, mas sim, analisar as variáveis inerentes a este processo, tais como, o papel do avaliador e do avaliado, os métodos utilizados, os resultados, objetivos e também o *feedback*. Assim, pode se afirmar que o processo de avaliação do desempenho pode influenciar os colaboradores nas suas emoções, motivações, atitudes e comportamentos (Franco *et al.*, 2017; Santos e Feuerschütte, 2012).

Em suma, os objetivos pretendidos com a realização do estágio curricular e com a redação do relatório de estágio foram cumpridos e desta forma, foi possível adquirir conhecimentos, competências e experiência na área de RH. Tornando-se uma experiência enriquecedora e fundamental para um bom crescimento profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, H. (2018) *Manual de Gestão de Pessoas nas Organizações*. 3ª edição, Faro: Sílabas & Desafios.
- Arruda, J. F. e Rodriguez, M. R. Y. (2012) Remuneração por Desempenho gera mais satisfação no colaborador? Estudo de caso de Empresa Comercial. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/17316107.pdf> (acedido em 05 de setembro de 2023).
- Azevedo, R. C., Ensslin, L., Lacerda, R. T. O., França, L. A., González, C. J. I., Jungles, A. E. e Ensslin S. R. (2011) Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil. *Revista Ambiente Construído*, 11 (1), 85-104.
- Bezerra, L. F., Cunha, D. O., Junior, E. S. e Zouain D. M. (2022) Avaliação de Desempenho Individual na Administração Pública: Uma revisão Integrativa da Literatura. *Revista fsa*, 19 (1), 3-23.
- Bezerra, L., Gomes, M. B. e Junior, L. P. P. (2017) Avaliação e gestão de desempenho no setor público: uma análise do manual de orientação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 8 (2), 147-158.
- Brito, F. F. F. (2011) A Influência da Avaliação de Desempenho para o Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores: Um Estudo de Multicasos na Amazônia. *Revista da Administração de Roraima*, 1 (1), 67-83.
- Bohlander, G. M. e Snell, S. A. (2015) *Administração de Recursos Humanos*, 16ª edição, Brasil, Cengage Learning.
- Caetano, A. (2008) *Avaliação de Desempenho: O Essencial que os Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Ceribeli, H. B., Pereira, M. R. e Rocha, G. B. S. (2019) Avaliação de Desempenho nas Organizações: Um estudo multicasos. *Pretexto*, 20 (2), 11-31.

- Cestro, G. A. O., Lima, G. B. C. e Veiga, M. R. M. V. (1996) Implementação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31 (3), 38-52.
- Fortin, M. F. (2009) *Fundamentos e etapas do processo de investigação*, Lisboa, Lusodidacta.
- Franco, M. A. J., Santos, E. A., Zanin, M. e Lunkes, R. J. (2017) Avaliação de Desempenho: Percepção dos Funcionários de uma Entidade Hospitalar de Santa Catarina. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 14 (1), 124-137.
- Galdámez, E. V. C., Carpinetti, L. C. R. e Gerolamo, M. C. (2009) Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. *Revista Gestão & Produção*, 16 (1), 133-151.
- Holbrook, R. L. (2002) Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. *Human Resource Management Review*, 12, 101-123.
- Jawahar, I. M. (2006) An Investigation of Potencial Consequences of Satisfaction with Appraisal. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 14-28.
- Matod, I. S., Ensslin, S. R. e Ensslin, L. (2020) Análise dos ciclos de vida dos sistemas de avaliação de desempenho: características, funções e processos. *Revista Cuadernos de Contabilidad*, 21, 1-13.
- Matos, L. S., Ensslin, S. R. e Ensslin, L. (2020) Análise dos ciclos de vida dos sistemas de avaliação de desempenho: características, funções e processos. *Revista Cuadernos de Contabilidad*, 21, 1-13.
- Moysés, G. L. R. e Moori, R. G. (2007) Coleta de Dados para a pesquisa acadêmica: um estudo sobre a elaboração, a validação e a aplicação eletrônica de questionário. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Disponível em: https://www.abepro.org.br/publicacoes/index.asp?pesq=ok&ano=2007&area=&pch_ave=&autor=Gerson+Lu%EDs+Russo+Moys%E9s&categ= (acedido em 05 de setembro de 2023).

