



Universidade de Aveiro  
2022

**MARIANA NOGUEIRA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SATISFAÇÃO NA  
DE ALMEIDA PEREIRA EMPRESA DELLENT CONSULTING: PRÁTICAS E  
SUGESTÕES DE MELHORIA**



Universidade de Aveiro  
2022

**MARIANA NOGUEIRA DE ALMEIDA PEREIRA    AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SATISFAÇÃO NA  
EMPRESA DELLENT CONSULTING: PRÁTICAS E  
SUGESTÕES DE MELHORIA**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo, Professora Coordenadora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

## **o júri**

presidente

**Professor Doutor Gonçalo Alves De Sousa Santinha**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

**Professora Doutora Elisabeth De Jesus Oliveira Brito**  
professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA) da  
Universidade de Aveiro

**Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves De Melo**  
professora Coordenadora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA) da  
Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Melo, pela disponibilidade, orientação, empenho, partilha de conhecimento e tempo que me dedicou.

A toda a equipa da Dellent, pelo companheirismo e pelos ensinamentos transmitidos durante o estágio curricular.

Aos meus pais e irmão por todo o esforço, paciência, compreensão e apoio incondicional durante este percurso.

À minha restante família por acreditarem nas minhas capacidades e por todo o apoio.

Aos meus amigos por toda a força, motivação e compreensão.

A todos os que se cruzaram comigo ao longo deste caminho e que contribuíram de alguma forma para a conclusão desta etapa.

O meu Muito Obrigada!

**palavras-chave**

avaliação de desempenho, satisfação do colaborador, melhoria contínua

**resumo**

O presente relatório é resultado da experiência de estágio curricular na empresa Dellent Consulting. A realização do estágio teve a pretensão de analisar os resultados dos questionários de avaliação de desempenho e de avaliação da satisfação, com o propósito de apresentar melhorias ao modelo para implementações futuras. O relatório encontra-se dividido em duas partes principais: ao longo da primeira parte são abordados os conceitos de Gestão de Recursos Humanos, Gestão do Desempenho, Avaliação do Desempenho e Satisfação do colaborador, assim como algumas das especificidades destes conceitos. Assim, são aprofundadas as características, benefícios, inconvenientes e métodos de aplicação da avaliação de desempenho. Também a satisfação do colaborador é uma questão que é mencionada ao longo do presente trabalho e que tem destaque nesta primeira parte. Na segunda parte do trabalho, é descrito o processo de aplicação da avaliação do desempenho e da avaliação da satisfação, no caso concreto da empresa Dellent Consulting. Ao longo do relatório é compreensível a importância que estes modelos de avaliação têm num clima organizacional. A correta aplicação de processos tende a ser uma mais-valia para os bons resultados pretendidos, promovendo um bom ambiente inter-relacional, proporcionando novas aprendizagens e ensinamentos que originarão produtividade e satisfação de parte a parte. A recolha de informação bibliográfica conjugada com a aplicação dos questionários de avaliação permitiu identificar os pontos a melhorar no processo e nos colaboradores.

**keywords**

performance measurement, employee satisfaction, continuous improvement

**abstract**

This report is the result of the curricular internship experience at Dellent Consulting. The internship was intended to analyze the results of the performance assessment and satisfaction assessment questionnaires, with the purpose of presenting improvements to the model for future implementations. The report is divided into two main parts: the first part addresses the concepts of Human Resources Management, Performance Management, Performance Assessment and Employee Satisfaction, as well as some of the specificities of these concepts. Thus, the characteristics, benefits, drawbacks and methods of application of the performance evaluation are deepened. Employee satisfaction is also an issue that is mentioned throughout this work and that is highlighted in this first part. In the second part of the work, the process of applying performance assessment and satisfaction assessment is described, in the specific case of the company Dellent Consulting. Throughout the report, the importance that these assessment models have in an organizational climate is understandable. The correct application of processes tends to be an asset for the good, intended results, promoting a good inter-relational environment, providing new learning and lessons that will generate productivity and satisfaction from both sides. The collection of bibliographic information combined with the application of evaluation questionnaires allowed the identification of points to improve in the process and in the employees..

## ÍNDICE

<b>PARTE I – INTRODUÇÃO</b> .....	6
1. Pertinência do tema .....	6
2. Objetivos do estudo .....	7
3. Estrutura final do Relatório .....	8
<b>PARTE II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	10
1. Gestão de Recursos Humanos.....	10
1.1. Evolução e conceito.....	10
1.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	11
<b>2. Avaliação e Gestão do Desempenho</b> .....	13
2.1. Conceito .....	13
2.2. Gestão do Desempenho .....	13
2.3. Avaliação do Desempenho.....	17
2.3.1. Conceito e Características.....	17
2.3.2. Benefícios .....	19
2.3.4. Métodos de Avaliação de Desempenho .....	22
<b>3. Satisfação do colaborador</b> .....	24
<b>PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO</b> .....	29
1. Entidade de Acolhimento: Dellent Consulting .....	29
1.1. Breve Descrição da Atividade Desenvolvida pela Empresa .....	29
1.2. Missão, Valores, Visão e Estratégia.....	31
1.3. Estrutura da Empresa.....	32
<b>2. Atividades Desenvolvidas no Âmbito do Estágio</b> .....	34
<b>3. Abordagem Metodológica</b> .....	36
3.1. Metodologias de Investigação .....	38
3.2. Desenho do Estudo: Estudo de Caso.....	39
3.3. Métodos de Investigação .....	40
3.3.1. Inquérito por Questionário .....	42
3.3.2. Análise de Dados Secundários .....	43
3.3.3. Análise Documental .....	47
<b>4. Análise e discussão dos dados</b> .....	49
4.1. Análise dos questionários de avaliação da satisfação.....	49
<b>5. Sugestões de melhoria</b> .....	66

<b>PARTE IV – CONCLUSÕES.....</b>	<b>70</b>
<b>1. Considerações finais.....</b>	<b>70</b>
<b>2. Limitações do estudo.....</b>	<b>74</b>
<b>3. Trabalho futuro.....</b>	<b>74</b>
<b>BIBIOGRAFIA.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Avaliação de satisfação dos serviços da Dellent (2018) .....	50
Tabela 2 - Avaliação de satisfação dos serviços da Dellent (2019) .....	52
Tabela 3 - Avaliação de satisfação dos serviços da Dellent (2020) .....	53
Tabela 4 – Taxa de formações.....	57
Tabela 5 – Comentários dos colaboradores na questão de resposta aberta dos questionários de avaliação do desempenho .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da empresa.....	32
--	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grau de satisfação, por item, em 2018, 2019 e 2020 .....	51
Gráfico 2 – Evolução da taxa de resposta aos questionários.....	54
Gráfico 3 – Taxa de resposta aos questionários, com média de satisfação inferior a 3 .....	55
Gráfico 4 – Média de satisfação relativa à formação profissional proporcionada pela Dellent .....	57
Gráfico 5 - Média de satisfação relativa ao ambiente de trabalho no cliente .....	58
Gráfico 6 - Média de satisfação relativa aos serviços da Dellent.....	59
Gráfico 7 – Distribuição de respostas ao questionário de avaliação de desempenho, por género .	60
Gráfico 8 – Desempenho por cada item avaliado .....	62
Gráfico 9 - Taxa de colaboradores internalizados pelo cliente .....	64
Gráfico 10 - Taxa de colaboradores dispensados pelo cliente.....	65

## **PARTE I – INTRODUÇÃO**

O presente relatório de estágio é elaborado no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública.

Esta parte está estruturada da seguinte forma: primeiro é explicada a pertinência do tema escolhido. Seguidamente, surge a enumeração dos objetivos do estudo. Segue-se a abordagem metodológica utilizada, e, por fim, é apresentada a estrutura final do presente relatório.

### **1. Pertinência do tema**

O presente tema deste relatório prende-se não só com o conceito de avaliação de desempenho e desmistificação do mesmo, como também com a importância que este conceito possui para as entidades públicas e privadas que o aplicam. Embora não sendo recente, a avaliação de desempenho só nos últimos anos tomou maiores proporções, no sentido em que a sua aplicação começou a ser mais expressiva e reconhecida. Deste modo, é preponderante que este conceito vá ao encontro das necessidades da organização e que aplique objetivos que sejam bem definidos e claros para todos os colaboradores. Entender quais os instrumentos de avaliação existentes na organização, quais os dados resultantes da avaliação de desempenho efetuada, comparando os diferentes anos de avaliação e propor melhorias, identificando quais os pontos positivos e os pontos a melhorar são, definitivamente, aspetos relevantes para compreender o processo de avaliação de desempenho da empresa.

O processo da avaliação de desempenho é complexo e tem as suas vantagens, tanto para a organização como para o colaborador, no sentido em que possibilita que a organização tenha um maior conhecimento dos seus colaboradores e das ações que terá de realizar para melhorar o desempenho destes. Por seu turno, também para os colaboradores é um processo importante, tendo em conta que poderão refletir sobre o seu trabalho, desempenho e perceber o seu contributo para a organização e os aspetos que podem

melhorar.

É, assim, crucial que as organizações criem mecanismos capazes de promover estratégias e métodos, que garantam critérios de excelência, como a liderança, a competitividade e a estratégia, fazendo com que haja o desenvolvimento da organização.

Aliada à avaliação de desempenho, está a satisfação dos colaboradores. Quando um colaborador se sente satisfeito com o seu trabalho e gosta de desempenhar as tarefas, os resultados são reconhecidos pelos clientes e pela empresa. Esse reconhecimento, para o colaborador é, sem dúvida, uma motivação extra para desempenhar mais e melhor as tarefas.

O acompanhamento e colaboração na aplicação do processo de avaliação de desempenho à empresa Dellent Consulting e o estágio curricular realizado foi um contributo para a realização deste relatório. Este processo foi aplicado pela primeira vez em 2017 e foi intenção da organização dar continuidade ao referido processo, melhorando-o progressivamente, como adiante iremos verificar.

## **2. Objetivos do estudo**

A avaliação de desempenho é um tema bastante pertinente e atual. Este trabalho resulta da análise da aplicação do processo de avaliação no caso da Dellent Consulting, com o auxílio dos conhecimentos adquiridos no Mestrado Administração e Gestão Pública e com a pesquisa bibliográfica realizada. Após a recolha e análise da pesquisa bibliográfica, pretendem-se analisar os resultados do processo de avaliação de desempenho na Dellent, recolhidos através de inquéritos por questionário, de 2018 a 2020, e avaliar o próprio processo de avaliação de desempenho da empresa, tentando identificar os aspetos positivos e aqueles que têm de ser melhorados.

Deste modo, a finalidade principal deste relatório consiste em avaliar o Sistema de Avaliação de Desempenho da Dellent e propor sugestões de melhoria.

Com vista à prossecução deste objetivo principal, propõem-se os seguintes objetivos secundários:

- Identificar que instrumentos de avaliação dos colaboradores existem na empresa, e com que periodicidade são passados.
- Analisar os dados resultantes da avaliação de desempenho efetuada na empresa, identificando quais os pontos positivos e os pontos a melhorar.
- Comparar os dados dos diferentes anos em que foi realizada a avaliação, percebendo como evoluiu a empresa neste sentido.
- Propor sugestões de melhoria ao processo de avaliação de desempenho da Dellent.

### **3. Estrutura final do Relatório**

A estrutura prevista para o relatório de estágio compreende quatro partes, sendo cada uma delas subdividida em subcapítulos.

Assim, na primeira parte, é abordada a pertinência do tema, assim como os objetivos do estudo e abordagem metodológica a seguir.

A segunda parte é reservada ao enquadramento teórico que está dividido em três grandes temas: Gestão de Recursos Humanos, Avaliação e Gestão do Desempenho e Satisfação do Colaborador. Relativamente ao primeiro tema será apresentado o conceito e quais as características da Gestão de Recursos Humanos, aludindo ainda às diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos. Seguidamente é abordado o conceito de Gestão do Desempenho, bem como o conceito de Avaliação de Desempenho. Sobre este último conceito, serão explicadas as características, os benefícios e os inconvenientes e os métodos de Avaliação de Desempenho. A Satisfação do Colaborador será também um dos pontos a desenvolver, nomeadamente no que concerne à motivação, recompensas, progressão de carreira, entre outros.

Na terceira parte, dedicada ao estudo empírico, será caracterizada a entidade de acolhimento e apresentadas as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular. Será abordada também a metodologia e os métodos utilizados no âmbito deste relatório. Posteriormente, serão analisados os dados recolhidos e propostas sugestões de melhoria.

A última parte versará as conclusões, que se desenvolverão em considerações finais, limitações do estudo e sugestões de trabalho futuro, essenciais para melhorar de forma contínua o desempenho da empresa.

## PARTE II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1. Gestão de Recursos Humanos

#### 1.1. Evolução e conceito

A Gestão de Recursos Humanos tem evoluído ao longo dos últimos anos. No início, este tipo de gestão era entendido apenas como um custo, sendo os colaboradores vistos somente como mão-de-obra (Torrington & Hall, 1991). Com a globalização e a procura constante pela qualidade, inovação e por novos mercados de trabalho, surge a ideia de que a principal vantagem competitiva das organizações são as pessoas. Assim, o conceito de Gestão de Recursos Humanos torna-se mais amplo, dando enfoque a aspectos como a proatividade, o empreendedorismo e a inovação.

Segundo Storey (1995, pp.5), a Gestão de Recursos Humanos é *“uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais”*.

Dantas (2001) menciona que a capacidade de inovação das empresas depende da competência dos recursos humanos, em concreto dos conhecimentos, ideias, capacidades e contributos que possam fornecer às organizações. Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos é fundamental para o processo de desenvolvimento de uma organização, sendo o desempenho das pessoas decisivo para o sucesso de qualquer empresa.

Torna-se, assim, preponderante acompanhar a evolução do mercado de trabalho, garantindo sempre que o desempenho dos colaboradores e as suas expectativas sejam garantidas. É, por isso, fundamental existir uma boa gestão organizacional, capaz de adquirir e desenvolver aprendizagens e implementar novas formas de pensamento e de trabalho. Isto implica uma gestão estratégica dos recursos humanos, cuja importância é determinante para o progresso da organização.

A Gestão de Recursos Humanos funciona, portanto, como peça-chave no processo de



criação, progresso e crescimento de trabalho, que seja de alguma forma produtivo e motivador para os colaboradores e para a empresa em geral (Boon et al., 2019).

Assim, é necessário atender às *“mudanças verificadas no mercado de trabalho, no mercado dos produtos, nas expectativas dos trabalhadores, na complexidade crescente dos processos de gestão, no aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho, na mudança da importância do coletivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre as pessoas e a organização, no surgimento de uma certa confiança na gestão, no declínio em certas áreas da taxa de sindicalização dos trabalhadores e na sequência de todas as mudanças relacionadas com a introdução de novas tecnologias de informação no contexto organizacional”* (Caetano, 1999, pp. 38-39). Acompanhar e prever todos os possíveis conflitos de interesse resultantes das mudanças do mercado de trabalho e das expectativas e competências dos colaboradores é meio caminho para que se atinjam os objetivos pretendidos, de modo a salvaguardar sempre o interesse das organizações.

## **1.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos emprega práticas que promovem a motivação e o esforço, a adaptação, a flexibilidade e a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de recursos e de capacidades que criam valor para as organizações (Barney & Wright, 1998). O estudo dos autores como Delaney & Huselid (1996) demonstrou que práticas de Gestão de Recursos Humanos como formação, recrutamento, seleção e incentivos/compensação poderão estar relacionadas com as percepções de desempenho organizacional, contribuindo este para o surgimento de resultados que sejam positivos para as organizações. De seguida, serão explicadas estas práticas de Gestão de Recursos Humanos:

*Formação:* Esta é uma prática que por vezes não é valorizada, apesar de ser bastante importante, tanto para a organização como para o colaborador. Meignant (1999) refere

que a necessidade formativa é o resultado de um processo que associa os diferentes interessados (Meignant, 1999). Preponderante é, igualmente, reconhecer a importância que o levantamento de necessidades de formação tem para todas as partes, visto que se trata de uma fase determinante do processo formativo, permitindo não só definir objetivos, como identificar critérios para a avaliação de resultados. A formação é, assim, uma mais-valia para a organização, visto que se desenvolvem novas competências e aprendizagens, possibilitando que a organização melhore continuamente.

*Recrutamento e Seleção:* O recrutamento define-se pelo processo através do qual as empresas procuram atrair novos candidatos para que venham a desempenhar funções nas suas organizações (Cunha et al., 2010). Este tipo de prática pode ser realizado a nível interno, caracterizando-se por uma seleção dos colaboradores com capacidades para assumirem uma nova tarefa na organização (Chiavenato, 1986). A nível externo, o recrutamento também é possível. A equipa da empresa tem a função de indicar o perfil ideal para determinada oportunidade de trabalho, sendo que, posteriormente, são analisadas as candidaturas. Surge, assim, o conceito de seleção. Este consiste no processo pelo qual as empresas escolhem o candidato que tem as características ideais para desempenhar as funções pretendidas (Cunha et al., 2010). Neste seguimento, o recrutamento e seleção caracterizam-se por serem processos onde se encadeiam ações e decisões até que se encontrem os candidatos capazes de cumprir as necessidades e funções das organizações (Carvalho & Rua, 2017).

*Gestão de Recompensas:* Esta prática de Gestão de Recursos Humanos está intrinsecamente ligada ao colaborador da organização e ao esforço e desempenho do mesmo. O sistema de recompensas tem de ser justo, coerente, adequado e equitativo, tendo por base os objetivos e estratégias organizacionais e sempre consoante o valor que o colaborador tem dentro da organização (Armstrong, 2009). Complementando esta ideia, Chiavenato (2006) afirma que é uma ferramenta que pode motivar o trabalhador a alcançar os objetivos da organização, podendo levá-lo, de alguma forma, a fidelizar-se e comprometer-se com a organização (Chiavenato, 2006).

*Avaliação e Gestão de Desempenho:* também práticas de gestão de recursos humanos

importantes para o bom desempenho organizacional, e que serão abordadas, de seguida, de forma detalhada.

## **2. Avaliação e Gestão do Desempenho**

### **2.1. Conceito**

Na Gestão de Recursos Humanos, a avaliação de desempenho pressupõe, não só, um acompanhamento e definição de critérios, como também a definição de estratégias de avaliação. Por sua vez, a gestão do desempenho pressupõe um processo mais complexo e contínuo de identificação e medição de todos os intervenientes que compõem as diversas equipas.

O conceito de melhoria contínua é indispensável para o sucesso da organização. A melhoria contínua é caracterizada por ser um processo interativo e cíclico que pretende promover o trabalho em equipa, possibilitando uma constante troca de ideias, conhecimentos e perspetivas entre as partes (Carpinetti, 2012). O conceito de melhoria contínua tem sido uma das formas mais eficazes para melhorar o desempenho e a qualidade das organizações, visto que cada vez mais estas necessitam de trabalhar tendo em vista objetivos concretos e processos delineados e planeados face à cultura da organização (Scotelano, 2007).

Este conceito é, portanto, fundamental para a organização, no sentido em que, a partir dele, se redefinem estratégias de atuação que conduzem ao progresso da empresa e, conseqüentemente, a um melhor desempenho organizacional.