- Nascimento, A. M., Reginato, L. e Lerner, D. F. (2008) Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa. *Revista de Informação Contábil*, 2 (2), 19-42.
- Neto, A. S. e Gomes, R. M. (2003) Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1 (1), 1-24.
- Oliveira, L. C., Theodorovicz, J. C. e Azevedo, A. D. (2020) Análise comparativa sobre a avaliação de desempenho modalidade 360° e a aplicada em uma universidade. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 11 (4), 157-165.
- Oliveira, R., Ensslin, S. R. e Flach, L. (2020) Quem coopera Cresce: O uso de Sistemas de Avaliação de Desempenho em Cooperativas de Crédito. *Revista fsa*, 17 (4), 71-91.
- Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., Oliveira, T. S. e Pitombeira, S. S. R. (2017) Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11 (1), 55-69.
- Paula, A. P. V. e Queiroga, F. (2015) Satisfação no trabalho e clima organizacional: A relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15 (4), 362-373.
- Pantoja, M. J., Camões, M. R. S. e Bergue, S. T. (2010) *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*, Brasília, Escola Nacional de Administração Pública.
- Pena, L. K. (2020) Guia Avaliação de Desempenho, *RH Magazine*, 1-34.
- Reifschneider, M. B. (2008) Considerações sobre avaliação de desempenho. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 16 (58), 47-58.
- Sá, A. C. A. G. P. e Sá, P. H. F. L. M. (2014) As características da função e seu impacto nos níveis de satisfação do funcionário de contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16 (53), 658-676.
- Santos, L. S. e Feuerschütte, S.G. (2012) O Processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. *Análise Revista Acadêmica da FACE*, 22 (2), 134-145.

- Silva, L. V. e Luz, T. R. (2010) Gestão por competências: Um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. *Revista eletrónica Gestão e Sociedade*, 4 (8), 539-561.
- Soares, C. S. e Rosa, F. S. (2017) Avaliação de desempenho dos custos públicos municipais: análise de um fragmento da literatura para identificar oportunidades de futuras pesquisas. *Revista Contabilidade y Negocios*, 12 (24), 84-106.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches P. G. & Gomes, J. (2012) *Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas*. 10ª edição, Lisboa: Lidel.
- Sudin, S. (2011) Fairness of and Aatisfaction With Perfomance Appraisal Process. *Journal of Global Management*, 2 (1), 66-83.
- Timing (2023) Timing Recursos Humanos. Disponível em: <https://www.timing.pt/#> (acedido em 1 de fevereiro de 2023).
- Vesco, D. G. D., Beuren, I. M. e Popik, F. (2016) Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 35 (3), 121-138.
- Waweru, N. e Spraakman, G. (2012) The use of permomance measures: case studies from the microfinance sector in Kenya. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 9 (1), 44-65.

ANEXOS

Anexo I- Exemplos de Recrutamento

Anexo 1.1- Recrutamento de Sommeliers

The screenshot shows a recruitment listing for 'Sommeliers - Porches'. On the left is the 'timing' logo. To its right, the date '30-6-2023' and location 'Faro' are displayed. Below this, the category 'Hotelaria / Turismo' and the company 'Timing' are listed. A blue button labeled 'Ver Oferta' is on the right, with a green star icon above it.

Fonte: *website* NetEmpregos (2023)

Anexo 1.2- Recrutamento na *website* da Timing

The screenshot shows the Timing website interface. At the top is an orange navigation bar with the 'timing' logo and menu items: 'A TIMING', 'CANDIDATOS', 'EMPRESAS', 'CONTACTOS', and 'PT'. Below the navigation bar is a 'Filtros' sidebar with dropdown menus for 'Distrito', 'Concelho', 'Regime', 'Setor de Atividade', and 'Categoria'. The main content area displays two job listings, both marked as 'Oferta em Destaque'. The first listing is for 'Técnicos de Manutenção - Almancil', with a date of '2023-06-28', category 'Manutenção', and location 'Almancil'. The second listing is for 'Polivalentes de Manutenção - Vilamoura / Olhos de Água', with a date of '2023-06-28', category 'Polivalente de Manutenção', and location 'Olhos de Água'.

Fonte: *Website* da Timing (2023)

Anexo 1.3- Recrutamento Motorista de Pesados



Fonte: Rede Social Instagram (2023)

Anexo II- Questionário de Autoavaliação- Timing

Avaliação de desempenho

3º trimestre 2022

Olá colegas! 😊

Chegou a hora de fazermos nossa avaliação de desempenho.

O presente questionário possui afirmativas que permitem o colaborador autoavaliar seu trabalho no período de julho a setembro. Você deverá assinalar cada alternativa com uma nota de 1 a 10, onde 1 significa "fraco desempenho e atendimento" e 10 "atendimento plenamente satisfatório".

Departamento *

A sua resposta

Identificação (Nome) *

A sua resposta

Há quanto tempo desempenha suas funções atuais? *

- Até 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Mais de 3 anos

Comunicação

Capacidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus colegas de trabalho, superiores e subordinados (se houver) e o público em geral.

Comunicação com os colegas (Quando tem que lidar com os outros colegas da empresa, independente da delegação, o faz de forma cortês e educada.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comunicação com pessoas externas (Quando tem que lidar com pessoas externas a empresa, clientes, colaboradores, parceiros, trata-as de forma cordial.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clareza e coerência no discurso (Demonstra clareza e coerência naquilo que fala, tanto pessoalmente como por meios escritos e telefônicos.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Espírito de equipa

Capacidade de desenvolver atividades e tarefas em equipa, valorizando o trabalho em conjunto na procura de resultados comuns.

Entreajuda (Demonstra disponibilidade em ajudar os colegas de equipe quando necessário, sempre que lhe é possível.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Promove o bom ambiente de trabalho (Contribui para a existência de um bom clima organizacional, ou seja, um ambiente saudável de trabalho.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tempo e qualidade de resposta

Capacidade de responder às solicitações, em todos os canais de comunicação em tempo hábil.

Cumprimento de prazos (Cumpre os prazos estabelecidos para a entrega das suas atividades.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conclusão de tarefas pontuais (Desenvolve senso de compromisso frente as metas da instituição.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qualidade da conclusão da tarefa (Realiza suas tarefas de forma organizada, clara, objetiva e satisfatória.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disponibilidade e pró-atividade

Capacidade de compromisso e espírito de iniciativa para com a empresa.

Execução de tarefas não habituais (Mostra-se disponível para realizar, pontualmente, tarefas que não são da sua área de atuação.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Espírito de iniciativa (Concentra-se nos compromissos de desempenho, contribuindo com ideias e sugestões para obtenção de melhores resultados, tendo em vista as metas estabelecidas.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disponibilidade de horário (Possui senso de compromisso com as suas tarefas para o cumprimento dos prazos.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Brio no posto de trabalho

Cuidado e preocupação com as tarefas e o local de trabalho enquanto profissional.

Organização no trabalho (É capaz de organizar suas atividades para o bom andamento do trabalho.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuidado na execução de tarefas (Realiza as suas tarefas de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade e produtividade esperados, tendo em vista as informações que lhe são disponibilizadas para a execução das mesmas) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Brio no local de trabalho (Colabora para a manutenção de um ambiente de trabalho limpo e organizado.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo III- Questionário das Chefias- Timing

Avaliação de desempenho

3º Trimestre 2022 (Julho, Agosto e Setembro)

Olá!

O presente questionário possui afirmativas para identificar a sua percepção do trabalho dos colaboradores da sua equipe no período de julho a setembro.

Deverá preencher o próximo campo com o nome e setor do colaborador a ser avaliado no seguimento deste questionário.

Após isso, deve assinalar cada alternativa com uma nota de 1 a 10, onde 1 significa "fraco desempenho e atendimento" e 10 "atendimento plenamente satisfatório".

Lembrando que deverá preencher um questionário para cada colaborador.

Departamento *

A sua resposta

Identificação do gestor (Nome) *

A sua resposta

Identificação do colaborador (Nome) *

A sua resposta

Comunicação

Capacidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores e subordinados (se houver) e o público em geral.

Comunicação com os colegas (quando tem que lidar com os outros colegas da empresa, independente da delegação, o faz de forma cortês e educada) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comunicação com pessoas externas (quando tem que lidar com pessoas externas à empresa, clientes, colaboradores e parceiros, trata-as de forma cordial) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clareza e coerência no discurso (demonstra clareza e coerência naquilo que fala, tanto pessoalmente como por meios escritos e telefônicos)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tem maturidade, estabilidade e inteligência emocional no relacionamento com os colegas, superiores e com o público. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Espírito de equipa

Capacidade de desenvolver atividades e tarefas em equipa, valorizando o trabalho em conjunto em busca de resultados comuns.

Entreajuda (Demonstra disponibilidade em ajudar os colegas de equipe quando necessário, sempre que lhe é possível.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Promove o bom ambiente de trabalho (Contribui para a existência de um bom clima organizacional, ou seja, um ambiente saudável de trabalho.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Interage com os demais membros da equipe e sabe ouvir e respeitar posições contrárias. Procura alternativas e promove atitude cooperativa. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tempo e qualidade de resposta

Capacidade de responder às solicitações, em todos os canais de comunicação em tempo hábil.