### **2.2. Gestão do Desempenho**

O conceito de gestão de desempenho surgiu nas organizações privadas do Reino Unido, sendo que começou a ser aplicado nas organizações de todo o mundo, mais concretamente a partir da década de 1990, tornando-se essencial para as mesmas

(Dooren et al., 2005; Williams, 2003, como citado em Fryer et al., 2009). Por volta dos anos 70, a insatisfação geral dos cidadãos do Reino Unido face à prestação dos serviços públicos evidenciou a necessidade de existir uma reforma na gestão pública, pelo que, conseqüentemente, surgiu o conceito de Nova Gestão Pública. A Nova Gestão Pública ambicionava aplicar as práticas da gestão privada nas organizações públicas, de forma a torná-las mais descentralizadas, eficientes, transparentes e preocupadas com a *accountability* (Fryer et al., 2009; Radnor & McGuire, 2004; Verbeeten, 2008). Um dos aspetos fundamentais para a Nova Gestão Pública foi, precisamente, a introdução da gestão de desempenho nas organizações, sendo esta claramente relevante, já que abrange todos os setores a nível mundial, com maior ou menor peso (Fryer et al., 2009). Assim, a gestão de desempenho constitui uma ferramenta de gestão, que consiste em realizar ações que melhorem o desempenho e a motivação das organizações, promovendo, assim, a inovação nas mesmas. A gestão de desempenho implica o envolvimento de todos os membros da organização, trabalhando em equipa e dialogando entre si, recorrendo, para tal, aos dados fornecidos pela medição de desempenho para alcançar essa melhoria de desempenho (Fryer, Antony & Ogden, 2009). Nesta lógica, Fryer et al. (2009) e Goh (2012) chamam a atenção para o facto de a gestão de desempenho não dever ser confundida com a medição de desempenho, embora frequentemente estes dois termos sejam utilizados de forma indiferenciada. Na verdade, a medição de desempenho manifesta um claro foco nas métricas utilizadas de forma a compreender a atuação de uma organização (Goh, 2012), quantificando, portanto, as atividades, processos ou eventos ocorridos no passado de uma organização. Conforme destacam Fryer et al. (2009), a medição de desempenho implica decidir que indicadores devem ser usados, como a medição deve ser feita, como interpretar os dados e, finalmente, como comunicar os resultados. Os autores citam Modell (2004) e Carlin (2004), salientando que os indicadores, inicialmente, limitavam-se ao tipo financeiro, tendo, contudo, ao longo dos anos, sido introduzidos outros tipos de indicadores, como indicadores de qualidade. A mesma fonte cita ainda Kennerley & Neely (2002), destacando a dificuldade em estabelecer indicadores que possuam realmente qualidade e não sejam “obsoletos e irrelevantes” (pp. 481), sendo esta dificuldade acrescida no setor

público, tendo em conta a sua complexidade, conforme constam Threnberg & Stupak (1994), como citado em Fryer et al. (2009). Os dados da medição de desempenho permitem que os membros da organização conheçam exatamente em que aspetos a mudança é imperiosa, permitindo a adoção de comportamentos adequados (Fryer et al., 2009).

Visto isto, a medição de desempenho é um elemento fulcral para a gestão de desempenho, uma vez que a última recorre à primeira (bem como a relatórios) para desenvolver ações estratégicas que visem a melhoria do desempenho organizacional e o alcance dos seus objetivos. Por isso, estes conceitos não podem deixar de estar interligados (Black et al., 2001, como citado em Fryer et al., 2009; Goh, 2012; Verbeeten, 2008).

Tal como defende Verbeeten (2008), as organizações, ao estabelecerem objetivos, metas e missões, através da gestão de desempenho, permitem que cada colaborador compreenda aquilo que a organização pretende. Fryer et al. (2009) salientam, então, que as organizações devem recorrer à gestão de desempenho não apenas para avaliar e medir, como também para melhorar o seu desempenho, embora nem sempre isso ocorra. De acordo com Magalhães (2014) e Pereira (2014), avaliar o desempenho dos colaboradores de uma organização é fundamental, ainda que possa ser encarado como um mecanismo de controlo, pois é analisado o comportamento e profissionalismo individual de cada trabalhador num determinado período, com o objetivo de implementar melhorias no mesmo (Magalhães, 2014; Pereira, 2014).

Um Sistema de Gestão de Desempenho é uma combinação da Gestão de Recursos Humanos com os objetivos organizacionais, dado que procura fazer com que os seus colaboradores recorram a estratégias com vista a alcançarem os seus objetivos, traduzindo-se, naturalmente, na melhoria do seu desempenho (Jan et al., 2014). De acordo com Radnor & McGuire (2004), a Gestão de Desempenho é considerado um sistema, visto possuir várias facetas que se interligam entre si, sendo que uma alteração numa delas condiciona, conseqüentemente, todo o sistema. Neste sentido, os autores explicam que a estratégia, o processo e os colaboradores da organização devem estar

alinhados, de modo a resultar na melhoria do seu desempenho. Este Sistema de Gestão de Desempenho é valioso para as organizações do setor público, devido à necessidade de estas melhorarem os seus serviços, bem como a sua eficiência, o seu nível de responsabilização para com os recursos que utilizam e os resultados atingidos (Pereira, 2014; Radnor & McGuire, 2004). A partir de uma extensa revisão de literatura, vários autores referem que, para um Sistema de Gestão de Desempenho ser bem-sucedido, este deve possuir diversas características (Boland & Fowler, 2000; Fryer et al., 2009; Goh, 2012; Jan et al., 2014; Magalhães, 2014; Pereira, 2014; Radnor & McGuire, 2004; Verbeeten, 2008).

Antes de mais, um Sistema de Gestão de Desempenho exemplar deve alinhar o próprio sistema com os restantes sistemas de avaliação existentes e com as estratégias, missões e objetivos organizacionais. (Boland & Fowler, 2000; Fryer et al., 2009; Goh, 2012; Jan et al., 2014; Magalhães, 2014; Pereira, 2014; Radnor & McGuire, 2004; Verbeeten, 2008).

Depois, um bom Sistema de Gestão de Desempenho deve exigir uma liderança evidentemente comprometida com toda a organização através de trabalho em equipa, divulgando a informação de forma imparcial - para evitar a manipulação de dados e desempenhos negativos, e fornecendo aos líderes noções de como liderar, controlar e organizar o desempenho dos funcionários da organização, de acordo com os autores acima mencionados.

Para além disso, deve também haver na organização uma cultura avaliativa, através da qual o Sistema de Gestão de Desempenho é encarado enquanto modo de identificar e melhorar o desempenho, ao invés de ser visto como uma forma de punir os colaboradores cujo desempenho não foi positivo.

Diversos autores como Boland & Fowler (2000), Fryer et al. (2009), Goh (2012) e Pereira (2014) recomendam, ainda, que um Sistema de Gestão de Desempenho exemplar monitorize continuamente a gestão de desempenho, preocupando-se com os resultados a longo prazo. Destacam, ainda, que um Sistema de Gestão de Desempenho deve assegurar que as pressões de certos grupos de interesse, externos ou internos, não entrem em conflito ou comprometem a gestão de desempenho.

É fundamental que os colaboradores sejam informados acerca do seu desempenho e da ética do seu trabalho, dando-lhes, portanto, *feedback* relativo à sua prestação, identificando problemas e oferecendo-lhes, ainda, sugestões para a melhoria do seu desempenho. (Boland & Fowler, 2000; Fryer et al., 2009; Goh, 2012; Jan et al., 2014; Magalhães, 2014; Pereira, 2014; Radnor & McGuire, 2004; Verbeeten, 2008).

## **2.3. Avaliação do Desempenho**

### **2.3.1. Conceito e Características**

A avaliação de desempenho, tal como o nome indica, consiste na avaliação do desempenho de um colaborador, sendo que é baseado nas estratégias organizacionais (Chiavenato, 2004). A avaliação de desempenho é um sistema formal, que aprecia o trabalho dos colaboradores, através da integração de objetivos, ferramentas e procedimentos com vista a apoiar as decisões da organização. Por um lado, é permitido ao colaborador que é avaliado conhecer a apreciação do seu desempenho. Por outro lado, permite ao avaliador conhecer melhor os colaboradores e aconselhá-los no que respeita ao seu processo profissional e a aspetos que podem ser melhorados (Caetano & Vala, 2007). O processo de avaliação de desempenho pode ser encarado como o processo que pretende quantificar a exigência, a eficiência e a eficácia (Neely, 2002). Neely (2002) acrescenta ainda que a avaliação de desempenho deveria ser realizada tendo em conta a perspetiva da empresa, não descurando a avaliação da satisfação dos clientes, colaboradores e demais pessoas que se relacionem com a mesma (Neely, 2002). Por seu turno, Chiavenato (2009) defende que a avaliação de desempenho não é um fim em si mesmo. É um instrumento que nos permite, de alguma forma, melhorar os resultados da organização e, por conseguinte, atingir os objetivos organizacionais definidos. De acordo com este autor, a avaliação de desempenho deverá incluir a recolha de informação em relação a cada colaborador, no sentido de entender qual o contributo deste em relação ao sucesso da organização. Perante isto poder-se-á definir uma metodologia que conduza

a um plano de melhoria e aprendizagens, quer individuais, quer coletivas (Chiavenato, 2009). Outros autores referem, ainda, que a avaliação do desempenho é uma ferramenta de comunicação, de motivação e de alinhamento organizacional, mas aliada a uma estratégia definida e pensada para a organização (Johnston et al., 2008, Radnor & Barnes 2007). Por sua vez, Adkins (2006) acredita que a avaliação do desempenho é um processo contínuo pelo qual se mede a eficiência e eficácia dos colaboradores de uma organização. Tudo ponderado, os autores referidos salientam a importância da aplicação da avaliação de desempenho nas organizações.

Os objetivos que a organização pretende alcançar são indispensáveis na implementação de um sistema de avaliação. Para além disto, é importante garantir a motivação e o empenho dos colaboradores, sendo fundamental que estes se pronunciem quanto ao seu trabalho. A simbiose que se cria entre o colaborador e a organização é fundamental para o sucesso desta e para a motivação deste último. Assim, se todo o processo de avaliação de desempenho for feito de forma eficaz e correta, é possível analisar o grau de motivação do colaborador, que se espelha na produtividade do mesmo (Caetano & Vala, 2007).

Alguns aspetos são preponderantes para que se atinja a excelência no desempenho. Destacam-se: a liderança, o planeamento estratégico, o foco nos clientes e mercados, o foco nos recursos humanos, a gestão de processos, e, por fim, os resultados da empresa (Neely, 2002). Tendo em conta o acelerado ritmo de mudança nos dias que correm, torna-se ainda mais importante e necessário que as empresas desenvolvam a capacidade de se reinventarem quando os respetivos mercados se alteram, sendo um forte aliado o investimento em sistemas de avaliação sólidos, dos quais seja possível retirar muita informação conveniente para o bom funcionamento e desenvolvimento das organizações (Neely, 2002).

Através do processo de avaliação de desempenho é possível avaliar o capital humano, no curto, médio e longo prazo, assim como definir a contribuição de cada colaborador, identificar as suas necessidades formativas, selecionar os colaboradores com condições de progressão na carreira, estimular a produtividade e melhorar o relacionamento



humano no âmbito laboral, oferecendo aos colaboradores oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal (Chiavenato, 2009).

O processo de avaliação de desempenho tem, por norma, um carácter anual e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado e, posteriormente, na comunicação dos resultados (Fang, 2003). Para além disso, é fundamental existir comunicação entre as partes para que o desempenho do colaborador seja continuamente melhorado.

Cada vez mais, a implementação da avaliação de desempenho nas organizações tem ganho maior relevância e adesão por parte dos responsáveis das empresas. Tal facto pode estar relacionado com os 4 “CP’s” da avaliação, que se traduzem em: Controlar Posições, Comunicar Posições, Confirmar Prioridades e Compelir Progressos (Neely, 2002). O controlo de posições permite que os gestores das empresas acompanhem o progresso da organização, sendo pertinente comunicar posições, isto é, a comunicação a nível interno é utilizada como estímulo para os colaboradores, como um meio de agradecimento a indivíduos e equipas. A nível externo, a comunicação é utilizada para divulgar a empresa (Neely, 2002). A confirmação de prioridades é similarmente importante, visto que os dados obtidos através da avaliação de desempenho tanto podem verificar o posicionamento da empresa como identificar a que distância se encontra a mesma dos objetivos delineados (Neely, 2002).

Deste modo, é perceptível que a avaliação de desempenho seja um dos processos chave na gestão estratégica das organizações.

### **2.3.2. Benefícios**

No que concerne aos benefícios resultantes dos sistemas de avaliação de desempenho, estes foram, ao longo dos anos, sendo cada vez mais reconhecidos. É notório que a avaliação de desempenho foi ganhando cada vez mais importância, tanto para a organização como para o colaborador.

Nesse sentido, aos colaboradores é permitido ter conhecimento dos pontos fortes e

fracos e entender em que aspetos podem melhorar a sua prestação. Esta questão é bastante importante e de interesse mútuo, na medida em que o colaborador, ao mostrar-se interessado no seu desenvolvimento e em melhorar o seu trabalho, está igualmente a trazer benefícios para a organização, na medida em que investe no futuro da mesma (Borges & Gross, 2013). Também o *feedback* quanto ao desempenho do colaborador faz com que haja uma redução de erros e correção de práticas, aumentando, assim, a produtividade, motivação e o compromisso para com a organização (Nickols, 2007).

Sendo a componente formativa essencial para ajudar a organização a alcançar os seus objetivos, a avaliação de desempenho beneficiará o indivíduo e a organização, na medida em que possibilita a identificação de necessidades de formação diretamente relacionadas com áreas problemáticas do desempenho (Schraeder et al., 2007). Para a organização, a avaliação de desempenho traz benefícios no sentido em que avalia o potencial humano, identifica áreas suscetíveis a melhorias e permite encontrar problemas caso existam (Chiavenato, 2002).

A avaliação de desempenho está diretamente relacionada com a comunicação, motivação, estratégia e melhoria contínua. Numa organização, existir uma boa base de comunicação, seja interna ou externa, faz toda a diferença, no sentido em que todos os envolvidos comunicam num único sentido e para um único fim. Ter conhecimento e acesso às informações relevantes da organização irá aproximar todos os colaboradores e chefias.

Através deste tipo de avaliação é possível delinear uma estratégia a seguir para que os problemas que surjam sejam eficazmente resolvidos. Todos estes aspetos levam a uma melhoria contínua da organização em pretender melhorar e rentabilizar cada vez mais o seu potencial.

As funções da avaliação do desempenho tendem, assim, a facilitar a gestão organizacional visto que conseguem de antemão prever várias questões importantes para a organização. (Johnston et al., 2008).

### 2.3.3. Inconvenientes da Avaliação de Desempenho

Apesar dos benefícios que um sistema de avaliação de desempenho traz para as empresas e para os seus colaboradores, também existem limitações na sua aplicação, que podem condicionar o bom funcionamento da organização. Roberts (2003) considera que um sistema de avaliação de desempenho pode promover conflitos e competição entre os trabalhadores, podendo influenciar o modo de trabalho dos mesmos, bem como o desempenho organizacional.

Serrano (2010) alerta para os riscos que podem surgir com esta avaliação, no sentido em que quando mal aplicada, o seu grau de subjetividade pode distorcer os resultados. Schraeder, Becton & Portis (2007) afirmam que a maioria das desvantagens estão relacionadas com dois fatores: a sua utilização inadequada e se o sistema de avaliação escolhido não estiver alinhado com a cultura da organização.

Javidmehr & Ebrahimpour (2015) descreveram alguns efeitos negativos que podem influenciar diretamente o processo de avaliação, tais como:

- *Efeito Halo*: é a tendência de classificar um colaborador tendo em conta uma só característica, ou seja, Halo é a tendência que permite que a avaliação de um indivíduo numa característica influencie toda a avaliação desta pessoa noutras características específicas.
- *Contraste*: ocorre quando o gestor existe a comparação entre o desempenho de um colaborador e o desempenho de outros, podendo resultar numa classificação inferior, mesmo que o desempenho do colaborador seja melhor. Neste ponto, levanta-se outra questão, que se prende com o facto de um colaborador ser avaliado em primeiro lugar, o que poderá influenciar as restantes avaliações e classificações, no sentido em que inicialmente, e por norma, o avaliador é mais benevolente.
- *Tendência central*: os avaliadores, de forma a evitar julgamentos, podem classificar os colaboradores de forma semelhante.

- *Efeito spill-over*: ocorre quando o desempenho atual é avaliado com base em resultados de avaliações passadas, podendo decorrer numa avaliação do desempenho pouco real e verdadeira.

- *Efeito de "recência"*: ocorre quando o avaliador tende a classificar o colaborador baseando-se apenas em eventos recentes, não considerando o desempenho como um todo.

#### **2.3.4. Métodos de Avaliação de Desempenho**

Para Chiavenato (1981), a avaliação de desempenho serve como uma alavanca para o desenvolvimento da organização.

Neste sentido, surgiram alguns métodos de avaliação de desempenho, de acordo com os interesses das organizações, na medida em que cada organização pretende construir o seu próprio método para avaliar o desempenho dos seus trabalhadores (Chiavenato, 2009). Não existe uma forma correta de avaliar o desempenho, nem tão pouco um método definido.

Os resultados da avaliação estão diretamente relacionados com o método utilizado (Sousa et al., 2006). Assim, a escolha do método de avaliação vai depender dos objetivos que se pretendem atingir para a organização. Encontram-se vários métodos para avaliar o desempenho do trabalhador, tendo estes evoluído ao longo do tempo e adaptando-se à realidade da empresa. Assim, destacam-se como métodos para avaliar o desempenho:

- *Método da Escala Gráfica*: Tende a avaliar o desempenho através de fatores de avaliação previamente definidos e existe o cuidado de definir os objetivos previamente para, de algum modo, neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador (Fang, Shen, Wu, & Liu, 2003).

- *Método da Escolha Forçada*: Através deste método, o desempenho é avaliado através de frases descritivas com determinadas alternativas, devendo o avaliador escolher aquelas

que se aplicam ao colaborador avaliado (Fang et al., 2003). Ao contrário do método anterior, este acaba por se tornar limitativo, visto que se tem de definir uma pessoa e o seu desempenho de acordo com frases feitas, o que torna a avaliação subjetiva e poderá não refletir corretamente o desempenho do avaliado.

- *Método de Pesquisa de Campo*: Este método, realizado pela chefia com o auxílio de um especialista, é conseguido através de uma entrevista sobre o desempenho dos respetivos colaboradores (Fang et al., 2003). Através deste método permite-se a comunicação entre a chefia e os seus colaboradores, onde a chefia transmite o seu *feedback* quanto ao desempenho dos seus subordinados, podendo depois o especialista analisar o discurso utilizado para melhorar a transmissão de informação em ocasiões futuras.

- *Método dos Incidentes Críticos*: O presente método baseia-se no comportamento humano e nas suas características externas. Quer isto dizer que o supervisor, ao observar o trabalhador, regista os factos positivos e negativos que considera relevantes para melhorar o desempenho deste (Fang et al., 2003).

- *Método de Comparação aos Pares*: Para se avaliar o desempenho, utilizando este método, comparam-se os colaboradores dois a dois, anotando aquele que tem um melhor desempenho (Fang et al., 2003).