Cumprimento de prazos (Cumpre os prazos estabelecidos para a entrega das suas atividades.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conclusão de tarefas pontuais (Desenvolve senso de compromisso frente as metas da instituição.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qualidade da conclusão da tarefa (Realiza suas tarefas de forma organizada, clara, objetiva e satisfatória.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apresenta resultados dentro dos prazos estabelecidos, com sentido de compromisso e qualidade. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disponibilidade e pró-atividade

Capacidade de compromisso e espírito de iniciativa para com a empresa.

Execução de tarefas não habituais (Mostra-se disponível para realizar, pontualmente, tarefas que não são da sua área de atuação.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Espírito de iniciativa (Concentra-se nos compromissos de desempenho, contribuindo com ideias e sugestões para obtenção de melhores resultados, tendo em vista as metas estabelecidas.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disponibilidade de horário (Possui senso de compromisso com as suas tarefas para o cumprimento dos prazos.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Está comprometido com os objetivos da empresa, tendo parte ativa na evolução e melhoria da mesma. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Brio no posto de trabalho

Cuidado e preocupação com as tarefas e o local de trabalho enquanto profissional.

Organização no trabalho (É capaz de organizar suas atividades para o bom andamento do trabalho.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuidado na execução de tarefas (Realiza as suas tarefas de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade e produtividade esperados, tendo em vista as informações que lhe são disponibilizadas para a execução das mesmas) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

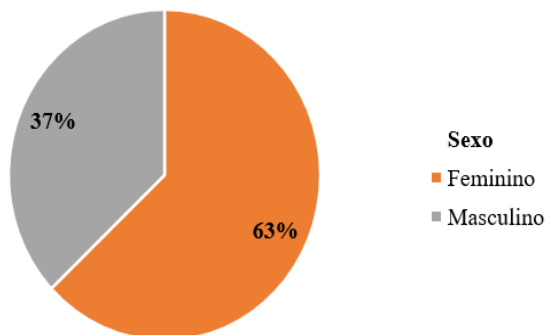
Brio no local de trabalho (Colabora para a manutenção de um ambiente de trabalho limpo e organizado.) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

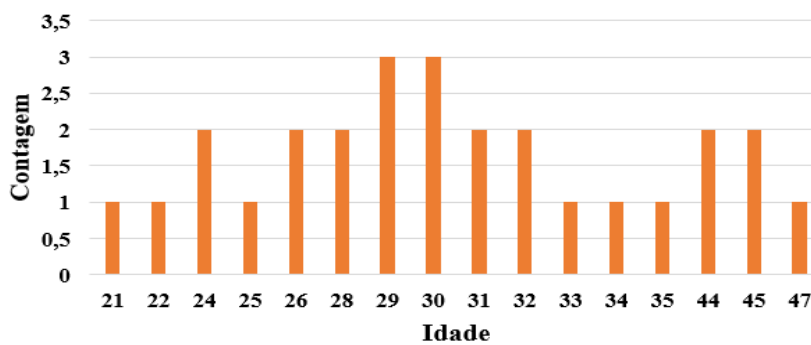
Possui cuidado com a execução das tarefas e no local de trabalho. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