- *Método da Autoavaliação*: Tal como indica o nome, o colaborador é solicitado a fazer uma autoavaliação das suas próprias características (Fang et al., 2003). Este é um método que faz sentido, na medida em que é importante que o colaborador reflita acerca do seu desempenho e perceba em que aspetos pode melhorar.

- *Método de Avaliação por Resultados*: Este método baseia-se na comprovação periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados que efetivamente foram alcançados, através da identificação dos pontos fortes e fracos (Fang et al., 2003).

- *Método misto*: Trata-se da conjugação de diferentes tipos de métodos de avaliação do desempenho. Este método permite a adaptabilidade das organizações em recolher informações para as avaliações dos seus colaboradores, ajustando os métodos às suas necessidades (Fang et al., 2003).

- *Avaliação 360 graus*: A avaliação 360º envolve visões diferentes e feedbacks, prevendo a participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado, tais como: superiores hierárquicos, pares, subordinados, fornecedores, clientes internos e externos e também uma autoavaliação do colaborador (Chiavenato, 2002). Este tipo de avaliação tem por finalidade procurar obter informações úteis e precisas do desempenho dos colaboradores, permitindo que a sua produtividade e os seus comportamentos no ambiente de trabalho sejam melhores e facilitadores para se atingir os objetivos previstos. A avaliação de desempenho 360º procura identificar não só as lacunas existentes na organização e nas pessoas que dela fazem parte, como também busca identificar possíveis necessidades de progresso e desenvolvimento profissional e individual. Além do mais, o facto do colaborador ser avaliado por um coletivo de pessoas diferentes e diferenciado faz com que os resultados sejam mais confiáveis e impessoais. A avaliação 360º possui, portanto, vantagens como uma maior objetividade e imparcialidade, que conduz a uma direção para resultados mais fidedigna, melhorando, consequentemente, o desempenho do avaliado no contexto organizacional.

Contudo, existem também algumas limitações ao utilizar esta avaliação. Para Sousa et al. (2006, pp. 128) ao ser implementado *“(...) este tipo de avaliação numa organização que utiliza um estilo de gestão tradicional – baseado na desconfiança, na centralização das decisões, numa franca abertura de comunicação – existe o risco de não se explorarem as potencialidades deste sistema”*. Por outro lado, pode tornar o avaliado vulnerável no caso de o mesmo não estar bem preparado, pois pode ser alvo de julgamentos por vários elementos dentro da organização (Chiavenato, 2002).

### **3. Satisfação do colaborador**

A satisfação do trabalhador é definida *“...como uma atitude generalizada em relação ao trabalho”* (Beer, 1964; Arnold, Robertson & Cooper, 1991, citado em Ferreira et al., 2011, pp. 327). Do ponto de vista de Spector (2002, pp. 221), a satisfação no trabalho é *“uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de*

*forma geral e em seus vários aspectos*”. A satisfação no trabalho é importante tanto para o trabalho em si como para aspectos mais direcionados a recompensas, salários e benefícios.

Chiavenato (2003) destaca alguns aspectos que podem originar a insatisfação do colaborador. O ambiente físico e social, iluminação, limpeza, riscos para a saúde são algumas causas que podem originar a falta de motivação do colaborador e, por conseguinte, satisfação reduzida, diminuindo o desempenho do mesmo. O termo satisfação no trabalho está, portanto, diretamente ligado ao desempenho e ao aumento da produtividade organizacional. Para Bergamini (2008) a satisfação consiste no prazer resultante da realização de uma atividade motivada, podendo estabelecer-se a seguinte relação: não existe satisfação sem motivação.

Chiavenato (1996) considera que a qualidade de vida no trabalho está relacionada também com a satisfação das necessidades individuais de cada colaborador. Desta forma, as organizações devem-se adaptar às circunstâncias ambientais e também às necessidades dos colaboradores.

Locke (1976) estabelece que os elementos da satisfação no trabalho estão implicitamente relacionados, não só com o próprio trabalho, como também com as condições e ambiente de trabalho, com a relação com chefias e colegas, com o reconhecimento, com as possibilidades de promoção, com as características da supervisão e com as competências e políticas de gestão da organização.

Para que o trabalhador se sinta motivado e satisfeito com o seu trabalho, devem estar contemplados vários aspectos, de entre os quais se destacam: a responsabilidade perante o trabalho que executa, a oportunidade para novas aprendizagens, a autonomia e a quantidade de trabalho, e o enriquecimento das tarefas e a complexidade das mesmas (Locke, 1976).

A satisfação no trabalho depende dos aspectos intrínsecos ao próprio trabalho, destacando-se a remuneração e as condições físicas (temperatura, luminosidade, higiene, entre outras). No entanto, depende também de condições mais específicas como o equipamento e ferramentas de trabalho, as condições de segurança e a localização e

inserção da organização no meio local (Peiró & Prieto, 1996). A remuneração é, talvez, o aspecto fulcral e que mais se destaca quando se fala em satisfação no trabalho e no serviço.

Resumidamente, algumas causas de satisfação/insatisfação no trabalho são:

- *Condições de trabalho*: este ponto abarca as condições de higiene e segurança no trabalho, o meio ambiente físico do trabalho, a distribuição horária, a carga física e mental de trabalho, a organização do trabalho e o estilo de supervisão.

- *Remuneração*: a satisfação relativamente a este item depende da percepção de cada indivíduo, quer na atribuição da remuneração, quer na avaliação das suas necessidades financeiras. É um aspecto que poderá ser gerador de insatisfação no trabalho e que poderá ser decisivo, muitas vezes, para mudar de emprego. A importância que cada um atribui a este fator, principalmente a percepção da remuneração que auferir, assume-se como forma de realização e de reconhecimento (Locke, 1976).

- *Perspetiva de carreira*: no seguimento do ponto anterior, a remuneração está intrinsecamente relacionada com a progressão da carreira. Para Locke (1976), a evolução na carreira relaciona-se, sobretudo, com as oportunidades de carreira, ambição por remunerações mais elevadas, valorização social ou desenvolvimento pessoal. Ter uma perspetiva de carreira é um dos pontos chave para o colaborador estar satisfeito no trabalho.

- *Autonomia profissional*: é um atributo essencial numa profissão. É uma forma de organização do trabalho e de cumprir com as funções profissionais de uma forma autodeterminada.

- *Reconhecimento*: o reconhecimento verbal acaba por ser um aspecto determinante para o desempenho da função. Deve ser dado *feedback* relativo ao desempenho do indivíduo no trabalho, referenciando as suas competências, pontos positivos e pontos a melhorar. Esse tipo de comunicação acaba por deixar o colaborador satisfeito com a empresa. O reconhecimento do trabalho, pode também ser realizado através da aplicação de um sistema de recompensas. De acordo com Camara (2000), este sistema consiste em



privilegiar as competências que os trabalhadores detêm, assim como a sua respetiva contribuição para os resultados da organização. Sousa et al. (2006) partilham da mesma opinião, mencionando que o sistema de recompensas visa alinhar desempenhos profissionais e comportamentais.

Camara (2006) menciona que os objetivos de um sistema de recompensa são:

- a) atrair, reter e motivar os colaboradores;
- b) apoiar e reforçar a cultura da empresa. As recompensas podem subdividir-se em duas categorias: recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. As primeiras relacionam-se com o trabalho em si, concretamente com a responsabilidade, a autonomia, o crescimento pessoal e a progressão na carreira. São estes aspetos que geram motivação e produtividade no trabalho. Por sua vez, as recompensas extrínsecas estão relacionadas com fatores externos à própria atividade laboral, destacando-se, nomeadamente, o salário e os benefícios. Se não forem geridas de forma equitativa, estas são suscetíveis de provocar insatisfação profissional, discordância entre a equipa e, em casos mais graves, levar a que o trabalhador fique desmotivado e, conseqüentemente, queira colocar termo ao seu vínculo laboral. (Camara, 2006)

- *Relações internas*: as características pessoais dos indivíduos influenciam a satisfação no trabalho. Ora, características de personalidade, método de trabalho e de trabalho em equipa são preponderantes para um bom relacionamento entre os pares e, conseqüentemente, originam satisfação ou insatisfação, dependendo se a relação entre todos é positiva ou não.

- *Organização e gestão*: este fator abrange todos os aspetos mencionados. O tipo de trabalho do indivíduo, o seu nível de responsabilidade, a carga de trabalho, as suas oportunidades de promoção, as condições de trabalho e a remuneração, são determinados pela empresa.

Constata-se que os fatores intervenientes na satisfação profissional são diversos e distintos entre si, variando mediante o ambiente, as condições de trabalho, a progressão de carreira e a remuneração.

Nesse sentido, e de acordo com Graça (2000), a satisfação profissional é um indicador determinante de avaliação das qualidades das instituições, e prende-se com aspetos relacionados com a estrutura organizacional.

## PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO

### 1. Entidade de Acolhimento: Dellent Consulting

#### 1.1. Breve Descrição da Atividade Desenvolvida pela Empresa

A Dellent Consulting é uma empresa portuguesa especializada em serviços de consultoria e engenharia de sistemas de informação e telecomunicações, sediada em Aveiro e com representação em Lisboa. Fundada em dezembro de 2014, a Dellent Consulting, doravante Dellent, surgiu da junção de três empresas especializadas nas áreas de Hardware, Software e das Redes e Telecomunicações.

A Dellent utiliza tanto um modelo de *Outsourcing* de Serviços e de Recursos, como um modelo de Recrutamento e Seleção, na área das Tecnologias da Informação (TI), contando atualmente com mais de 140 profissionais qualificados em áreas como a Engenharia de Sistemas de Informação, Telecomunicações e Informática.

Antes de avançar para o desenvolvimento de cada um destes modelos, concretamente aplicados à Dellent, importa distinguir e definir os dois conceitos.

O *Outsourcing* consiste “(n)a contratação de uma função organizacional específica e atividades, a uma empresa independente e externa à organização, como oposição à execução dessas tarefas dentro da própria organização” (Page, Deme & Nodoushani, 2010, pp.5). Quer isto dizer que uma organização, ao invés de ser ela a executar diretamente determinadas atividades, incumbe a outra empresa externa a si, a realização dessas mesmas atividades. A utilização deste modelo traz benefícios para a organização, no que concerne tanto a aspetos económicos e financeiros, como também a aspetos mais direcionados para o desempenho da organização e para a capacidade de esta se focalizar nas competências essenciais melhorando, assim, a qualidade dos serviços e/ou produtos (Corbett, 2004).

Por seu turno, o Recrutamento e Seleção é uma área bastante relevante para os Recursos

Humanos, uma vez que é responsável pelo recrutamento e seleção de candidatos disponíveis e que correspondem às funções e competências, técnicas e comportamentais, exigidas pela organização. Chiavenato refere que *“o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização”* (Chiavenato, 2002, pp. 197). Por outro lado, a seleção é um processo pelo qual a organização escolhe, de entre uma lista de candidatos, o melhor candidato para ocupar a posição disponível na organização (Cunha et al., 2010). A seleção envolve várias etapas: triagem de candidaturas, realização de entrevistas e decisão final. Retomando ao caso concreto e, relativamente ao *Outsourcing* de Serviços e Recursos, a Dellent disponibiliza recursos humanos técnicos especializados aos respetivos clientes. Neste sentido, há a alocação dos consultores da Dellent aos projetos dos clientes/parceiros, onde o cliente é o responsável pela gestão e orientação técnica dos mesmos.

O Recrutamento e Seleção tornou-se, assim, uma vertente importante para a empresa, dada a necessidade de dar resposta aos desafios dos clientes em termos de recursos humanos especializados. Neste caso, a Dellent atua como facilitador do processo de seleção do candidato, sendo o vínculo contratual realizado diretamente entre o cliente/parceiro e o candidato. O processo utilizado segue várias fases.

Em primeiro lugar, é identificada uma necessidade por parte do cliente à qual se tentará dar resposta. Assim, e à medida que surgem candidaturas novas, é feita a análise curricular e posterior entrevista aos candidatos selecionados. Durante as entrevistas, entre outras questões, salienta-se qual a expectativa salarial que o candidato tem para determinada posição. Isto é importante no sentido em que a Dellent tem como prioridade ir ao encontro da expectativa salarial dos candidatos. Uma vez identificados os perfis para enviar ao cliente, é também validada a expectativa do mesmo. Posto isto, e caso o candidato possua as competências necessárias à função que terá de desempenhar, o seu perfil será enviado ao cliente.

Numa segunda fase do processo de seleção, é feita a análise por parte do cliente. Por norma, é possível que sejam agendadas entrevistas mais técnicas, de modo que o cliente

consiga entender se de facto o candidato está apto para as funções a desempenhar.

Por fim, na terceira e última fase, o cliente irá selecionar aquele candidato que preenche todos os requisitos para desempenhar a sua atividade. Selecionado o candidato, é então formalizada a nova aquisição para a empresa, seguindo-se os trâmites legais aplicáveis.

## **1.2. Missão, Valores, Visão e Estratégia**

Para o desenvolvimento de uma empresa é primordial que se definam e preparem diretrizes que conduzam ao sucesso organizacional. Fischmann & Almeida (2007) referem esta ideia, reforçando a importância do estabelecimento dessas diretrizes, partindo da definição de missão, visão e valor.

Neste sentido, a Dellent define como missão o potenciar dos melhores talentos na área das Tecnologias de Informação, promovendo uma cultura de mérito para a criação de sinergias entre clientes e profissionais.

Destacam-se como valores da empresa, o compromisso (demonstrar empenho na realização de objetivos, cumprindo as nossas obrigações com excelência e respondendo pelas nossas ações e decisões), a audácia (ser ousado, antecipar a mudança e quebrar o convencional), e o mérito e valorização pessoal (proporcionar oportunidades de crescimento pessoal e profissional, valorizando ideias, iniciativas e resultados). Assume, ainda, um compromisso na revisão periódica dos objetivos e metas do Sistema de Gestão. Periodicamente, e sempre que necessário, é realizada uma monitorização e revisão ao contexto organizacional e pensamento baseado no risco, no sentido de perceber se este se mantém pertinente e adequado para compreender e antecipar a evolução e a realidade atual (Consulting, 2020). No fundo, como visão, a empresa procura ser uma referência de qualidade e inovação no setor do *Outsourcing* das Tecnologias de Informação em Portugal, com uma forte presença internacional.

### 1.3. Estrutura da Empresa

Uma estrutura organizacional adequada é imprescindível para o bom funcionamento dos processos e atividades de uma organização. Assim sendo, entende-se que uma estrutura organizacional é a forma como as atividades de uma organização estão divididas, mas também a forma como estão estruturadas e coordenadas. Neste âmbito, um organograma permite uma melhor visualização da estrutura hierárquica da empresa, sendo de extrema importância para entidades externas, já que estas conseguem detetar mais facilmente a pessoa a contactar para determinado assunto. É também útil internamente, mais concretamente para os colaboradores, permitindo perceber quem deve reportar a quem, bem como a que área da empresa corresponde um dado cargo. Na figura 1 pode-se observar o organograma da Dellent Consulting.

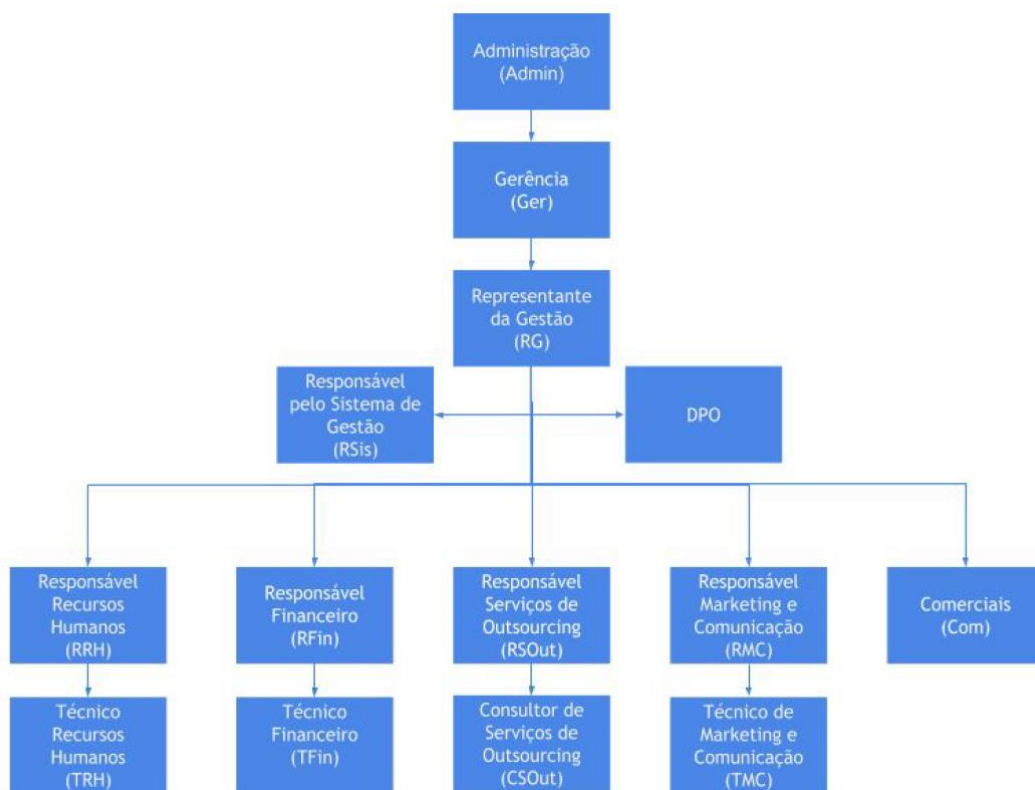


Figura 1 - Organograma da empresa  
Fonte: Consulting, 2020

No topo do organograma encontra-se a Administração, que é representada por quatro sócios. De seguida, encontra-se a Gerência, constituída por dois sócios-gerentes. A seguir surge a posição de Representante da Gestão, que tem como principais funções:

- Assegurar os processos necessários para o sistema de gestão;
- Analisar o desempenho do sistema de gestão e qualquer necessidade de melhoria;
- Assegurar a promoção da consciencialização para com os requisitos do cliente em toda a organização;
- Disponibilizar recursos para a implementação e manutenção do Sistema de Gestão;
- Definir e estabelecer a Política da Empresa, objetivos estratégicos, prioridades, linhas de orientação e outros;
- Aprovar documentos do Sistema de Gestão.

A pessoa responsável pelo Sistema de Gestão de Qualidade assegura que os processos necessários para o Sistema de Gestão são estabelecidos, implementados e mantidos, e que as disposições estabelecidas para o Sistema de Gestão de Qualidade dentro da sua área de atuação são cumpridas.

Mais abaixo é possível constatar que a Dellent se encontra dividida em cinco departamentos, sendo eles:

- Recursos Humanos: nesta área é feito o acompanhamento de todo o processo junto do cliente, bem como do candidato. Para além disso, este departamento tem também como funções a triagem de currículos, a realização de entrevistas e a gestão dos recursos humanos internos da Dellent.
- Financeiro: este departamento é responsável pela correta administração e gestão dos recursos financeiros da empresa.
- Comercial: foca-se na promoção da empresa, procurando novos clientes.

- Serviços de Outsourcing: dedica-se a gerir todos os recursos humanos internos integrados neste regime de contratação.

- Marketing e Comunicação: é responsável pela estratégia de mercado. Engloba, assim, a comunicação e a imagem da empresa, nomeadamente a definição das suas políticas e estratégias nestes setores.

## **2. Atividades Desenvolvidas no Âmbito do Estágio**

Atualmente, com um mercado de trabalho dotado de mão-de-obra qualificada, as empresas tornaram-se mais exigentes na procura de colaboradores. Para os jovens recém-licenciados é fundamental haver um primeiro contacto com a realidade empresarial e adquirir alguma experiência em diversas áreas. Neste sentido, a realização de um estágio curricular sempre foi a opção que mais me interessou.

O estágio teve início em agosto de 2020 e findou em março de 2021, tendo sido contabilizadas mais de 1000 horas, que me permitiram conhecer novas realidades acerca do funcionamento de uma empresa do setor privado.

Ao longo do estágio, foi-me permitido apoiar nas mais diversas áreas de atuação da empresa, entre as quais destaco: formação, recrutamento e seleção, recursos humanos, marketing e gestão da qualidade.

Ao longo dos meses, fiquei responsável pela formação na empresa, nomeadamente pelos processos relacionados com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, em concreto na submissão de candidaturas e todo o procedimento que as envolve. Para além disto, agendei, para a equipa interna, uma formação no âmbito da Segurança e Higiene no Trabalho e uma formação de inglês. Para os consultores, a empresa tinha por hábito oferecer formação presencial nas mais diversas áreas. Contudo, após a pandemia provocada pelo SARS-CoV-2, a empresa reinventou-se e foi disponibilizado, aos consultores, o acesso a uma plataforma online (*Udemy*), plataforma essa que tem uma



ampla variedade de formações e cursos. Foi disponibilizado um *planfond* com uma quantia e os consultores poderiam escolher quais os cursos que pretendiam realizar. Posteriormente a Dellent criava os acessos a essa plataforma, comprava os cursos e, por fim, o consultor poderia usufruir da plataforma. O consultor tinha apenas que, no final de cada curso que realizasse, enviar à Dellent o comprovativo de frequência desse curso, sob pena de não poder usufruir no ano seguinte de formação. Em 2020, dei continuidade a este processo, ficando responsável por toda esta gestão.

No âmbito do Recrutamento e Seleção apoiei, nomeadamente, na resposta a e-mails relacionados com marcação de entrevistas; na renovação de anúncios de emprego e publicação dos mesmos, nos diversos canais de recrutamento.

Quanto à parte dos Recursos Humanos, apoiei em todos os processos de gestão de colaboradores: no processo de entrada e saída de colaboradores, kit de entrada de colaborador, gestão de férias e de faltas, elaboração dos relatórios mensais, aquisição de material informático, reservas de estadias e viagens para os colaboradores.

Também na área do marketing fiquei responsável pelas parcerias, onde comecei por organizar e confirmar todas as parcerias existentes e criar parcerias que tivessem interesse principalmente para os colaboradores. Auxiliei ainda na criação de *posts* para as redes sociais, bem como na sua publicação.

Na área da Gestão da Qualidade, analisei documentos do Sistema de Gestão de Qualidade e Proteção de Dados, inserindo-se aqui os questionários de satisfação dos colaboradores e a avaliação de desempenho.

De forma geral, trabalhei em diferentes áreas o que se torna positivo para a minha formação profissional e pessoal que, no futuro me serão imprescindíveis. Designadamente, destaco, entre outras, trabalhar sob pressão na medida em que existiam questões que tinham de ser respondidas de imediato, assuntos que tinham prazos definidos. De forma geral, tive de aprender a gerir o tempo, de forma a responder ao que me era proposto.

### **3. Abordagem Metodológica**

Uma abordagem metodológica envolve todos os elementos que auxiliam na criação de um instrumento capaz de produzir todas as informações necessárias para responder aos objetivos de uma investigação.

Um processo de investigação deverá ter uma estrutura lógica, planeada e sistemática que vise, essencialmente, fornecer informação capaz de resolver um problema. Neste sentido, a investigação é conduzida para resolver problemas e para alargar conhecimentos, sendo, portanto, um processo que tem por objetivo enriquecer o conhecimento já existente. A literatura delimita como abordagens, as metodologias qualitativa, quantitativa e mista.

A metodologia qualitativa valoriza a qualidade socialmente construída, onde se analisa o comportamento humano, sendo o seu carácter, normalmente, exploratório (Serapioni, 2000). Assim, o uso desta metodologia pressupõe uma análise de conhecimentos e perspectivas dos fenómenos em estudo, permitindo que haja uma interpretação e descrição do mesmo. Jones (1997) aponta a dificuldade em determinar a certeza das descobertas, uma vez que as amostras são pequenas, o que pode levar a uma imprecisão de dados.

Numa abordagem quantitativa, pretende-se quantificar fenómenos e gerar conhecimento generalizado, que abranja um número elevado de casos, não atendendo, contudo, à perspectiva do indivíduo. Procura-se operacionalizar conceitos, estabelecendo relações de causalidade, generalizar as conclusões, permitindo que o estudo seja suscetível de ser reproduzido. Esta operacionalização de conceitos é fundamental para definir uma estratégia de investigação coesa e capaz de responder às hipóteses e às perguntas de investigação formuladas (Silvestre & Araújo, 2011).

Cardoso (2007) resume e contrapõe as características fundamentais destas duas metodologias. De acordo com este autor, a metodologia quantitativa estabelece relações e explica as mudanças, e os métodos e processos são específicos e pré-determinados, analisando os dados de forma dedutiva e dando ênfase aos resultados ou produtos de investigação.

Em relação ao método qualitativo, este compreende fenómenos sociais segundo as perspetivas dos participantes, e os métodos e processos são flexíveis, analisando os dados de forma indutiva. Os métodos mais utilizados neste tipo de abordagem são a observação participante, a análise documental e a entrevista aberta (estruturada, semiestruturada, ou não estruturada) (Cardoso, 2007).

Relativamente à metodologia mista, esta envolve ambas as metodologias acima mencionadas.

Tendo em conta a natureza do estudo, entende-se que ambas as perspetivas metodológicas podem ser utilizadas, havendo uma simbiose e complementaridade entre elas, o que poderá conduzir a melhores resultados e ao alcance dos objetivos pretendidos.

Em termos de métodos de recolha de dados, em termos quantitativos, optou-se pela análise de dados secundários, provenientes de dois tipos de questionários, previamente elaborados pela empresa: os questionários de avaliação de satisfação aos colaboradores, dos anos de 2018 a 2020; e os questionários de avaliação de desempenho dos colaboradores, de 2019 e 2020.

Complementarmente, foram analisados os seguintes documentos:

- Manual de Acolhimento;
- Manual de Apoio;
- Plano de contingência Covid-19;
- Programa Dellent+;
- Plano de Formação Udemey;
- Manual do Sistema de Gestão de Proteção de Dados;
- Questionários de avaliação de desempenho;
- Questionários de avaliação de satisfação;
- Painéis de bordo;

- Relatórios de Revisão pela Gestão.

Seguidamente, segue-se o desenvolvimento acerca das metodologias de investigação, onde se irá explicar com mais detalhe a metodologia quantitativa e qualitativa. O estudo de caso será também um dos tópicos desenvolvidos, neste capítulo, no qual se irá explicar em que consiste o este conceito. Por fim, neste capítulo, ainda será abordado o conceito dos métodos de Investigação, designadamente: inquérito por questionário, análise de dados secundários e análise documental.

### **3.1. Metodologias de Investigação**

Segundo Knechtel (2014), a metodologia quantitativa é uma modalidade de pesquisa que atua sobre uma questão humana ou social, sendo baseada numa teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico. Uma pesquisa quantitativa está ligada ao dado imediato, no sentido em que há uma preocupação com a quantificação dos dados, comprovando se uma teoria é válida ou não a partir de análises estatísticas. A pesquisa quantitativa está ligada diretamente à quantificação dos dados, na experimentação, na medição e no controlo rigoroso dos factos. Os dados que são analisados são valores observados de um conjunto de variáveis. Tais dados serão apresentados em forma de tabelas, gráficos ou textos (Knechtel, 2014).

A pesquisa quantitativa constitui, assim, um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos objetivos, fenómenos e acontecimentos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2011). Este tipo de metodologia considera que todos os dados são quantificáveis e podem ser traduzidos em números, opiniões e informações para serem classificados e analisados, utilizando-se métodos estatísticos (Reis, 2010).

A investigação qualitativa centra-se, de acordo com Bogdan & Biklen (1994), na compreensão dos problemas, investigando o que está inerente a certos comportamentos e atitudes. Nesta sequência, o investigador é o instrumento de recolha de dados, em que a qualidade dos dados depende em grande parte da sua sensibilidade, integridade e conhecimento. Os autores mencionam ainda que uma das vantagens deste tipo de

investigação é a possibilidade de produzir boas hipóteses de investigação, devido à utilização de técnicas como: entrevistas detalhadas, observações minuciosas e análise de produtos escritos. Este modelo de investigação também tem limitações, destacando-se a subjetividade. Os problemas de falta de objetividade que podem resultar da pouca experiência, da falta de conhecimentos e de sensibilidade do investigador.

A abordagem qualitativa, como afirmam Bogdan & Biklen (1994), requer que os investigadores desenvolvam empatia com os participantes no estudo e que façam esforços concentrados para compreender vários pontos de vista. O objetivo não é o juízo de valor, mas antes, o de compreender o ponto de vista dos sujeitos e determinar como e com que critério eles o julgam.

No âmbito deste relatório de estágio, foi utilizada uma metodologia mista – quantitativa e qualitativa, de forma a realizar uma análise mais extensiva dos dados através da sua recolha, permitindo uma investigação mais rica e aproximada da realidade organizacional da empresa em estudo.

### **3.2. Desenho do Estudo: Estudo de Caso**

Um estudo de caso é frequentemente utilizado para a recolha de dados na área de estudos organizacionais. Existem várias definições para o conceito de estudo de caso. Assim, Yin (1994) define estudo de caso *“com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos”* (1994, pp.13). Por outro lado, Bell (1993) define o estudo de caso como um termo *“guarda-chuva”* para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos. Para Fidel (1992) o estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Da mesma forma, Ponte (1994) considera que aquele método se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

Como vemos, são vários os objetivos de quem realiza um estudo de caso. Fundamentalmente, o objetivo prende-se em compreender o acontecimento em estudo e, simultaneamente, desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado (Fidel, 1992). Yin (1994) afirma que o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar. Segundo Guba & Lincoln (1994), o objetivo daquele método é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Por seu lado, Ponte (1994) afirma que o objetivo é descrever e analisar. A estes dois, Merriam (1998) acrescenta um terceiro objetivo, avaliar.

De forma a sistematizar os diversos objetivos, Gomez, Flores & Jimenez (1996), referem que o objetivo geral de um estudo de caso é: *“explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”* (pp.99)

No presente relatório é analisado o caso da Dellent.

### **3.3. Métodos de Investigação**

A base da informação na pesquisa quantitativa são os dados, que, podem ser classificados em (Knechtel, 2014, pp. 93):

- Dados primários: obtidos no campo da pesquisa, diretamente com as fontes originais de informação, como é o caso dos inquéritos por questionário;
- Dados secundários: dados já processados, normalmente oriundos de pesquisas oficiais.

Bogdan & Biklen (1994) afirmam que para uma investigação realizada segundo a metodologia qualitativa, é sempre necessário pensar nas formas de recolher a informação que a própria investigação vai proporcionando:

- Técnicas baseadas na observação: centradas na perspetiva do investigador, em que este observa em direto e presencialmente o fenómeno em estudo;

- Técnicas baseadas na conversação: concentradas na perspetiva dos participantes e enquadram-se nos ambientes de diálogo e de interação;
- Análise de documentos: centra-se na perspetiva do investigador e implica uma pesquisa e leitura de documentos escritos e posterior análise da informação aí contida (Bogdan & Biklen, 1994).

No âmbito do presente relatório, foram utilizados métodos de investigação mistos, isto é, quantitativos e qualitativos.

Em termos quantitativos, optou-se pela análise de dados secundários. Estes dados são aqueles onde se enquadram nos registos escritos, originários igualmente de um contacto com a prática, mas que já foram recolhidos e processados (Vilelas, 2009). Assim sendo, este tipo de dados corresponde àqueles que já foram recolhidos, ordenados e até analisados, e que, agora, estão à disposição de quem os queira utilizar.

Neste sentido, e tendo em conta que a Dellent já tinha os questionários elaborados, facultou-os para que fosse possível desenvolver o presente trabalho. Além do mais, permitiu que fossem utilizados dados obtidos em diversos anos, de forma a tornar o presente estudo mais completo e diversificado. Os detalhes sobre o inquérito por questionário que serviu de base aos dados secundários analisados são apresentados no Capítulo 3.3.1. No capítulo 3.3.2. apresentar-se-ão os dados secundários analisados.

Para além disso, em termos qualitativos, foram analisados vários documentos. A análise documental efetuada é apresentada no Capítulo 3.3.3.

A utilização de vários métodos para recolha de dados permite não só que haja uma variedade de perspetivas sobre uma mesma situação, como também que se consiga obter informação de diferente natureza, e proceder a comparações entre as diversas fontes de recolha de informação. Segundo Igea (1995) estamos perante uma triangulação, a qual é um processo que permite evitar ameaças à validade interna inerente à forma como os dados de uma investigação são recolhidos.

### 3.3.1. Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário é um instrumento de recolha e avaliação de dados muito importante na pesquisa científica. O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões apresentadas por escrito, que deverá ser efetuado a pessoas que proporcionem determinado conhecimento ao investigador. Segundo Almeida & Pinto (1995), esta técnica de recolha de dados apresenta várias vantagens, tais como: a possibilidade de atingir grande número de pessoas; a garantia do anonimato das respostas; e permitir que as pessoas respondam no momento que lhes pareça mais apropriado.

Na administração de um inquérito por questionário verifica-se a necessidade de ter cuidado com a forma como se formulam as questões, com a linguagem utilizada e com a apresentação. Assim, as questões devem ser reduzidas e adequadas à pesquisa em questão e devem ser desenvolvidas tendo em conta três princípios básicos: o Princípio da Clareza - devem ser claras, concisas e inequívocas; Princípio da Coerência - devem corresponder à intenção da própria pergunta; e Princípio da Neutralidade – não devem induzir uma dada resposta (Bäckström, 2008). Existem dois tipos distintos de perguntas: as questões de resposta aberta e as de resposta fechada. As questões de resposta aberta permitem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo, deste modo, que o indivíduo redija e expresse a sua opinião, de forma livre. Por outro lado, as questões de resposta fechada são aquelas nas quais o inquirido apenas seleciona uma opção, de entre as que são apresentadas, exprimindo, dessa forma, aquela que mais se coaduna com a sua opinião (Bäckström, 2008).

É habitual que no mesmo questionário apareçam questões dos dois tipos, sendo este considerado misto. Natércio Afonso (2005) refere que a aplicação de um inquérito por questionário possibilita *“...converter a informação obtida dos inquiridos em dados pré formatados, facilitando o acesso a um número elevado de sujeitos e a contextos diferenciados”* (pp.101).

A vantagem em utilizar um inquérito por questionário dependerá da clareza das perguntas, natureza da investigação e habilitações literárias dos inquiridos. Relativamente



à natureza da investigação verifica-se que se a mesma não for de utilidade para o indivíduo, a taxa de não resposta aumentará.

Como limitações a esta técnica, importa esclarecer que: exclui pessoas analfabetas, impede o auxílio ao inquirido quando este não entende determinada pergunta, impede o conhecimento das circunstâncias em que o questionário foi respondido, não oferece garantia de que a maioria das pessoas o devolva preenchido correta e completamente, envolve geralmente um número pequeno de perguntas e não permite a obtenção de informação tão rica e profunda relativamente ao fenómeno que se pretende estudar.

### **3.3.2. Análise de Dados Secundários**

No âmbito do presente trabalho foram analisados dados secundários, provenientes de dois tipos de questionários, previamente elaborados pela empresa:

- Os questionários de avaliação de satisfação aos colaboradores, dos anos de 2018 a 2020;
- Os questionários de avaliação de desempenho dos colaboradores, de 2019 e 2020.

Os questionários foram elaborados no *Google Forms*, para facilitar a passagem e a análise dos dados. Ambos são questionários de autoavaliação, sendo o público-alvo os colaboradores.

Como o estágio teve início em 2020, nesse ano fiquei corresponsável pela aplicação dos questionários já elaborados e pela posterior análise dos mesmos.

No que à disponibilização dos questionários diz respeito, apesar do seu preenchimento não ser obrigatório, foram estabelecidas datas de cessação dos questionários, havendo um limite temporal para o seu preenchimento.

De seguida apresentam-se as questões colocadas aos inquiridos em ambos os questionários.

## Questionários de avaliação de satisfação

O “*Questionário de avaliação de satisfação do colaborador*”, que se encontra no Anexo 1, contempla 10 questões de resposta fechada e 2 questões de resposta aberta. A escala de *Likert* utilizada tem quatro opções: “*Muito insatisfeito, Insatisfeito, Satisfeito e Muito Satisfeito*”.

Algumas questões, como veremos, remetem para questões relacionadas com o cliente, visto que os colaboradores, como já foi referido, pertencem à Dellent, mas estão integrados em projetos dos clientes/parceiros. Algumas questões são também dedicadas à Dellent, de forma a perceber se estão satisfeitos com a empresa.

As questões deste questionário são as seguintes:

1. Em primeiro lugar, os colaboradores são questionados acerca das condições físicas de trabalho (no cliente), perguntando se estão satisfeitos quanto ao espaço, ruído, iluminação, limpeza das áreas comuns, casas de banho, cacifos individuais e, ainda, espaços de convívio.

Este tópico é fundamental, uma vez que as condições onde o colaborador exerce o seu trabalho são um ponto de partida para que este se sinta satisfeito e motivado para exercer a sua atividade laboral.

2. A segunda questão prende-se com as condições de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho (no cliente). Neste âmbito, o colaborador tem a possibilidade de responder acerca dos riscos associados ao posto de trabalho e comportamentos a ter de forma a minimizá-los; a condições físicas do ambiente no local de trabalho; e a periodicidade de consultas de medicina no trabalho.

Esta questão da Medicina no Trabalho, para além de ser igualmente preponderante para a atividade laboral, é legalmente imposta pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, que aprovou o Código do Trabalho. Além do mais, também a Lei n.º 102/2009, de 10 de

setembro, que regulamenta o regime jurídico da promoção e prevenção da segurança e da saúde no trabalho, estabelece a obrigatoriedade dos empregadores promoverem as atividades de Segurança e Saúde no Trabalho, cabendo-lhes a responsabilidade de *“assegurar ao trabalhador condições de segurança e de saúde em todos os aspetos do seu trabalho”*, zelando pelo exercício da atividade em condições de segurança e saúde, conforme alude o artigo 15.º do referido diploma.

3. O ambiente de trabalho no cliente também é uma questão colocada, de forma a compreender se o colaborador se sente satisfeito quanto à relação tida com as chefias e com os colegas.

4. A progressão na carreira também é um ponto-chave para a satisfação do colaborador. Nesta pergunta, é questionado se existe uma definição clara de regras e se há perspetivas de futuro.