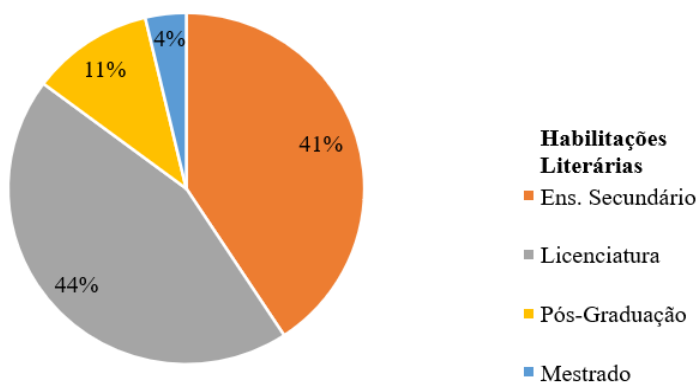
Anexo IV- Género dos Inquiridos



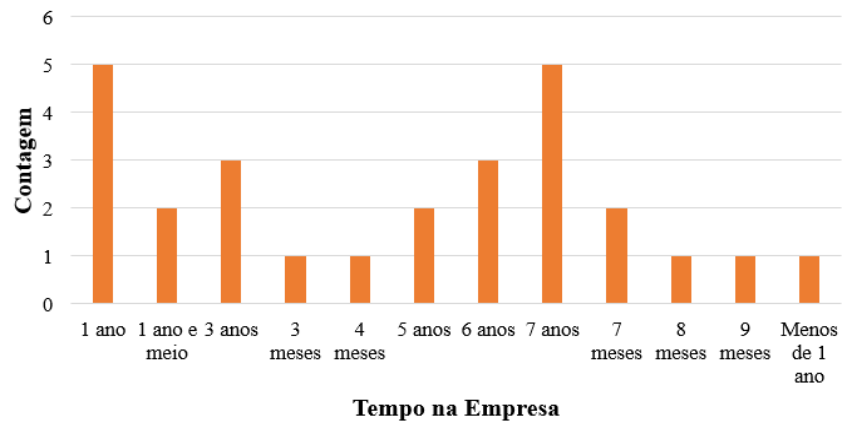
Anexo V- Idade dos Inquiridos



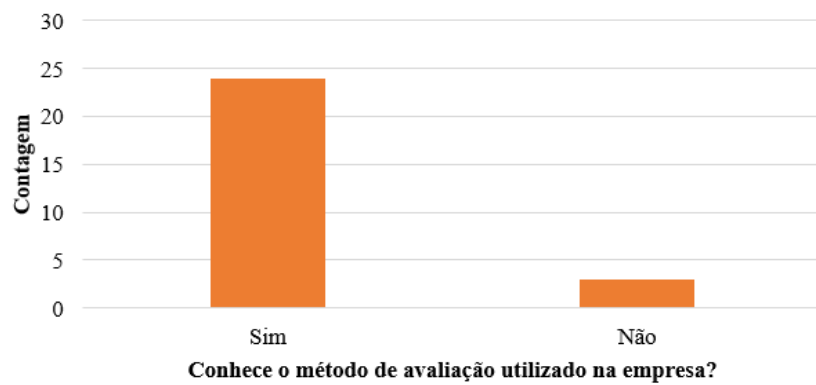
Anexo VI- Habilitações Literárias dos Inquiridos



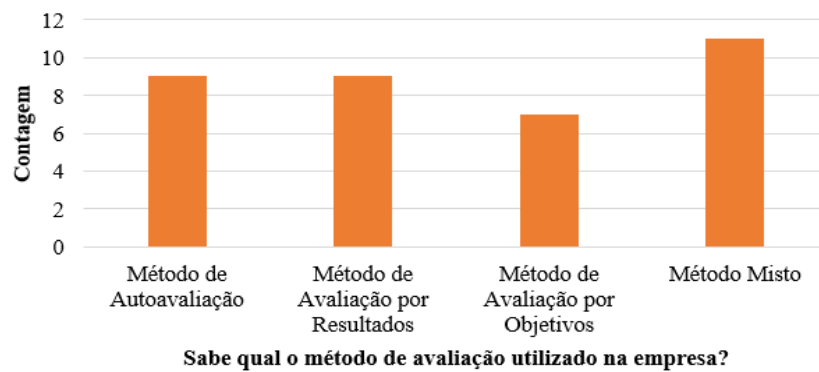
Anexo VII- Tempo na Empresa dos Inquiridos



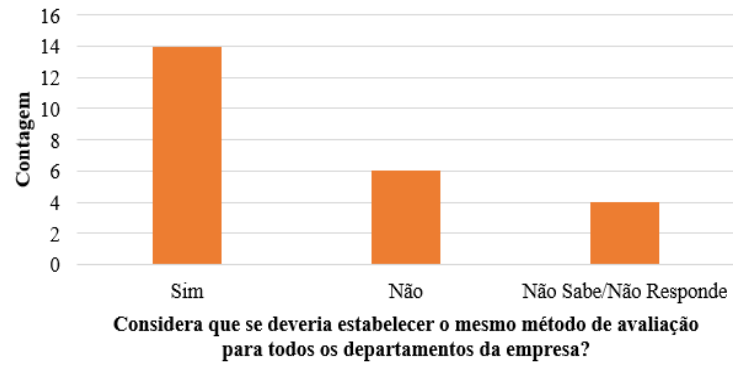
Anexo VIII- Conhecimento do Método de Avaliação



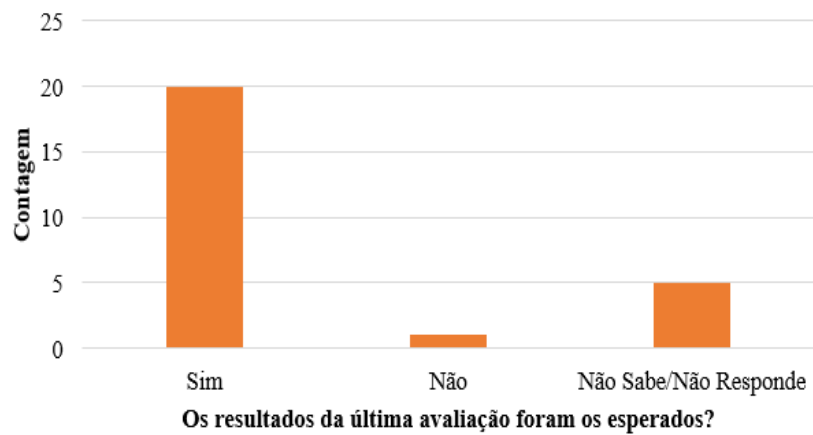
Anexo IX- Método de Avaliação utilizado na empresa



Anexo X- Método de avaliação igual para todos os departamentos



Anexo XI- Resultados da última avaliação



APÊNDICES

Apêndice I- Questionário sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho da Timing

Instruções de resposta ao questionário:

Como aluna do mestrado em Gestão Empresarial da Universidade do Algarve estou a realizar um estudo que consiste na análise do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) da empresa Timing, com o objetivo de perceber o nível de satisfação dos colaboradores.

O questionário deverá ser preenchido de acordo com as indicações em cada pergunta. Não existe respostas corretas e incorretas apenas é pedido que responda de forma sincera e de acordo com a sua opinião.

É garantida a confidencialidade e anonimato das respostas, sendo que o tratamento não será efetuado de forma individual, não permitindo a identificação dos respondentes.

1. Sistema de Avaliação de Desempenho da Timing

1.1. Conhece o método de avaliação utilizado na empresa?

Sim

Não

(Se respondeu não avance para a questão seguinte, se respondeu não avance para a questão nº 1.4)

1.2. Sabe qual o método de avaliação utilizado na empresa?

(Pode assinalar mais que uma alínea)

Método de autoavaliação

Método de avaliação por resultados

Método de avaliação por objetivos

Método misto

Método 360°

1.3.Considera que se deveria estabelecer o mesmo método de avaliação para todos os departamentos da empresa?

- Sim
 Não
 Não sabe/Não responde

1.4.Os resultados da última avaliação foram os esperados?

- Sim
 Não
 Não sabe/Não responde

2. Nas questões abaixo, diga qual o seu nível de satisfação relativamente à Avaliação de Desempenho em prática na Timing, sabendo que 1= Totalmente Insatisfeito e 6= Totalmente Satisfeito.

	Nível de Satisfação					
	1	2	3	4	5	6
2.1.Função desempenhada na empresa?						
2.2.A implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho?						
2.3.A influência da Avaliação de Desempenho na progressão de carreira?						
2.4.Os questionários implementados para Avaliar o Desempenho dos colaboradores?						
2.5.A Avaliação de Desempenho promove o desempenho?						
2.6.O Sistema de Avaliação de Desempenho promove a satisfação dos colaboradores?						
2.7.A Regularidade da Avaliação de Desempenho?						
2.8.Procedimentos adotados pela empresa para realizar a Avaliação de Desempenho?						
2.9.A forma como são avaliadas as competências técnicas?						
2.10. O controlo dos objetivos atribuídos durante o ano?						
2.11. O <i>feedback</i> recebido por parte do avaliador?						
2.12. A avaliação por objetivos?						
2.13. O método de autoavaliação?						
2.14. A avaliação da chefia?						
2.15. Distribuição de tarefas?						
2.16. O Sistema de Recompensas é justo?						

2.17. A distribuição das percentagens para o cálculo do prémio de cada trimestre?						
2.18. Remuneração mensal?						
2.19. Os prémios/recompensas recebidos pelo desempenho?						
2.20. A Avaliação de Desempenho, no geral?						

3. Melhorias no Sistema de Avaliação de Desempenho

3.1- Em seu entender, que melhorias poderiam ser implementadas no Sistema de Avaliação de Desempenho da Timing?

4. Caracterização Sociodemográfica

4.1. Sexo:

Masculino Feminino

4.2. Idade: _____

4.3. Tempo na Empresa: _____

4.4. Função Desempenhada: _____

4.5. Habilitações Literárias:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Obrigado pela atenção e colaboração!