A progressão na carreira é um fator importante e diretamente relacionado com a satisfação do colaborador na empresa, e, conseqüentemente, com o seu desempenho.

5. A quinta questão é relativa às responsabilidades e autoridades do cliente, no sentido em que é importante perceber se existe uma definição clara das responsabilidades do colaborador.

6. O reconhecimento do desempenho pelo cliente também é um assunto perguntado e, no seguimento de outras questões, é importante que o colaborador se sinta reconhecido para que se sinta proativo e motivado.

7. Quanto à Dellent, o colaborador é questionado acerca da formação profissional que é proporcionada pela empresa.

Também esta questão é relevante no sentido em que a oferta formativa de uma empresa leva a que o colaborador obtenha mais conhecimentos em diversas áreas. Para além disso, fornecer formação profissional é obrigatório por lei, de acordo com o Código do Trabalho.

8. No seguimento da questão anterior, numa questão de resposta aberta, é

solicitado que o colaborador indique quais as necessidades de formação sentidas, de forma que estas sejam implementadas na empresa.

9. É ainda questionado quanto à sua participação na melhoria de processos e atividades da Dellent.

10. Na décima questão, o colaborador avalia a qualidade de comunicação efetuada pela Dellent, de forma a perceber se os colaboradores estão satisfeitos com a comunicação feita com a gerência e os demais departamentos.

11. Na questão seguinte os colaboradores são questionados sobre a empresa, isto é, se estão satisfeitos quanto ao profissionalismo e rigor, a celeridade de resposta, e os processos aplicados, nomeadamente marcação de férias e faltas. Por fim, é pedido aos colaboradores para classificarem a Dellent.

12. Finalmente, na última questão é dada a possibilidade de os colaboradores indicarem sugestões de melhoria ou fazerem observações que considerem pertinentes.

### Questionários de avaliação de desempenho

O “*Questionário de avaliação de desempenho do colaborador*”, que se encontra no Anexo 2, consiste numa autoavaliação realizada pelos colaboradores sobre o seu desempenho. O referido questionário é dirigido apenas aos colaboradores de uma empresa cliente, a qual tem um maior número de colaboradores da Dellent.

O questionário contempla 13 questões de resposta fechada e 1 de resposta aberta. Está subdividido em duas partes. A primeira é relativa às “*Competências*” do colaborador, sendo a escala de avaliação uma escala de *Likert* de 5 pontos, em que 1 corresponde a “*Baixo*” e 5 corresponde a “*Alto*”. Na segunda parte os colaboradores são questionados acerca da “*Atitude Pessoal*”, sendo igualmente usada uma escala de *Likert* de 5 pontos, em que 1 corresponde a “*Raramente*”, 2 a “*Algumas vezes*”, 3 a “*Intermédio*”, 4 a “*Muitas vezes*” e 5 a “*Sempre*”.

Assim, na primeira parte do questionário, são abordadas as seguintes questões:

1. Conhecimentos Técnicos Específicos;
2. Adequação das Soluções;
3. Autonomia e Responsabilidade;
4. Trabalho em Equipa;
5. Gestão de Expectativa do Cliente;
6. Qualidade de Trabalho;
7. Planeamento e Controlo.

Na segunda parte do questionário, relativamente à *Atitude Pessoal*, são feitas as seguintes questões:

1. Pontualidade;
2. Assiduidade;
3. Adaptabilidade;
4. Dedicção;
5. Respeito das Normas e Regras;
6. Relacionamento Interpessoal;
7. Questão de resposta aberta, possibilitando o colaborador de apresentar comentários e propostas de melhoria.

### **3.3.3. Análise Documental**

A análise de documentos, seguida na maioria das investigações, pode ser utilizada para complementar a informação obtida por outros ou pode ser o método de pesquisa central, ou mesmo exclusivo de uma investigação (Bell, 1993).

Antes de mais, importa clarificar alguns conceitos:

- Um documento pode apresentar-se sob a forma de fotografias, de filmes, de diapositivos, impressa, entre outras (Bell, 1993).
- A análise consiste na deteção de unidades de significado num texto e no estudo das relações entre elas e em relação ao todo (Flores, 1994).

Assim, é fundamental que, ao utilizar esta técnica, se tenha em consideração a seleção de documentos e a quantidade de material documental, na medida em que, quando excessiva, o investigador é obrigado a escolher o que recolher e analisar. O investigador terá, então, de adotar uma estratégia de seleção que deverá ser adequada à finalidade do seu trabalho. Bell (1993) refere algumas sugestões para se conseguir uma seleção controlada:

- Não incluir demasiadas fontes;
- Não selecionar documentos com base na forma como estes apoiam os seus pontos de vista;
- Verificar periodicamente se se está a cumprir as datas do plano (pp.107)

No âmbito deste relatório de estágio foram analisados os seguintes documentos:

- Manual de Acolhimento;
- Manual de Apoio;
- Plano de contingência Covid-19;
- Programa Dellent+;
- Plano de Formação Udemy;
- Manual do Sistema de Gestão de Proteção de Dados;
- Painéis de bordo;

- Relatórios de Revisão pela Gestão.

#### **4. Análise e discussão dos dados**

De seguida serão apresentadas as análises efetuadas aos dados recolhidos a partir dos dois questionários acima mencionados: questionário de avaliação de satisfação e questionário de avaliação do desempenho.

##### **4.1. Análise dos questionários de avaliação da satisfação**

###### **4.1.1. Análise por ano**

No ano de 2018, foram enviados 100 questionários aos colaboradores da Dellent. A taxa de resposta foi de 60%, sendo o nível de satisfação médio de 3,1, numa escala de 1 a 4, como demonstra a Tabela 1.

<b>Dados sobre o inquérito de satisfação (2018)</b>	
Nº de inquéritos enviados	100
Nº de inquéritos respondidos	60
Taxa de resposta	60%
Nível médio de satisfação dos inquiridos	3,1

Tabela 1 - *Avaliação de satisfação dos serviços da Dellent (2018)*

Fonte: *Dellent Consulting*

Relativamente ao ano de 2018, o Gráfico 1 mostra o grau de satisfação dos colaboradores relativamente a vários itens. Os itens relativamente aos quais os colaboradores se mostram menos satisfeitos (média inferior a 3) são os seguintes: Perspetivas de futuro (média = 2,33); Definição de regras claras quanto à evolução da carreira (média = 2,75); Formação profissional proporcionada pela empresa (média = 2,77); e Reconhecimento do desempenho por parte das chefias (média = 2,87).

Os itens relativamente aos quais os colaboradores se sentem mais satisfeitos (nível médio de satisfação maior ou igual a 3,5) são os seguintes: Relação com os colegas (média = 3,73); e Relação com as chefias (média = 3,45).



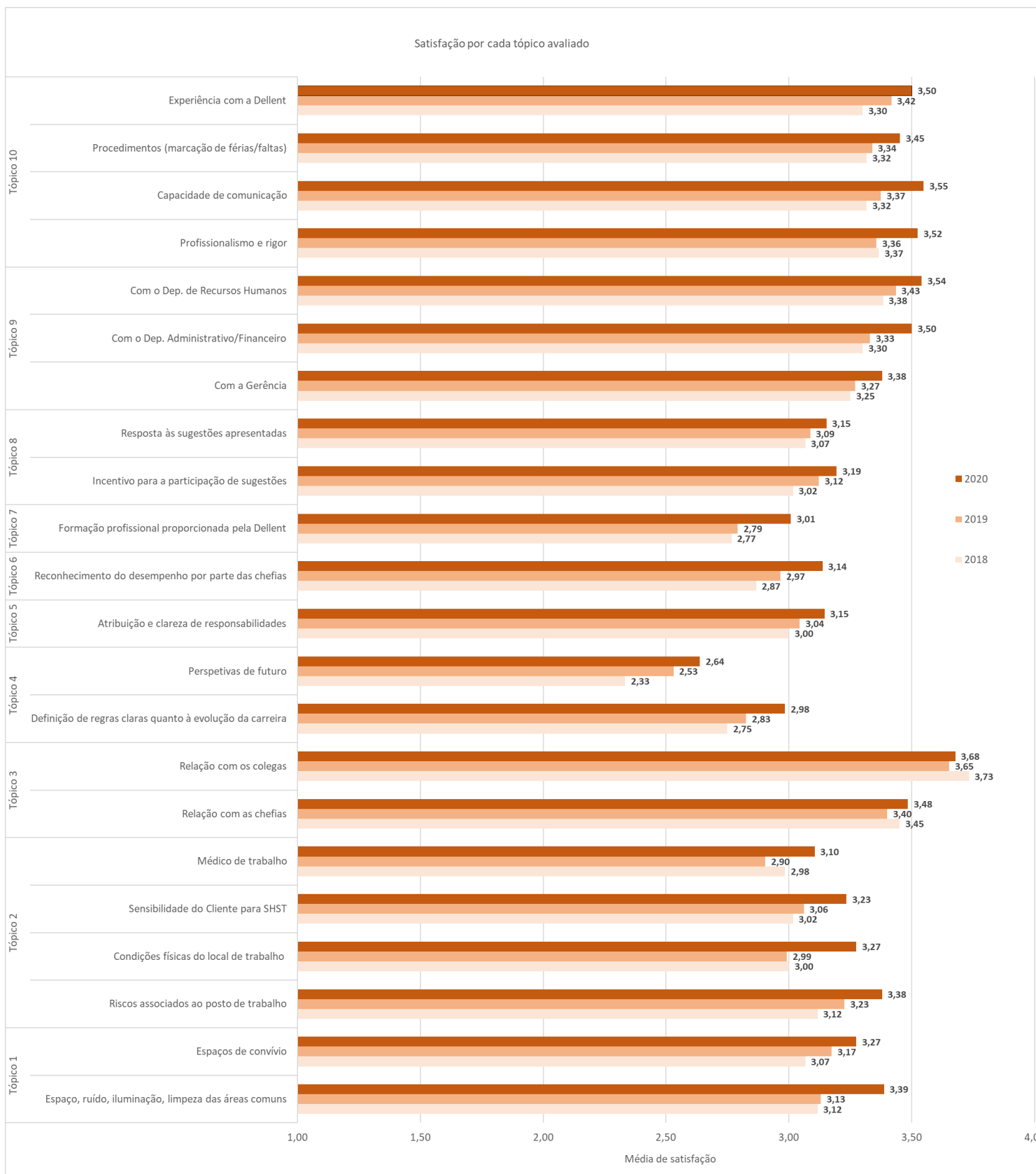


Gráfico 1 - Grau de satisfação, por item, em 2018, 2019 e 2020

Fonte: Elaboração própria, com base em dados recolhidos pela Dellent Consulting

Em 2019, o número de questionários enviados foi superior, uma vez que a empresa contratou mais colaboradores. Assim, de acordo com a Tabela 2, foram enviados 129 questionários e obtidas 115 respostas, sendo a taxa de resposta de 89%. O nível de satisfação médio é de 3,2, ligeiramente superior ao do ano transato (Tabela 1).

<b>Dados sobre o inquérito de satisfação (2019)</b>	
Nº de inquéritos enviados	129
Nº de inquéritos respondidos	115
Taxa de resposta	89%
Nível médio de satisfação dos inquiridos	3,2

Tabela 2 - *Avaliação de satisfação dos serviços da Dellent (2019)*  
 Fonte: *Dellent Consulting*

Através do Gráfico 1, e de acordo com o ano 2019, visualiza-se que três dos pontos relativamente aos quais os colaboradores se mostraram menos satisfeitos (nível médio de satisfação inferior a 3) mantiveram-se, face ao ano transato (Gráfico 1): Perspetivas de futuro (média = 2,53); Definição de regras claras quanto à evolução da carreira (média = 2,83); Formação profissional proporcionada pela empresa (média = 2,79). Acrescenta-se mais um ponto: método de trabalho (média = 2,90).

O Gráfico 1 também mostra que, à semelhança do que acontecia no ano anterior, a relação com os colegas é o aspeto relativamente ao qual há um maior grau de satisfação (média = 3,65).

No ano de 2020, foram enviados 136 inquéritos, tendo sido obtidas 124 respostas. A taxa de resposta foi, portanto, maior relativamente aos anos anteriores (Tabela 3). Também se

verifica que o nível de satisfação médio é o mais elevado desde 2018 - 3,3 (Tabela 3).

<b>Dados sobre o inquérito de satisfação (2020)</b>	
Nº de inquéritos enviados	136
Nº de inquéritos respondidos	124
Taxa de resposta	91%
Nível médio de satisfação dos inquiridos	3,3

Tabela 3 - *Avaliação de satisfação dos serviços da Dellent (2020)*

Fonte: *Dellent Consulting*

O ponto relativamente ao qual os colaboradores continuam menos satisfeitos são as perspetivas de futuro proporcionadas pela Dellent (média = 2,64), tal como se pode observar pelo Gráfico 1.

Aumentou o número de pontos relativamente aos quais o nível de satisfação é igual ou superior a 3,5: Relação com os colegas (média = 3,68); Relação com o departamento de recursos humanos (média = 3,54); Relação com o departamento administrativo e financeiro (média = 3,50); Profissionalismo e rigor (média = 3,52); Capacidade e comunicação (média = 3,55); Experiência com a Dellent (média = 3,50).

#### **4.1.2. Análise comparativa**

Comparando os dados dos inquéritos de satisfação passados de 2018 a 2020, constata-se que a taxa de resposta aumentou ao longo dos anos (Gráfico 2), passando de 60% em 2018 para 91,18%, em 2020. Não sendo o questionário de preenchimento obrigatório, estes dados parecem mostrar que os colaboradores consideram útil dar a sua opinião sobre os serviços prestados pela Dellent.

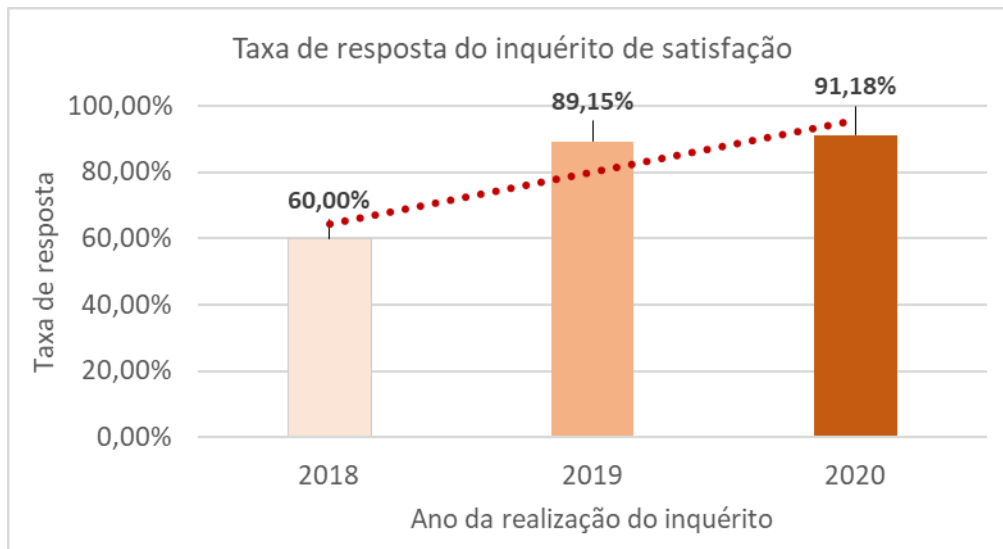


Gráfico 2 – Evolução da taxa de resposta aos questionários

Fonte: *Elaboração própria, com base em dados recolhidos pela Dellent Consulting*

Analisando o nível de satisfação ao longo dos três anos, por item, verifica-se uma melhoria em todos os itens, com exceção da relação com os colegas, o qual obteve uma média inferior (média em 2020 = 3,68) em 2020, comparando com o ano de 2018 (média=3,73) (Gráfico 3).

Satisfação por cada tópico avaliado

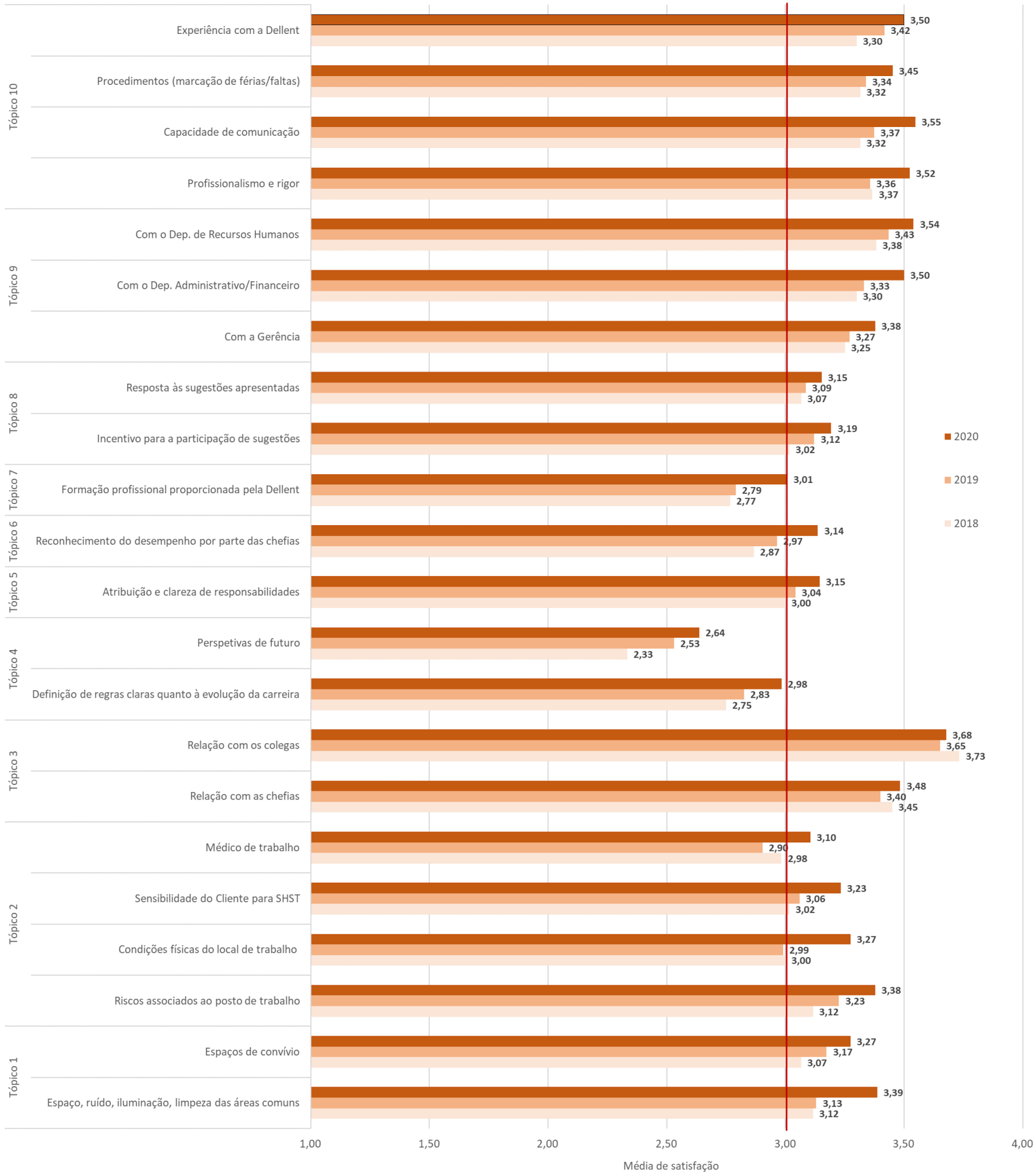


Gráfico 3 – Taxa de resposta aos questionários, com média de satisfação inferior a 3

Fonte: Elaboração própria, com base em dados recolhidos pela Dellent Consulting

Conforme gráfico 3, os itens cuja satisfação é inferior, nos três anos, a uma média de 3, é são as perspectivas de futuro e as definições claras quanto à evolução de carreira. O primeiro item, em 2018, obteve média de 2,33, em 2019, de 2,53 e em 2020, uma média de 2,64. Já sobre o segundo item, a média foi de 2,75, 2,83 e 2,98, respetivamente, nos anos 2018, 2019 e 2020.

Apesar de ainda serem necessárias implementar melhorias, como veremos, de forma a suprimir as lacunas apontadas pelos colaboradores, a Dellent tenta, de forma contínua, satisfazer os colaboradores, identificando quais os aspetos que devem ser melhorados.

O Gráfico 4 é referente à média de satisfação relativa à formação. Verifica-se que o ano de 2020 teve uma média de satisfação superior aos demais anos (média = 3,01). Tal pode ser justificado pelo facto de, em 2020, devido à pandemia, as formações terem sido realizadas em formato *online*, o que facilitou a dinâmica e adesão às formações. Foi apresentado, aos colaboradores, um *planfond* para usufruir de cursos, numa plataforma *online*. Em anos anteriores a 2020, tendo em conta a observação realizada durante o estágio, eram implementadas formações presenciais acerca de variados temas, sobretudo ligados ao desenvolvimento pessoal. Ora, estas formações são importantes claro, mas sendo uma consultora de Tecnologias de Informação, faria todo o sentido que também houvesse formações da área de interesse dos colaboradores, formações mais técnicas que lhes permitissem conhecer e aperfeiçoar as suas competências profissionais.

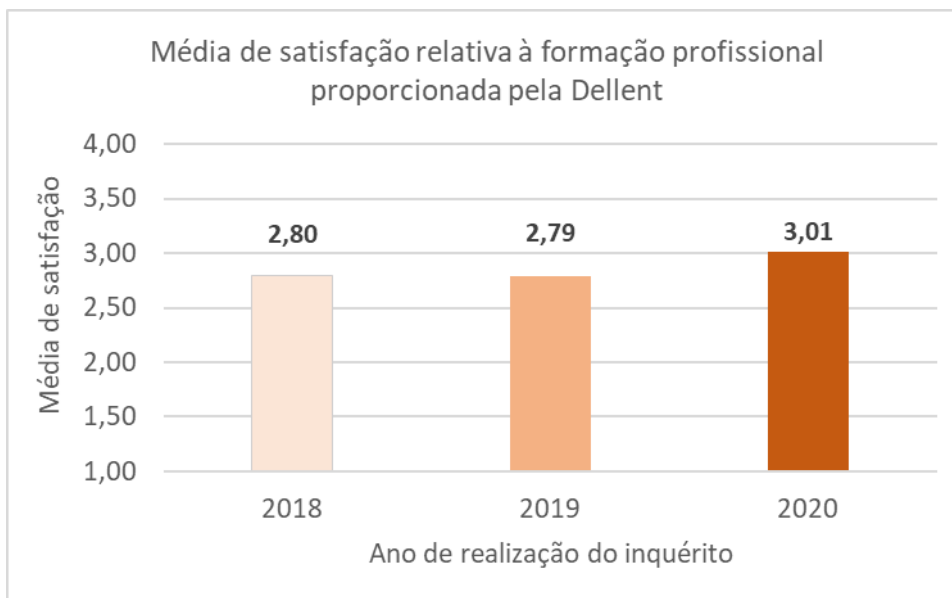


Gráfico 4 – Média de satisfação relativa à formação profissional proporcionada pela Dellent

Fonte: *Elaboração própria, com base em dados recolhidos pela Dellent Consulting*

Relativamente às formações proporcionadas pela empresa, como se verifica na Tabela 4, em 2020, dos 147 colaboradores (incluindo equipa interna), 90 realizaram formações, havendo uma taxa de participação de 61%. Em relação aos anos de 2018 e 2019, e tendo em conta os dados fornecidos pela empresa, sabe-se que em 2018 a taxa de formação foi de 100% e em 2019 de 96%, não havendo dados quanto ao número de colaboradores que realizaram formação.

<b>Taxa de formações (2020)</b>	
Nº de colaboradores que fizeram formações	90
Nº médio de colaboradores	147
Taxa de participação em formações	61%

Tabela 4 – Taxa de formações

Fonte: *Elaboração própria, com base em dados recolhidos pela Dellent Consulting*

Além do mais, a formação profissional legalmente prevista tem de ser desenvolvida por uma entidade formadora certificada ou pela empresa, desde que realizada por um formador certificado. Os cursos online não são de todo formações certificadas, pelo que não contam para as quarenta horas de formação contínua que tem de ser ministrada,

todos os anos, aos colaboradores. Apesar de esta ser uma solução para os tempos que se viveram, terá de ser analisada outra forma de proporcionar aos colaboradores formação profissional certificada, para que estes fiquem satisfeitos com o serviço disponibilizado.

Relativamente à avaliação da satisfação relativamente à empresa, para além dos aspetos a melhorar, também se destacam aspetos positivos. Aqueles que são mais bem cotados pelos colaboradores prendem-se, principalmente, com a relação entre os pares.

Conforme se verifica pelo Gráfico 5, os colaboradores nos três anos em estudo, estão satisfeitos quanto à relação entre os colegas. A relação entre chefias também é apontada como um ponto forte, com uma média de 3,45 no ano de 2018, 3,40 no ano de 2019 e 3,48 em 2020.

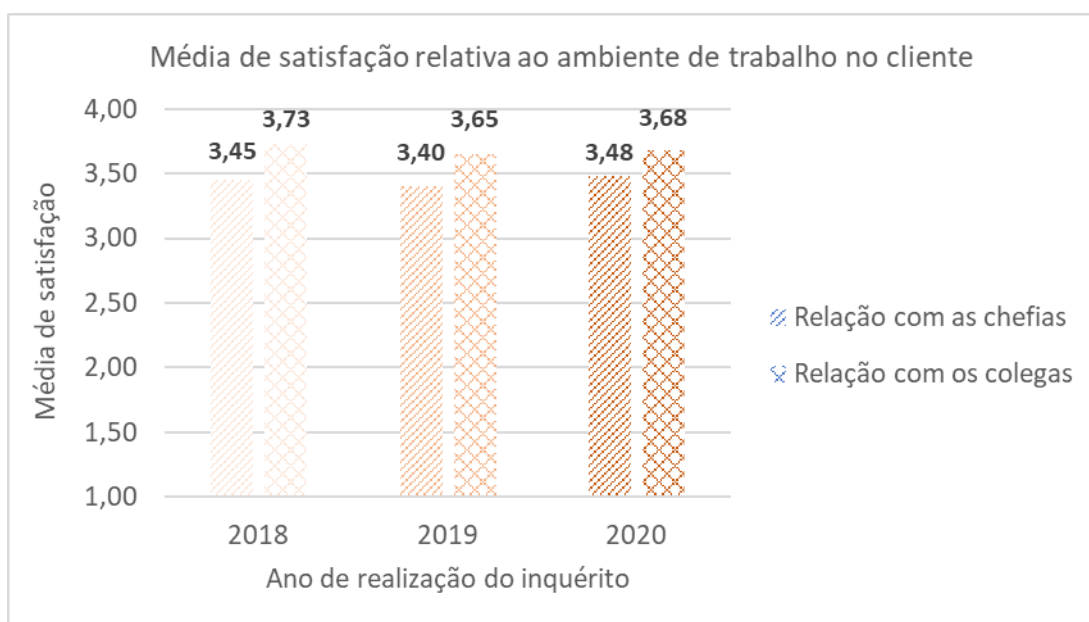


Gráfico 5 - Média de satisfação relativa ao ambiente de trabalho no cliente

Fonte: Elaboração própria, com base em dados recolhidos pela Dellent Consulting

Em 2020, aspetos como a satisfação com a Dellent, no que concerne ao profissionalismo e rigor, à comunicação e procedimentos de marcação de faltas e férias, foram aspetos bem classificados, conforme Gráfico 6.



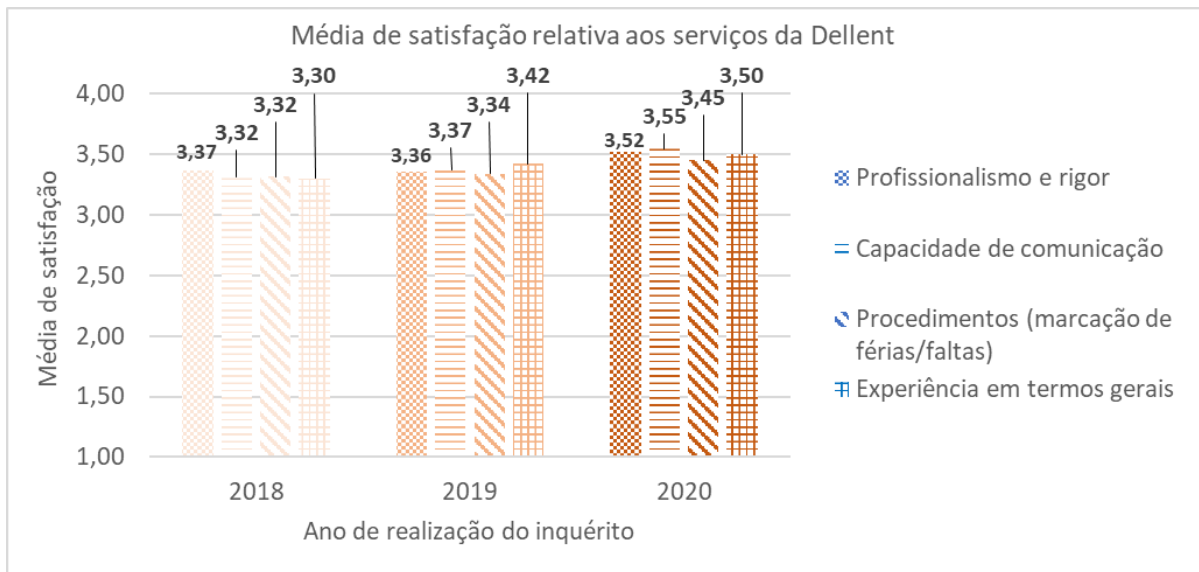


Gráfico 6 - Média de satisfação relativa aos serviços da Dellent

Fonte: Elaboração própria, com base em dados recolhidos pela Dellent Consulting

Através do Gráfico 6, percebe-se que em 2020 estes aspetos atingiram o patamar superior aos 3,45. Em comparação, nos anos de 2018 e 2019, os resultados nos parâmetros de profissionalismo e rigor, capacidade de comunicação e procedimentos de marcação de férias e faltas, foram inferiores a 3,45.

De forma geral, e através da análise do gráfico 6, pode-se entender que o ano de 2020, de entre os anos em análise, foi o ano cujo grau de satisfação foi maior, demonstrando que os colaboradores estão satisfeitos com a Dellent e com os serviços prestados pela empresa. Em 2020, foi o ano com uma maior média de satisfação (média=3,50), relativamente a toda a experiência com a empresa, sendo que em 2018 a média foi de 3,30 e em 2019 de 3,42. Apesar do ano controverso que houve, devido à crise social, económica e sanitária proveniente da pandemia da Covid-19, a empresa conseguiu obter um maior grau de satisfação, se bem que ainda há aspetos que poderão ser melhorados.

## 4.2. Análise dos questionários de avaliação do desempenho

### 4.2.1. Análise por ano

O “Questionário de avaliação de desempenho do colaborador”, que se encontra no Anexo 2, consiste numa autoavaliação realizada pelos colaboradores sobre o seu desempenho. Como referido anteriormente, este questionário foi passado aos colaboradores em 2019 e 2020.

Conforme se verifica pelo Gráfico 7, em 2019 responderam ao questionário de avaliação de desempenho, 123 colaboradores, sendo que 20 são do género feminino e 103 do género masculino. Em 2020, responderam ao questionário 127 colaboradores, 17 do género feminino e 110 colaboradores do género masculino.

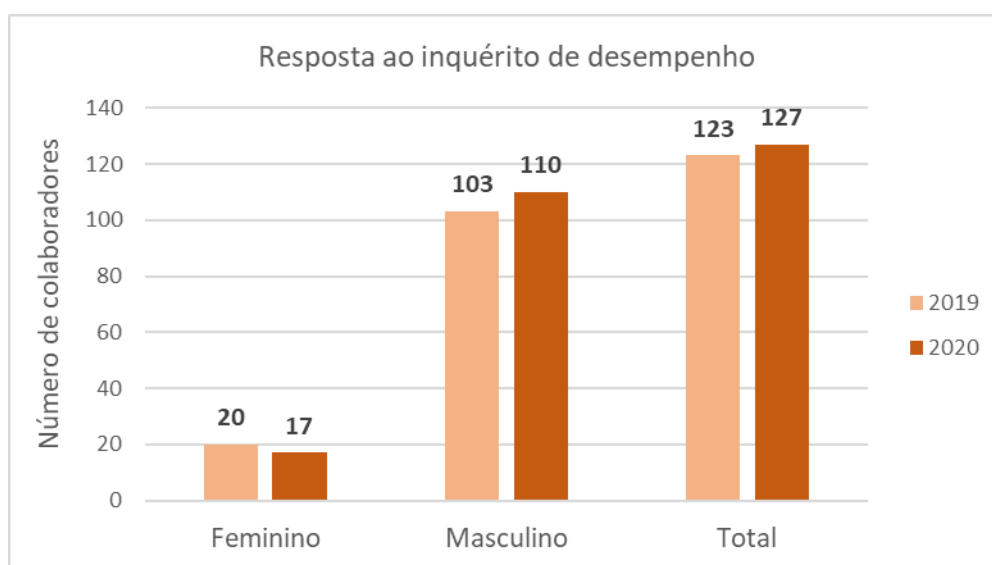


Gráfico 7 – Distribuição de respostas ao questionário de avaliação de desempenho, por género

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos pela Dellent Consulting

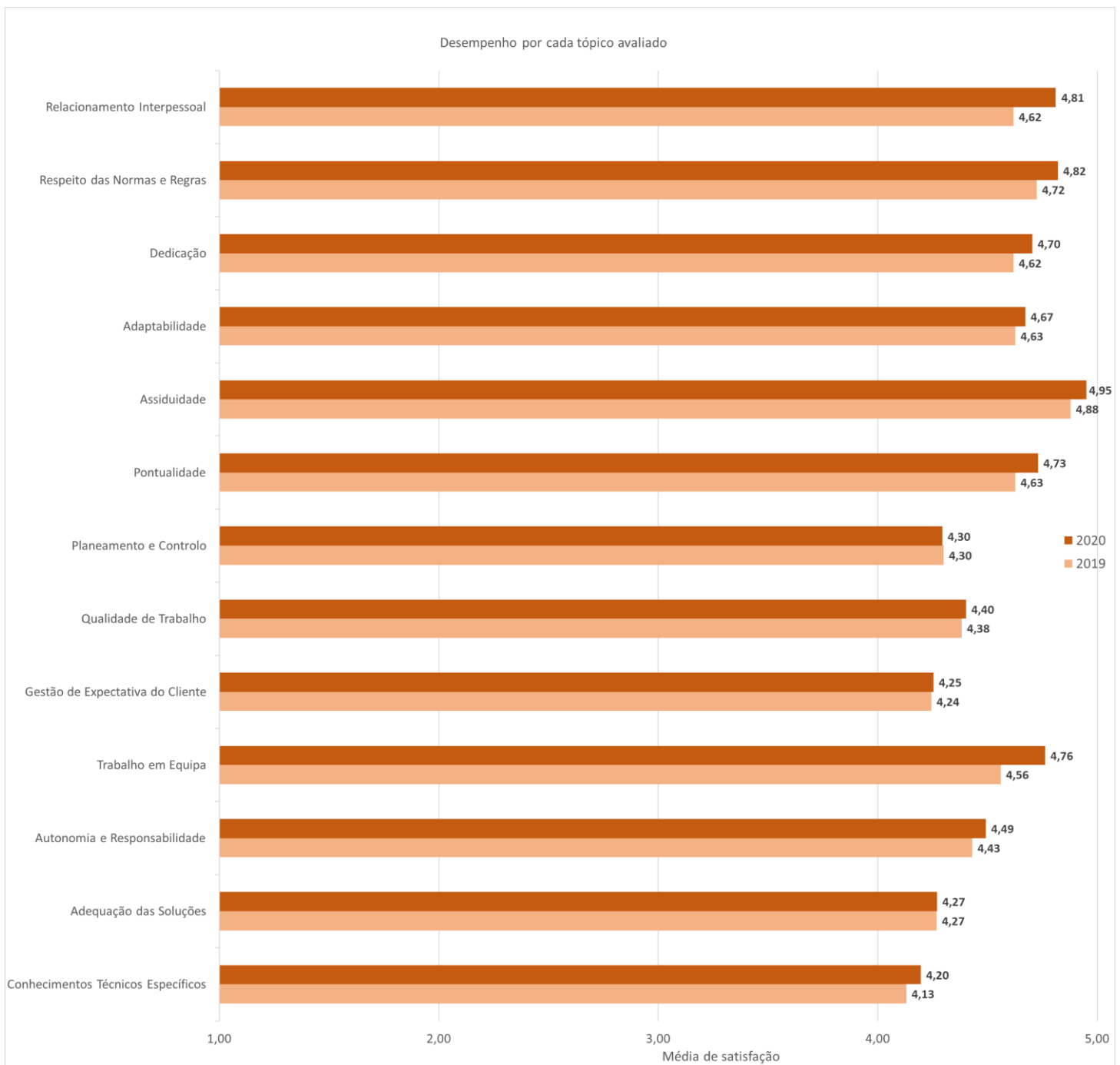
#### **4.2.2. Análise comparativa**

Através do Gráfico 8, verifica-se que a média das respostas às questões são superiores a 4 (numa escala de 1 a 5), o que demonstra que os colaboradores estão satisfeitos com o seu desempenho. As questões relativamente às quais a avaliação obteve um valor médio de 4, são as seguintes:

- Conhecimentos Técnicos Específicos;
- Adequação das Soluções;
- Gestão de Expectativas do Cliente;
- Qualidade de trabalho;
- Planeamento e controlo.

Por seu turno, as questões que obtiveram um valor médio de 5 foram:

- Autonomia e Responsabilidade;
- Trabalho em equipa;
- Pontualidade;
- Assiduidade;
- Dedicção;
- Respeito das normas e regras;
- Relacionamento interpessoal.



**Gráfico 8 – Desempenho por cada item avaliado**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos pela Dellent Consulting

O item Assiduidade de todos os itens avaliados foi aquele que teve uma maior média. Em 2020, 4,95 e, em 2019, 4,88.

A gestão da expectativa do cliente foi, em ambos os anos, o tópico com valor médio mais reduzido. Em 2019, a média foi de 4,24 e em 2020, 4,25.

Relativamente ao tópico sobre os conhecimentos técnicos específicos, em 2019 a média foi de 4,13 enquanto, em 2020, foi de 4,20.

Dos poucos comentários deixados pelos colaboradores na questão de resposta aberta do questionário de avaliação de desempenho, percebe-se que os mesmos estão, de uma forma geral, satisfeitos com o próprio desempenho (Tabela 5). Os comentários referem-se maioritariamente aos projetos que são desenvolvidos no cliente. Sendo um questionário de autoavaliação, os colaboradores, parecem ter noção não só das suas competências, como também dos aspetos que poderão melhorar.

Ano	Comentários dos colaboradores
2019	"Acredito que venho desenvolvendo um ótimo trabalho no cliente, sempre buscando entregar com qualidade e ter autonomia para implementar soluções da melhor maneira."
	"Ótima equipa, tanto da Dellent como do cliente. Excelente ambiente de trabalho."
	"Acredito que a minha participação nos projetos poderia ser mais bem aproveitada. As minhas últimas atividades estavam bem abaixo das minhas expectativas."
2020	"De uma forma geral tenho-me relacionado de forma consideravelmente positiva com os meus colegas de trabalho, tenho também ajudado sempre que possível. A nível do convívio social com a restante equipa, tenho participado nos eventos de convívio organizados pela mesma."
	"Sempre presente e a horas, disponibilizando tempo mesmo fora do horário laboral."
	"Pontos positivos: Os relacionamentos interpessoais com colegas melhoraram substancialmente. (..) A autonomia sobre tarefas melhorou consideravelmente. Pontos negativos: Expectativas de entregas ao cliente poderão ser melhoradas."
	"A equipa é muito boa e estamos todos comprometidos com o projeto."

Tabela 5 – *Comentários dos colaboradores na questão de resposta aberta dos questionários de avaliação do desempenho*

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados recolhidos pela Dellent Consulting*

Uma das formas de perceber se os colaboradores desempenham um bom trabalho no cliente/parceiro, é através da internalização do colaborador. Na prática, se o cliente/parceiro gostar do desempenho do colaborador, contrata-o para a sua própria empresa.

Como se pode verificar, através do Gráfico 9, em 2019 a taxa de internalização foi de 3,33%. Já em 2020 a taxa de internalização perfez 7,25%.

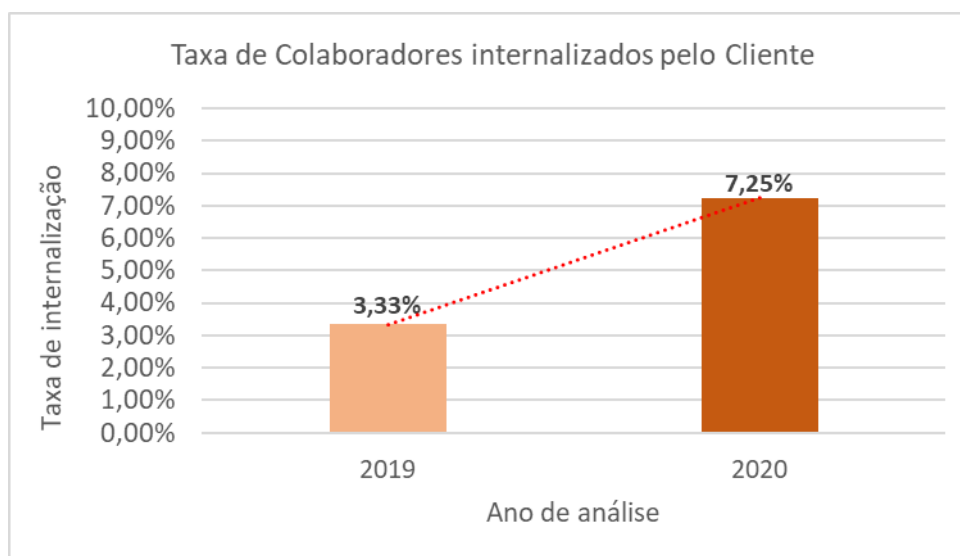


Gráfico 9 - Taxa de colaboradores internalizados pelo cliente

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados recolhidos pela Dellent Consulting*

Contudo, também existe insatisfação por parte dos clientes, quanto ao comportamento e desempenho dos colaboradores.

Conforme mostra o Gráfico 10, o número de colaboradores dispensados em 2020 é bastante superior àquele que ocorreu em 2019. Em 2019, a taxa de dispensa foi de 2,50%, devido à insatisfação do cliente a nível comportamental do consultor. Já em 2020, cuja taxa de dispensa foi de 9,42%, o motivo da dispensa prendeu-se também com insatisfação do cliente a nível técnico e comportamental do consultor. Além do mais, em 2020, houve não só situações por reestruturação da empresa cliente, e conseqüente fim de projeto, como também substituições temporárias associadas a baixa, levando a que houvesse dispensa de colaboradores.

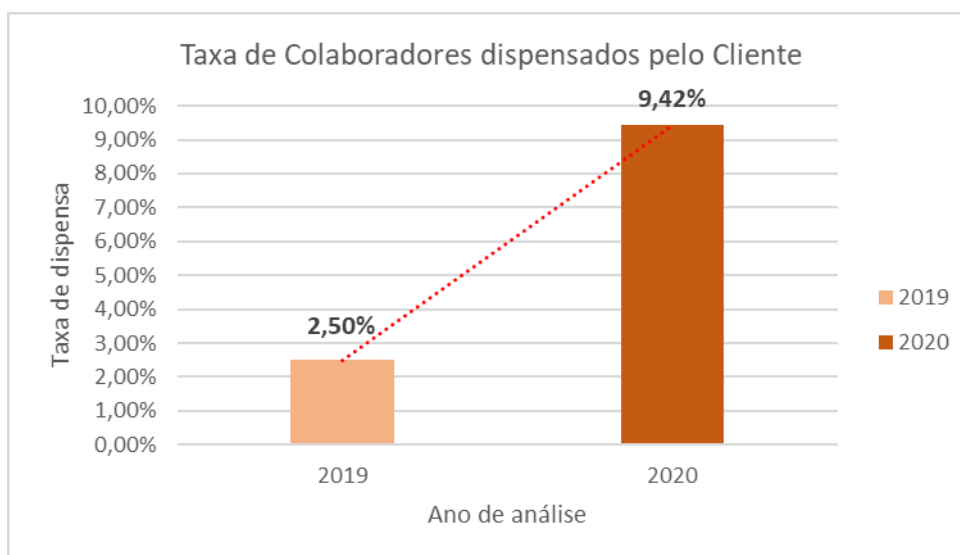


Gráfico 10 - Taxa de colaboradores dispensados pelo cliente

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados recolhidos pela Dellent Consulting*

## 5. Sugestões de melhoria

A Dellent Consulting possui processos estruturados e capazes de concretizar os objetivos e as estratégias organizacionais, que são definidas anualmente. Contudo, através da análise dos questionários e do estágio realizado, constata-se que existem aspetos que podem ser melhorados. Assim destacam-se:

- a) *Revisões semestrais (controlo de acompanhamento)* – a meio do ano, decorridos seis meses após a última avaliação de desempenho, considera-se que deverá ser realizada uma redefinição dos critérios de avaliação ambicionados para esse ano, se entendida como necessária. Assim, será possível implementar medidas de correção, no sentido de garantir o cumprimento dos objetivos definidos e a salvaguarda de que, na altura da realização da avaliação anual, existam as condições necessárias para que o colaborador obtenha um bom desempenho.
- b) *Elaboração de planos de desenvolvimento individual* – deverão ser verificadas, no final de cada ciclo avaliativo, as definições estratégicas da empresa, no sentido de perceber se aquelas estratégias definidas para o ano transato se mantêm para o novo ano avaliativo. Neste tópico é importante ainda referir que é essencial elaborar um plano de melhoria para cada colaborador, de forma a tornar-se mais personalizado o serviço, e acima de tudo, fazer com que o colaborador se sinta valorizado na organização.
- c) *Criação de um canal de comunicação entre todos os colaboradores, incluindo equipa interna* – só assim é possível que haja um maior crescimento da empresa e uma maior coesão entre todas as partes, tendo em conta que a grande parte dos colaboradores se encontra a trabalhar para clientes/parceiros.
- d) *Feedback relativo à prestação dos colaboradores* – é fundamental informar o colaborador de forma mais contínua e regular acerca dos aspetos positivos e aspetos a melhorar no seu trabalho e desempenho pessoal, e não apenas aquando da conclusão e divulgação dos resultados da avaliação efetuada.



e) *Oferta formativa para todos os colaboradores* – esta questão da formação, por vezes, é encarada com alguma leviandade, quer por parte dos colaboradores, quer por parte das empresas. Contudo, é um dos fatores mais relevantes para que haja progresso, tanto pessoal como profissional, aliados a uma atualização constante de conhecimentos e competências. É necessário, assim, que sejam promovidas mais ações de formação para os colaboradores, nas mais diversas áreas, e que seja dada uma maior importância por parte da Dellent a esta área. Tal como já referido anteriormente, aquando da frequência do estágio curricular na entidade de acolhimento, as formações eram dadas através da plataforma Udemy, onde era atribuído um plafond a todos os colaboradores. Ora, nesse ano, os colaboradores escolheram as formações que pretenderam, sem qualquer restrição de opção, podendo até escolher formações enquadradas em áreas diversas da sua formação ou emprego. Nos anos anteriores, as formações escolhidas e ministradas tiveram por base o levantamento de necessidades realizado no ano anterior à aplicação dessas formações.

f) *Clientes/parceiros com papel mais preponderante* – é preponderante que os clientes/parceiros tenham uma participação mais ativa na empresa, visto que assumem um papel determinante no sucesso ou no fracasso da mesma. Fará todo o sentido que, para além da Dellent, também os clientes/parceiros se disponibilizem para um trabalho mais próximo com o colaborador a nível de comunicação com o próprio colaborador e não apenas dar *feedback* à Dellent. Embora a empresa não possa controlar este processo, o mesmo pode ser recomendado, para benefício de todas as partes envolvidas.

g) *Reconhecimento por parte das chefias* – este ponto é de extrema importância e o qual teve o nível de satisfação menor nos inquéritos por questionário realizados. O reconhecimento pode ser a nível remuneratório ou simplesmente a nível motivacional. A falta deste reconhecimento pode levar a que os colaboradores não se sintam satisfeitos com a empresa.

h) *Progressão na carreira* – este tópico, como vimos foi aquele que obteve um nível menor de satisfação nos inquéritos por questionário passados, pelo que deveriam ser

criadas mais oportunidades, por parte das chefias e cliente, para os colaboradores desenvolverem as suas capacidades e progredirem a nível profissional.

i) *Esquematização de uma metodologia para aplicação dos questionários* – deverá ser feito um esquema sobre a metodologia para aplicação dos questionários, de modo a estabelecer cronologicamente os diferentes passos até chegar à aplicação dos questionários.

j) *Escala de satisfação* – a escala de satisfação deve ser revista, sugerindo-se a utilização de uma escala de Likert de 5 pontos, ao invés de 4, na medida em que se possibilita a existência de uma escala, construída de forma linear e gradual, sem que haja respostas apenas correspondentes aos extremos, incluindo, assim, todo o intervalo de respostas. É constituída, portanto, por perguntas onde o inquirido, além de concordar ou não, expressa também o grau de intensidade das respostas (Cunha, 2007). Para Oliveira (2001) o facto da escala Likert prover direções relativamente à posição do inquirido em relação às afirmações apresentadas é um fator positivo.

k) *Avaliação 360 graus* - envolve todos aqueles que estão em contacto profissional com o avaliado, sejam superiores hierárquicos, colegas, o próprio avaliado, clientes, ao qual todos observam os seus comportamentos. Como verificado na Parte II – Enquadramento teórico, esta avaliação permite que todos os avaliados apresentem o seu ponto de vista sobre as várias matérias e questões aplicadas, havendo uma maior objetividade no momento de tratamento de dados e divulgação de resultados. Além do mais, se todos os intervenientes estiverem envolvidos e identificarem as necessidades reais da empresa, será mais claro definir quais os objetivos e responsabilidades a atribuir, identificando, igualmente, quais os problemas e situações a resolver. Esta modo de avaliação permitirá, assim, um maior e melhor desempenho de todos os colaboradores e intervenientes, inculcando, pois, uma cultura maior de união, entreaajuda e valorização da opinião de cada um dos envolvidos. Aliado a tudo isto, surgirá a motivação de todos os envolvidos, na medida em que percebem que a opinião de cada um é valorizada e importante para a tomada de decisões da empresa, olhando para a empresa como um todo, e não se concentrando apenas nos seus objetivos. *“Neste sentido, a avaliação de*

*360 graus funciona, sobretudo, como um processo de feedback no quadro do desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização” (Caetano & Vala, 2007, pp. 377).*

l) *Follow-up dos resultados* – deveria haver um acompanhamento dos resultados provenientes dos questionários de avaliação de desempenho e satisfação implementados, complementando-os com entrevistas a colaboradores da empresa e às chefias.

## **PARTE IV – CONCLUSÕES**

### **1. Considerações finais**

Considerando que as pessoas são o principal meio para o desenvolvimento de uma organização, tem surgido uma preocupação crescente relativamente à forma como se gerem os recursos humanos. O desempenho e a satisfação são dois conceitos que se interligam e que são fundamentais para o desenvolvimento de uma organização.

A avaliação do desempenho é um processo que auxilia a organização a conhecer melhor os seus colaboradores e a criar um meio de comunicação e uma proximidade entre chefia e colaborador.

A satisfação no local de trabalho considera-se relevante, uma vez que influencia tanto o desempenho dos colaboradores, como a sua produtividade e o sucesso organizacional. Além disto, a satisfação no trabalho está igualmente relacionada com a motivação e a realização pessoal dos colaboradores.

Ao longo do desenvolvimento do presente relatório foi possível identificar a importância da aplicação de sistemas de avaliação do desempenho numa organização. Todos na organização são parte interessada nos bons resultados da mesma (Neely, 2002), sendo, nesse sentido, importante para os colaboradores verem os seus objetivos discutidos e definidos, de forma a compreenderem onde poderão melhorar e que planos de ação deverão ser aplicados para melhorar o seu desempenho. Neely (2002) refere, ainda, que os gestores acreditam que “não se pode gerir o que não se pode avaliar”, querendo isto dizer que a gestão de uma empresa passa muito pelos resultados da avaliação, com o objetivo de identificar os aspetos positivos e negativos do desempenho de cada colaborador, com vista à melhoria contínua. Conhecendo melhor a organização haverá necessariamente uma melhor gestão das pessoas que nela trabalham e da mesma.

Há, contudo, cuidados a ter na avaliação de desempenho, de forma a prevenir que a avaliação se torne um fim e não um meio para melhorar, isto é, para evitar que a

avaliação seja um mero meio de controlo.

Se bem concebidos, o processo de avaliação do desempenho, e também a avaliação da satisfação dos funcionários, permitirão à organização conhecer melhor cada colaborador, sempre com o objetivo de alcançar os objetivos previamente definidos e melhorar os resultados da organização.

A passagem de um questionário de avaliação de satisfação aos colaboradores acaba por ajudar a organização a refletir sobre o que poderá ser mudado, de forma a aumentar a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, o seu desempenho. Assim, este tipo de avaliações é um importante instrumento de diagnóstico individual e organizacional.

A Dellent, empresa onde foi realizado o estágio de final de Mestrado, compreendeu a importância de implementação destes processos, aplicando-os na prática. Com efeito, a empresa passa dois questionários aos colaboradores (um de avaliação da satisfação e outro de autoavaliação), considerando-os um barómetro para medir os diversos aspetos que consideram importantes para a empresa, sempre com o intuito de uma melhoria contínua. Também a autoavaliação é uma forma de avaliar o desempenho. Como Fang et al. (2003) referem, consiste numa análise consciente do colaborador, respeitante às suas características no desempenho das funções.

Os inquéritos por questionário aplicados têm por objetivo a recolha de informação válida, obtida a partir das respostas individuais dadas a um conjunto de questões por um grupo representativo de inquiridos, de forma a chegar a uma conclusão (Thayer-Hart, Dykema, Elver, Schaeffer, & Stevenson, 2010).

Os questionários são elaborados com o intuito de dar resposta aos objetivos propostos, nomeadamente relacionados com o levantamento de necessidades de formação, a obtenção de feedback junto dos colaboradores sobre o seu nível de desempenho, procurando enquadrar este processo em função de uma análise sobre os respetivos pontos fortes e fracos dos colaboradores.

A consolidação e divulgação dos resultados encerram o processo de avaliação, e os seus efeitos naturalmente se repercutirão a nível remuneratório, de prémios, entre outros

aspectos. Não existe sucesso sem planeamento e, por isso, é preponderante analisar periodicamente os resultados, percebendo de forma regular como se encontra o colaborador, quais as reclamações, dificuldades e motivações que tem. Só assim é possível melhorar a gestão duma empresa.

Para concretizar os objetivos propostos - Identificar que instrumentos de avaliação dos colaboradores existem na empresa, e com que periodicidade são passados; Analisar os dados resultantes da avaliação de desempenho efetuada na empresa, identificando quais os pontos positivos e os pontos a melhorar; Comparar os dados dos diferentes anos em que foi realizada a avaliação, percebendo como evoluiu a empresa neste sentido; Propor sugestões de melhoria ao processo de avaliação de desempenho da Dellent -, recorreu-se a uma metodologia mista, quantitativa e qualitativa, tendo, para o efeito, sido analisados dados secundários, provenientes dos inquéritos de satisfação e do questionário de autoavaliação promovidos pela Dellent anualmente, e analisados documentos da empresa: Manual de Acolhimento; Manual de Apoio; Plano de contingência Covid-19; Programa Dellent+; Plano de Formação Udemy; Manual do Sistema de Gestão de Proteção de Dados; Painéis de bordo (serviram de suporte para a construção dos gráficos); Relatórios de Revisão pela Gestão. Todos estes documentos permitiram uma análise mais extensiva de todos os dados da empresa, no que concerne ao sistema de gestão de qualidade.

De forma geral, e através da análise efetuada, verificou-se que o ano de 2020, de entre os anos em análise, foi o ano onde o nível médio de satisfação foi maior, mostrando que, de uma forma geral, os colaboradores estão satisfeitos com a Dellent e com os serviços prestados pela mesma.

Verifica-se, ainda, que no ano de 2020 a taxa de resposta aos inquéritos aumentou, mostrando uma maior adesão dos colaboradores ao preenchimento dos inquéritos por questionário.

A formação profissional é um tópico a destacar e que deve ser melhorado na empresa, na medida em que, sendo legalmente prevista, tem de ser desenvolvida por uma entidade formadora certificada ou pela empresa, desde que realizada por um formador certificado.

Ora, a Dellent, devido aos tempos de pandemia vividos nos últimos anos, recorreu a cursos *online*, que não são certificados e que não contam para as quarenta horas de formação contínua que tem de ser ministrada, todos os anos, para os colaboradores. Embora tal facto não tenha afetado a satisfação dos colaboradores, quanto a este tópico, visto que a média de satisfação da formação, em 2020, foi superior aos anos de 2018 e 2019, entende-se que não é a forma mais correta de ser ministrada formação, porque na realidade não é considerada sequer formação certificada. Contudo o conforto e a facilidade no acesso àqueles cursos *online*, justificaram a média superior no ano de 2020.

Para além do já referido, deverá ter-se em consideração também o relacionamento entre os pares, criando formas de convívio e trabalho em equipa, dinamizando atividades que possam impulsionar as múltiplas equipas e criar um maior espírito de entreajuda e de conhecimento entre todos os intervenientes.

Outra questão importante que deve ser ressaltada prende-se com as perspetivas de futuro e as definições claras quanto à evolução de carreira. Considera-se fundamental promover ações concretas que permitam alcançar determinados objetivos que visem definir os critérios de evolução profissional dos colaboradores, no sentido de reconhecer e desenvolver os seus atributos e competências, de forma a potenciar suas expectativas e motivações, refletindo-se, tal facto, no empenho e comprometimento para com a empresa.

Adicionalmente, considera-se que a realização de uma avaliação mais abrangente - Avaliação 360 graus - envolvendo todos os intervenientes (clientes, chefias, colaboradores) poderia ser implementada na empresa, sendo uma mais-valia para perceber o que pode ser, de facto melhorado. A Dellent tem a prática de realizar inquéritos a um cliente apenas, à equipa interna e aos colaboradores. Seria importante abranger todos os clientes que a empresa tem, de modo a permitir uma análise mais fidedigna e holística das práticas da empresa. Uma Avaliação 360 graus iria permitir à empresa que tomasse conhecimento dos procedimentos que são praticados, permitindo obter informações de fontes múltiplas, com diferentes responsabilidades e funções dentro e fora da empresa.

Todo a análise e propostas de melhorias apresentadas poderão ser pertinentes para as diversas entidades, públicas e privadas, permitindo-lhes, sobretudo, refletir acerca dos aspetos relacionados com a avaliação de desempenho e avaliação de satisfação, bem como as metodologias inerentes às mesmas.

## **2. Limitações do estudo**

Do ponto de vista da obtenção da informação e da colaboração por parte da empresa, não existe qualquer limitação a registar.

Do ponto de vista metodológico, o estudo pecou pela não realização de entrevistas aos colaboradores e às chefias, o que permitiria ter um quadro mais realista e completo sobre os processos de avaliação da empresa. No que diz respeito à não realização de entrevistas, estas não foram realizadas na medida em que a empresa não mostrou receptividade em participar num estudo deste tipo, visto considerar que iria ocupar algum tempo, podendo levar-me a descurar as tarefas que me tinham sido destinadas. Também me informaram que a adesão dos colaboradores não ira ser muito grande, tendo em conta que os mesmos estão dispersos pelos vários clientes.

## **3. Trabalho futuro**

Como propostas de trabalho futuro considero pertinente desenvolver um plano de monitorização da avaliação de desempenho e de satisfação na empresa, que permita a recolha sistemática de dados, com vista à melhoria dos processos.

Conforme já referido, seria interessante desenvolver e implementar uma Avaliação 360 graus na empresa. Neste tipo de avaliação o avaliado recebe informações e *feedback* de diversas fontes e perspetivas, de forma a garantir a capacidade de adaptação e o ajustamento do colaborador ao trabalho. Assim, permite-lhe ter um conhecimento mais preciso do impacto do seu trabalho e quais as áreas que precisam de ser melhoradas



(Caetano & Vala, 2007).

Seria ainda interessante, realizar um estudo semelhante noutras empresas de consultoria, com recurso não só a inquéritos, mas também a entrevistas, de forma a perceber como é feita a avaliação dos colaboradores em empresas deste setor em Portugal, propondo o desenvolvimento de um sistema de avaliação melhorado e integrado, que informasse convenientemente as empresas, com vista a uma tomada de decisão mais informada e eficaz.

## BIBIOGRAFIA

Adkins, T. (2006). *Case Studies in Performance Management: A Guide from the Experts*. 1.<sup>a</sup> ed. ISBN: 978-0-471-77659-8.

Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Guia prático e crítico*. Porto: Asa Editores. ISBN: 9789898151377.

Almeida, J. & Pinto, J. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais*. 5.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Editorial Presença.

Armstrong, A. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice*. 11.<sup>a</sup> ed. London: Kogan Page. ISBN: 9781789661033.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. 4.<sup>a</sup> ed. London: Kogan Page. ISBN: 9781398603028.

Bäckström, B. (2008). *Metodologia das Ciências Sociais Métodos Quantitativos - Caderno de apoio*. Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/7740>.

Barney, J., & Wright, P. (1998). On Becoming a strategic partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31:AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31:AID-HRM4>3.0.CO;2-W).

Bell, J. (1993). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva. ISBN: 9789726625247.

Bergamini, C. (2008). *Motivação nas Organizações*. 5.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas. ISBN: 9788522451470.

Bogdan, R. & Biklen. S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora. ISBN: 978-972-0-34112-9.

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6),

2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>.

Borges, M. & Gross, A. (2013). “Como saber o que preciso melhorar?”: avaliação de desempenho e desenvolvimento humano numa pequena empresa. *Revista Espacios - Volume 34, N.º 6, 1–12*.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 2ª Edição. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-15-4.

Caetano, A. (1999), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa. Observatório do Emprego e Formação Profissional. ISBN: 972-732-603-X.

Camara, P. (2006). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote. ISBN: 9789722059398.

Cardoso, S. (2007). *O dualismo cultural: Os luso-caboverdianos entre a escola, a família e a comunidade (Estudo de caso)*. Tese de Doutoramento - Área de Especialização Desenvolvimento Curricular. Universidade do Minho, Braga. <https://hdl.handle.net/1822/7717>.

Carpinetti, L. (2012). *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas*. 2.ª Edição. São Paulo: Atlas, S.A.

Carvalho, A. & Rua, O. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas*. VidaEconómica.

Chiavenato, I. (1981). *Administração de Recursos Humanos*, 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, S.A. ISBN: 9788522434329.

Chiavenato, I. (1986). *Administração de Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção*. 2.ª ed. São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Chiavenato, I. (1996). *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Editora Atlas, S.A. ISBN: 978-8520427439.

Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. 7.ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, S.A. ISBN:

852243106X.

Chiavenato, I. (2004). Avaliação de Desempenho Humano. pp. 220–250.

Chiavenato, I. (2006). Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração. Editora Campus. ISBN:9788520432884.

Chiavenato, I. (2009). Administração Geral e Pública - Provas E Concursos. São Paulo: Editora Manole. ISBN: 9788520441091.

Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Editora Manole. ISBN: 978-85-204-4549-5.

Consulting D. (2020). Manual de Acolhimento.

Corbett, M. F. (2004). The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right. Kaplan Publishing. ISBN: 978-1607146766.

Cunha, L. (2007). Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa.

Cunha, M., Marques, C., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Silabo. ISBN: 9789726188131.

Dantas, J. (2001). Gestão da Inovação. Vida Económica. ISBN: 9789727880515.

Delaney, T., & Huselid, M. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. <http://dx.doi.org/10.2307/256718>.

Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2005). Performance Management in Healthcare. In S. P. Osborne (Ed.), *Performance Management in Healthcare*. 2.ª ed.), pp. 1-18. ISBN: 9780415323987.

Fang, D., Shen, Q., Wu, S., & Liu, G. (2003). A comprehensive framework for assessing and selecting appropriate scaffolding based on analytic hierarchy process. *Journal of*

Safety Research, 34(5), 589–596. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2003.05.008>.

Ferreira, H., Luke, B., Schober, H., Kalck, V., Lingner, J., & Gasser, S. (2011). The PIAS homologue Siz2 regulates perinuclear telomere position and telomerase activity in budding yeast. *Nature cell biology*, 13(7), 867–874. <https://doi.org/10.1038/ncb2263>.

Fidel, R. (1992). *The case Study Method: a Case Study*. Englewood, CO. Libraries Unlimited. [encurtador.com.br/doQRT](http://encurtador.com.br/doQRT).

Fischmann, A., & Almeida, M. (2007). *Planejamento Estratégico na Prática (2. ed. ed.)*. São Paulo: Atlas. ISBN: 978-8597016260.

Flores, J. (1994). *Análisis de Datos Cualitativos - Aplicaciones a la Investigación Educativa*. Barcelona: PPV.

Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN: 978-989-659-114-4.

Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), pp. 478–498. ISBN: 0951-3558.

Goh, S. C. (2012). Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, 16(1), pp. 31–42. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/13683041211204653>.

Gómez, G., Flores, J. & Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe. ISBN: 84-87767-56-7.

Graça, L. (2000). A satisfação profissional dos médicos de família no SNS. *Textos sobre saúde e trabalho*. *Semana médica*. pp. 2-8.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications, Inc. [encurtador.com.br/dgxCE](http://encurtador.com.br/dgxCE).

Igea, D., Agustin, J., Beltrán, A. & Martin, A., (1995). Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Madrid: Dykinson. ISBN: 9788481551044.

Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, (3), 286-302. DOI:10.33844/ijol.2015.60464.

Johnston, R., Shulver, M., Slack, N. & Clark, G. (2008). *Service operations management: improving service delivery*. Pearson Education. ISBN: 9781292098050.

Knechtel, M. (2014). *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba: Intersaberes. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.11i2.0013>.

Lei n.º 102/2009 de 10 de setembro. Regime jurídico da promoção e prevenção da segurança e da saúde no trabalho. Disponível em [https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1158&tabela=leis](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1158&tabela=leis).

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Código do Trabalho. Disponível em [https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1047&tabela=leis](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1047&tabela=leis).

Locke, E. (1976). The Nature and causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York, John Wiley & Sons, pp. 1297-1349

Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN: 9789722016087.

Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Studies Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. ISBN: 978-0787910099.

Neely, A. (2002). *Avaliação de desempenho das empresas: porquê, o quê e como*. ISBN: 972-21-1496-4.

Nickols, F. (2007). Performance Appraisal – Weighed and Found Wanting in the Balance. *The Journal for Quality & Participation*, 30(1), 13-16

Oliveira, T. M. V. (2001). *Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel*,

Likert, Guttman, Alpert. FECAP, v. 2, n. 2

Page, R. Deme, J., Nodoushani, O. (2010), Outsourcing Contingencies in a Global World, Competition Forum, Vol. 8(1), pp. 5-12;

Peiró, J. & Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del trabajo (Vol. 1 – La Actividad Laboral en su Contexto). Madrid, Editorial Síntesis, S. A. ISBN: 9788477383932.

Ponte, J. (1994). O estudo de caso na investigação em Educação Matemática. Quadrante, 3(1), 3–18. Departamento de Educação da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. <https://doi.org/10.48489/quadrante.22652>.

Radnor, Z. & Barnes, D. (2007). Historical Analysis of Performance Measurement and Management in Operations Management. International Journal of Productivity and Performance Management, 56(5/6), pp.384-396. DOI: 10.1108/17410400710757105.

Radnor, Z. & McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector: fact or fiction? DOI: 10.1108/17410400410523783.

Reis, F. (2010). Como elaborar uma dissertação de mestrado. Lisboa: Pactor. ISBN 978-989-693-000-4.

Roberts, G. (2003). Employee performance appraisal system participation: A Technique that works. Public Personnel Management, vol. 32, nº. 1: 89-97. <https://doi.org/10.1177/009102600303200105>.

Schraeder, M., Becton, J. B., & Portis, R. (2007). A Critical Examination of Performance Appraisals. The Journal for Quality & Participation, 30(1), 20-25.

Scotelano, S. L. (2007). “Implementation of the Kaizen Philosophy and a Research about its Dissimination in an Automobilistic Industry”. Revista da FAE, Curitiba, 10(2), 165-177.

Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. Ciências da Saúde Colectiva, 5, 187-192. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100016>.

Serrano, O. (2010). A Avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública: O caso do Instituto Politécnico de Portalegre – IPP. Tese de Mestrado em Gestão. Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10782/563>.

Silvestre, H., & Araújo, J. (2011). Metodologia para a Investigação Social. ISBN 9789725923290.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas. 4ª Edição. Lisboa: Lidel Edições Técnicas. ISBN: 978-972-757-441-4.

Spector, P. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002. ISBN: 9788502054837.

Storey, J. (1995). Human Resource Management: A Critical Text. <https://doi.org/10.1177/017084069601700115>.

Thayer-Hart, Dykema, J., Elver, K., Schaeffer, N. C., & Stevenson, J. (2010). Survey Fundamentals - A guide to designing and implementing surveys. Office of Quality Improvement 20.

Torrington, D. & Hall, L. (1991) – “Personnel Management – A New Approach”, 2ª Edição, Cambridge, Prentice Hall International.

Verbeeten, F. H. M. (2008). Performance management practices in public sector organizations - Impact on performance. Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands. DOI:10.1108/09513570810863996.

Vilelas, J. (2009). Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-989-561-097-6.

Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods. 2ª edição. Thousand Oaks, CA: SAGE, Publications. ISBN: 9781412960991.



# **ANEXOS**

# **ANEXO 1**

## Anexo 1

# Avaliação da satisfação do consultor

Caro(a) Consultor(a),

A opinião dos nossos consultores e o evoluir das suas necessidades são fulcrais para a Dellent num contexto de Melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade.

Assim, uma vez que o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade depende de todos nós, é importante saber a opinião de cada um. É neste contexto que vos pedimos que preencham o seguinte inquérito de satisfação.

As respostas serão anónimas.

Não percas a oportunidade de expressar as tuas opiniões e, assim, contribuir para que a Dellent possa ser cada vez mais a empresa que desejas!

\* Required



### Condições físicas de trabalho (no cliente)

Seleciona a opção que mais se adequa para cada tópico.

1. \*

*Mark only one oval per row.*

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Espaço, ruído, iluminação, limpeza das áreas comuns, casas de banho, cacifos individuais, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaços de convívio (Exemplo: bar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Condições de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho (no cliente)

Seleciona a opção que mais se adequa para cada tópico.

2. \*

Mark only one oval per row.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Informação acerca dos riscos associados ao posto de trabalho e comportamentos a ter de forma a minimizá-los	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições físicas do ambiente no local de trabalho (temperatura, humidade, iluminação, ruído...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidade do Cliente para esta problemática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Médico de medicina no trabalho/ Exames médicos periódicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ambiente de trabalho no cliente

Seleciona a opção que mais se adequa para cada tópico.

3. \*

Mark only one oval per row.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Relação com as chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Evolução na Carreira

Seleciona a opção que mais se adequa para cada tópico.

4. \*

Mark only one oval per row.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Definição de regras claras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perspetivas de futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Responsabilidades e autoridades dentro do cliente

Seleciona a opção que mais se adequa para cada tópico.

5. \*

Mark only one oval per row.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Definição, atribuição e clareza de responsabilidades e autoridades dentro da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Reconhecimento do desempenho pelo cliente

Seleciona a opção que mais se adequa para cada tópico.

6. \*

Mark only one oval per row.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Reconhecimento do desempenho por parte das chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Formação proporcionada pela Dellent

Seleciona a opção que mais se adequa para cada tópico.

7. \*

Mark only one oval per row.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Formação profissional proporcionada pela empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Necessidades de formação

Por favor, indica quais as necessidades de formação sentidas na empresa, no teu setor ou em outras áreas que estejam diretamente relacionadas (indicar no mínimo uma ação formativa)

8. \*

---

---

---

---

---

### Participação na melhoria de processos/procedimentos/atividades da Dellent

Seleciona a opção que mais se adequa para cada tópico.

9. \*

Mark only one oval per row.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Incentivo ao fornecimento de sugestões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resposta às sugestões apresentadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Qualidade da comunicação (Dellent)

Seleciona a opção que mais se adequa para cada tópico.

10. \*

Mark only one oval per row.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Com a Gerência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com o Dep. Administrativo/Financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com o Dep. de Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Satisfação dos serviços (Dellent)

11. \*

Mark only one oval per row.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Profissionalismo e rigor (celeridade e capacidade em solucionar problemas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de comunicação (celeridade e capacidade de resposta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedimentos/processos veiculados de forma clara (marcação de férias/faltas, preenchimento de relatórios, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em termos gerais, como classificas a tua experiência com a Dellent?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Por favor, indica observações/sugestões para melhoria.

---

---

---

---

---

Muito obrigado pela vossa colaboração!

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms



# **ANEXO 2**



## AVALIAÇÃO

### COLABORADOR

**Nome:** \_\_\_\_\_ **Período de Avaliação:** 2018  
**Função:** \_\_\_\_\_ **Data Admissão:** \_\_\_\_\_

### COMPETÊNCIAS

Definição das Competências	Peso (%)	Avaliação	Comentários
		1 - 5 valores	
Conhecimentos Técnicos Específicos	20%		
Adequação das Soluções	15%		
Autonomia e Responsabilidade	20%		
Trabalho em Equipa	10%		
Gestão de Expectativa do Cliente	10%		
Qualidade de Trabalho	15%		

Planeamento e Controlo	10%		
------------------------	-----	--	--

### ATITUDE PESSOAL

Definição da Atitude Pessoal	Peso (%)	Avaliação	Comentários
		1-5 valores	
Pontualidade	10%		
Assiduidade	10%		
Adaptabilidade	25%		
Dedicação	20%		
Normas e Regras	25%		
Relacionamento Inter-pessoal	10%		

### COMENTÁRIOS

**Identificar os principais pontos fortes e oportunidades de melhoria. Efetuar comentários que considerar relevantes no contexto da avaliação de desempenho.**  
**Identificar necessidades formativas.**

--

**RESULTADOS**

Parciais	Peso (%)	Resultado
Competências	75%	0,0
At. Pessoal	25%	0,0

<b>Avaliação Final</b>
------------------------

Data: (LOCAL), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

# Avaliação de desempenho (autoavaliação) - Consultor

Caro(a) Consultor(a),

A opinião dos nossos consultores e o reconhecimento das suas capacidades são essenciais para a Dellent, num contexto de Melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade.

Assim, uma vez que o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade depende de todos os consultores, é importante para nós saber a autoavaliação de cada um. É neste contexto que pedimos aos nossos consultores que preencham a seguinte autoavaliação de desempenho.

Agradecemos desde já a vossa colaboração!

\* Required



1. Nome \*

---

2. Função \*

---

3. Data de Admissão (mês e ano) \*

---

## Definição das Competências

Numa escala de 1 a 5, por favor selecione a opção que considerar mais adequada à sua situação.  
[1-Baixo(a) e 5- Alto(a)].

4. Conhecimentos Técnicos Específicos \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alto

5. Adequação das Soluções \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Baixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta

6. Autonomia e Responsabilidade \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Baixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta

7. Trabalho em Equipa \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alto

8. Gestão de Expectativa do Cliente \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Baixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta

9. Qualidade de Trabalho \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Baixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta

10. Planeamento e Controlo \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alto

Atitude  
Pessoal

Numa escala de 1 a 5, por favor seleccione a opção que considera mais adequada.  
(1- Raramente; 2-Algumas vezes; 3- Intermédio ; 4- Muitas vezes e 5- Sempre)

11. Pontualidade \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

12. Assiduidade \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

13. Adaptabilidade \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

14. Dedicção \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

15. Respeito das Normas e Regras \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre



16. Relacionamento Interpessoal \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

17. Comentários

---

---

---

---

---

Obrigada pela sua colaboração!

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms