

**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Sistemas de Avaliação de Desempenho em Instituições  
Bancárias em São Tomé e Príncipe**

Ludmila Vaz do Rosário da Cruz

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

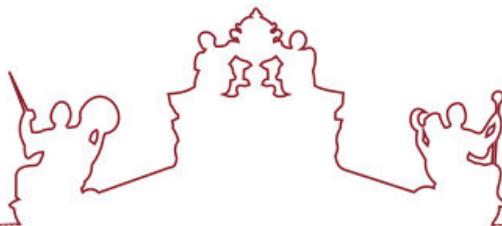
Évora 2024

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Sistemas de Avaliação de Desempenho em Instituições  
Bancárias em São Tomé e Príncipe**

Ludmila Vaz do Rosário da Cruz

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2024





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Sara Maria Pereira (Universidade de Évora)

Vogais | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Arguente)  
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)  
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha querida e muito amada mãe Flávia do Sacramento Vaz do Rosário, que foi uma guerreira incansável, a quem agradeço por toda a educação e esforço, por me ter criado com a ajuda da minha querida avó, Maria do Sacramento, igualmente amada.

“Tudo parece impossível até que seja feito.”

Nelson Mandela



## RESUMO

A avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático utilizado pelas organizações para avaliar o trabalho dos seus colaboradores. Sua implementação representa um desafio significativo para os recursos humanos devido à complexidade envolvida na avaliação. Geralmente, as organizações realizam avaliações para definir estratégias que incentivem a motivação e aumentem a produtividade, com vista a alcançar seus objetivos organizacionais.

Este estudo tem como objetivo, investigar o estado da avaliação de desempenho em três bancos comerciais de São Tomé e Príncipe, utilizando uma abordagem descritiva baseada em dados quantitativos e qualitativos recolhidos por meio de questionários e entrevistas. A análise dos dados foi conduzida utilizando o software Excel. Os resultados indicam que todos os bancos analisados têm sistemas de avaliação de desempenho implementados.

O estudo contribui para uma compreensão mais profunda das práticas de avaliação de desempenho no contexto bancário de São Tomé e Príncipe, destacando a importância dessa ferramenta na gestão de recursos humanos e na consecução dos objetivos organizacionais.

**"Palavras chave:** Sistema de avaliação de desempenho; Instituições bancárias, estudo de caso em São Tomé e Príncipe.

# PERFORMANCE EVALUATION IN BANKING INSTITUTIONS IN SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE

## ABSTRACT

Performance appraisal is a formal and systematic system used by organizations to evaluate the work of their employees. Its implementation poses a significant challenge for human resources due to the complexity involved in the evaluation. Generally, organizations conduct assessments to define strategies that encourage motivation and increase productivity, with a view to achieving their organizational goals.

This study aims to investigate the state of performance evaluation in three commercial banks in São Tomé and Príncipe, using a descriptive approach based on quantitative and qualitative data collected through questionnaires and interviews. Data analysis was conducted using Excel software. The results indicate that all the banks analyzed have performance appraisal systems in place.

The study contributes to a deeper understanding of performance appraisal practices in the banking context of São Tomé and Príncipe, highlighting the importance of this tool in human resource management and the achievement of organizational objectives.

**Key words:** Performance appraisal system; Banking institutions, case study in Sao Tome and Principe.

## **Agradecimentos**

A dissertação é essencialmente o resultado de trabalho árduo e esforço individual, no entanto, todos reconhecemos que a sua realização só é possível com a participação de um conjunto de pessoas que contribuíram de direta ou indiretamente em diferentes etapas para a sua materialização, pelo que estou grata a todos quanto, que durante esta fase, me ajudaram e apoiaram e comigo partilharam tristezas e alegrias.

Em primeiro lugar, ao meu pai, meus irmãos e sobrinhos que alimentam a minha vida de amor, carinho, dedicação e ternura. São o que eu tenho de mais importante na vida. À minha querida avó, Maria do Sacramento e à minha querida e muito amada mãe Flávia Vaz do Rosário, que deixou de estar fisicamente presente na minha vida, mas foi e será sempre a minha força e a minha inspiração. É sobretudo a elas que dedico a minha tese de mestrado. Ao meu parceiro de vida, Wilder Costa, pela paciência e apoio com que me brindou: acompanhou-me e ajudou-me a ultrapassar as fases mais difíceis. Encheu-me de sorrisos e alegrias e sorriu com as minhas vitórias. À minha querida prima Flávia Tchissola, pelo amor e carinho que tem por mim e pelo amor que me dá no dia-a-dia. És muito especial para mim.

E um especial agradecimento ao Dr. Albertino Bragança, por se ter prontamente dedicado à revisão da minha tese.

Ao meu professor e orientador Professor Paulo Resende da Silva, pelo apoio na orientação e pela motivação que me foi dando ao longo do tempo. Assim como a todos os professores do Mestrado em Gestão na área de especialização em Recursos Humanos. A todos os meus amigos que se preocuparam sempre comigo e que me apoiaram durante esta fase e, em particular, ao Dr. Acácio Elba Bonfim, pelo apoio e afeto que sempre me dispensou.

Um agradecimento especial a todos os meus colegas de curso, particularmente os companheiros/amigos Celcius Costa Alegre, Ceselina Bandeira, Dilza Moreno, Edchilson Cravid, Rosangela Monteverde e Tomé da Graça, por essa memorável experiência. Daí que vos agradeço, com profunda admiração pela vossa amizade, carinho, presença, incentivo e motivação.

Quero deixar aqui também uma homenagem especial, a minha querida amiga, irmã, a minha companheira de vida Dra. Alcimena Dias da Vera Cruz Capela, que está e sempre esteve ao meu lado.

Muito obrigada

## ÍNDICE

RESUMO.....	III
ABSTRACT .....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
ÍNDICE DE TABELAS .....	IX
LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS .....	X
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1. Objetivo geral .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Metodologia .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Estrutura do trabalho .....</b>	<b>5</b>
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Conceito da Avaliação do Desempenho.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Necessidade da Avaliação do Desempenho .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Finalidade da Avaliação do Desempenho.....</b>	<b>10</b>
<b>2.4. Vantagens e desvantagens de avaliação de desempenho .....</b>	<b>11</b>
<b>2.5. Determinação dos objetivos da avaliação do desempenho.....</b>	<b>14</b>
<b>2.6. Gestão de Recursos Humanos.....</b>	<b>16</b>
<b>2.7. O processo de Sistema da avaliação do desempenho: Formal e Informal.....</b>	<b>17</b>
<b>3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Questões e objetivo de Investigação .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. A amostra .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3. O inquérito .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4. Conceção do guião da entrevista .....</b>	<b>26</b>

3.5.	Análise, tratamento e validação de dados .....	27
4.	CARATERIZAÇÃO DOS BANCOS .....	28
4.1.	ECOBANK .....	28
4.2.	BGFI BANK STP .....	31
4.3.	AFRILAND FIRST BANK .....	33
5.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
5.1.	Estudo de caso .....	35
5.1.1.	Resultados Quantitativos.....	35
5.1.2.	Análise detalhada das entrevistas .....	40
5.2.	Discussão dos Resultados .....	44
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
6.2.	Limitações do Estudo.....	50
6.2.	Futuras Pesquisas .....	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
	ANEXOS .....	55

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1: Estrutura Organizativa do ECOBANK STP.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 2: Plataforma (oracle applications cloud) do ECOBANK STP .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3: Escala de Pontuação da Avaliação do Desempenho do ECOBANK STP .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 4: Estrutura Organizativa do BGFÍ BANK STP (BGFÍ BANK STP) .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 5: Estrutura Organizativa do AFRILAND FIRST BANK STP .....</b>	<b>34</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Principais Erros de Avaliação na Avaliação de Desempenho.....	14
<b>Tabela 2</b> Principais Métodos Tradicional de Avaliação de Desempenho .....	21
<b>Tabela 3</b> Distribuição da percentagem de questionários respondidos.....	24
<b>Tabela 4:</b> Distribuição da variável género, idade. ....	35
<b>Tabela 5:</b> Resultados da frequência, quanto à função de RH, à chefia e à área de trabalho..	37
<b>Tabela 6:</b> Resultados da frequência, quanto ao Vínculo Contratual e Tempo de Serviço.....	38
<b>Tabela 7:</b> Resultado da frequência indicada pela amostra quanto à sua posição de ter sido avaliado. ....	38
<b>Tabela 8:</b> Resultado da frequência indicada pela amostra quanto à frequência da avaliação. ....	39
<b>Tabela 9:</b> Distribuição percentual da variável “Conhecimento do método de avaliação” ....	39
<b>Tabela 10:</b> Método de Avaliação de Desempenho.....	40

## LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
BAD	Banco Africano de Desenvolvimento
BCSTP	Banco Central de São Tomé e Príncipe
DG	Diretor Geral
EBS	Ecobank Business Service
EU	Universidade de Évora
Excel	Software de calculo da Microsoft
GRH	Gestão dos Recursos Humanos
IT	Tecnologia de Informação
NAP	Normas de Aplicação permanente
RH	Recursos Humanos
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
STP	São Tomé e Príncipe

## 1. INTRODUÇÃO

A avaliação é um conceito que se relaciona com a vida social do indivíduo e dos padrões culturais desse mesmo indivíduo. Em qualquer situação, as pessoas tomam decisões através da avaliação. Da mesma forma que numa organização a avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite medir e melhorar o desempenho dos seus colaboradores e alinhar os seus objetivos pessoais com os da organização.

Drucker (1999) acredita que o capital humano é um dos fatores mais críticos no desenvolvimento organizacional. Da mesma forma, que a avaliação de desempenho é necessária, uma vez que tal avaliação tem um impacto significativo na produtividade do trabalho, seja como um processo de controlo de desempenho ou através de outras formas de relacionamento, tais como, a seleção de funcionários, a formação, o desenvolvimento profissional, a promoção e a remuneração de funcionários de uma organização (Caetano, 2008).

No entanto, a avaliação de desempenho também apresenta desafios e dificuldades que podem variar, dependendo das circunstâncias e da cultura específicas de cada país. Neste sentido, o tema deste trabalho intitulado de “Sistema de Avaliação de Desempenho em Instituições bancárias em São Tomé e Príncipe”, leva-nos a explorar um pouco desse conceito com relação ao universo organizacional de São Tomé e Príncipe, um país africano de língua portuguesa, cuja economia se baseia na agricultura, no turismo e numa grande expectativa na exploração de petróleo.

O objetivo deste trabalho é analisar como algumas organizações bancárias em São Tomé e Príncipe avaliam o desempenho dos seus colaboradores, quais os critérios e métodos utilizados bem como os benefícios e desafios decorrentes desta avaliação.

A questão de investigação que norteia este trabalho é: “Como é que as Instituições bancárias de São Tomé e Príncipe realizam avaliações de desempenho?” A hipótese que queremos testar neste estudo é se as instituições bancárias em São Tomé e Príncipe implementam sistemas de avaliação de desempenho. Especificamente, procuramos determinar a existência dessas avaliações, a frequência com que são realizadas e os métodos utilizados para as conduzir. Segundo os dados do relatório do Banco Africano para o Desenvolvimento (BAD) (1) publicado em 24 de maio de 2023 sobre “Perspetivas Económicas Africanas 2023”. São Tomé e Príncipe é uma nação insular na costa oeste da África Central, conhecida por sua biodiversidade e potencial turístico, com uma economia pequena e em desenvolvimento, com setores-chave incluindo agricultura, pesca, turismo.

Segundo o mesmo relatório, o ambiente de negócios pode ser desafiador devido a fatores como infraestrutura limitada, burocracia, falta de acesso a capital e dependência de ajuda externa. A cultura organizacional do país, é uma mistura de tradições africanas, portuguesas e outras influências culturais. Os valores como a família, o respeito pelos mais velhos e a comunidade podem ser importantes dentro das organizações.

A hierarquia e a deferência aos líderes podem desempenhar um papel significativo na cultura organizacional, onde as práticas de gestão de recursos humanos em São Tomé e Príncipe podem variar dependendo do sector do tamanho da empresa e de outros fatores. A formação e o desenvolvimento de funcionários podem ser desafios, especialmente devido à falta de recursos e a infraestruturas limitada de educação e treinamento.

A implementação da avaliação de desempenho pode ser afetada por questões como a disponibilidade de sistemas e ferramentas adequadas, a cultura organizacional e a capacidade de liderança (Relatório Banco Africano para Desenvolvimento, 2023).

Neste contexto, e para responder a estas questão e testar esta hipótese, decidimos realizar estudos de caso múltiplos utilizando entrevistas, questionários, documentos e observações como fontes e dados. O cenário da investigação é a instituições bancárias em São Tomé e Príncipe, que está constituído por em quatro bancos comerciais, maioritariamente constituído por capital estrangeiro de países de língua francesa. O estudo foi realizado em três desses bancos com as devidas autorizações: **ECOBANK STP, AFRILAND FIRST BANK STP e BGF BANK**.

### **1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha**

No dia-a-dia das empresas, é comum usar-se indiferenciadamente a expressão “avaliação de desempenho”, cuja a cultura se traduz num conjunto de práticas e comportamentos de gestão de topo, assente no mérito, distinguindo os colaboradores em função da contribuição individual e de equipa, tendo em vista a obtenção de bons resultados no negócio, bem como o êxito na prática dos comportamentos desejáveis estabelecidos pela organização, através de uma avaliação justa e objetiva.

As organizações estão cada vez mais conscientes de que tanto os seus colaboradores como os clientes são igualmente importantes para o seu sucesso.

O ser humano está, por natureza, constantemente sujeito à avaliação de desempenho, seja ela de forma espontânea ou mediante critérios especificamente elaborados e as organizações avaliam o desempenho dos seus funcionários, com vista a delinear estratégias que promovam maior motivação, bem como para adquirir maior rendimento e produtividade.

De acordo com o Bezerra & Zouain (2021), a avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta de planeamento e desenvolvimento de gestão de pessoas, utilizada pelos gestores de forma a identificar, organizar e medir os aspetos necessários à melhoria dos resultados da organização e do próprio profissional, desde que seja utilizada de forma séria, isenta e transparente. A avaliação de desempenho pode ainda ajudar na melhoria da comunicação entre os gestores e os colaboradores.

As práticas de avaliação de desempenho continuam a ser um tema muito importante dentro das organizações e na sua relação com as estruturas organizacionais, especialmente nos departamentos de RH. Estas revelam-se fundamentais porque ajudam a gestão de topo a definir metas, medir o seu cumprimento e indicar ações corretivas a tomar se necessário, tendo em conta os objetivos da organização.

Motowidlo (2003) propõe definir o desempenho no trabalho (job performance) como “o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo” (p.39). Deve ser considerado tanto o comportamento produtivo (de valor positivo), como o comportamento contraproducente (de valor negativo).

Para Chiavenato (1997), o ser humano é necessário em tudo e a forma como desempenha suas funções pode mudar significativamente a história de uma organização. Portanto, torna-se fundamental avaliar e gerir o desempenho de todos na organização, pois só assim é possível saber se as pessoas estão realmente dando o seu melhor.

Para os três bancos comerciais objeto do estudo, avaliamos o estado da medição de desempenho através dos seus respetivos sistemas.

Hoje em dia, a avaliação de desempenho é uma ferramenta muito valiosa para a gestão, razão pela qual Whittington (2002) e Slack et al (2002) afirmaram que qualquer estratégia, antes de ser formulada, devem incluir a definição do processo a ser seguido para atingir os objetivos. Porém, o mesmo deve acontecer na avaliação de desempenho dos colaboradores, devendo tal avaliação ser bem elaborada e planeada para que o propósito geral seja alcançado, implicando, por exemplo, o aumento da produtividade e bons resultados.

A escolha do tema de investigação está relacionada com o estado atual do mundo organizacional e o seu grau de exploração, o que nos leva a questionar se as Instituições bancárias de São Tomé e Príncipe estão realmente consciente de fazer um equilíbrio entre estas duas áreas tão importantes na gestão de recursos humanos.

---

1- <https://www.afdb.org/en/knowledge/publications/african-economic-outlook>

## **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos**

Esta investigação assenta na perspetiva de fazer um estudo exploratório das Instituições bancárias do Arquipélago de São Tomé e Príncipe no que se atém à avaliação de desempenho implementada em três bancos comerciais.

Nesta perspetiva de investigação, eis que surge a seguinte questão: qual o estado da Avaliação de Desempenho nas Instituições Bancárias em S. Tomé e Príncipe?

Com o presente estudo, iremos avaliar o estado da avaliação de desempenho e como se processa a mesma em cada sector. Nesta ordem de ideias, será pertinente compreender a cultura organizacional de cada sector bancário aqui em estudo.

### **1.2.1. Objetivo geral**

Apurar a prática da aplicação de avaliação de desempenho nas Instituições bancárias de São Tomé e Príncipe.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

Para atingir, na generalidade, o objetivo pretendido, delinear-se os seguintes objetivos específicos:

- I. Caracterizar os bancos com base na descrição da estrutura organizativa dos três bancos em estudo;
- II. Apurar a existência e práticas do processo de Avaliação de Desempenho;
- III. Identificar os modelos de Avaliação de Desempenho aplicados nas empresas seleccionadas;
- IV. Identificar o papel da Avaliação de Desempenho na cultura organizacional.

## **1.3. Metodologia**

O presente trabalho enquadra-se em um estudo quantitativo e qualitativo, com três coletas de dados nos três bancos em estudo. Foram aplicados 60 questionários aos funcionários e realizadas três entrevistas com os responsáveis pelos recursos humanos.

Para compreender uma realidade organizacional específica, é crucial que a metodologia escolhida permita a recolha de informações precisas. Nesta dissertação, a estratégia de pesquisa envolveu uma revisão da literatura para enquadrar teoricamente os tópicos em questão, seguida de um estudo de caso com abordagem mista, utilizando instrumentos de recolha quantitativa (questionários) e qualitativa (entrevistas). Além disso, foram analisados documentos oficiais disponibilizados nas páginas da internet das organizações estudadas para obter mais informações

sobre elas. Por fim, foi realizada uma triangulação de dados, conforme sugerido por Yin (2001) para estudos de caso. Para responder à pergunta de pesquisa e recolher dados quantitativos, foi aplicado um questionário por email e em papel elaborado no Word, enquanto as entrevistas complementaram os dados quantitativos, tornando a pesquisa mais sólida. Os dados recolhidos foram tratados com o software estatístico Excel para os questionários e com análise de conteúdo para as entrevistas.

#### **1.4. Estrutura do trabalho**

De forma a obter os objetivos preconizados, esta investigação dispõe de uma estrutura composta por seis capítulos, escrita na língua portuguesa, desenvolvendo-se a mesma em torno da questão central: “**Qual o estado da Avaliação de Desempenho nas instituições bancárias de São Tomé e Príncipe?**”

O **primeiro Capítulo** faz um breve enquadramento teórico da temática e justificada a escolha do tema, identificando a problemática e os objetivos estabelecidos, bem como uma definição da metodologia de investigação, na qual se apresenta o objeto de estudo, os meios e recursos para a concretização do trabalho e o alcance dos objetivos.

**Capítulo 2** apresenta o contexto teórico, com base na literatura da especialidade, como base da contextualização e da compreensão do significado da temática em estudo. Nele são apresentados conceitos, abordagens relativas à avaliação de desempenho, se discutem e apresentam medidas adotadas e se aborda finalmente a relação destas práticas com a gestão de recursos humanos.

**Capítulo 3** debruça-se sobre a caracterização dos citados bancos comerciais de São Tomé e Príncipe e o Sistema de Avaliação de Desempenho neles implementado.

**Capítulo 4** descreve a metodologia adotada, que consiste na especificação da metodologia de investigação/elaboração do trabalho.

Especifica questões de investigação, os objetivos, as variáveis, a população-alvo, a amostra, a conceção dos instrumentos e das técnicas de recolha dos dados, o trabalho de campo e os métodos de análise dos dados (incluindo a justificação pela opção por esses métodos).

**Capítulo 5** dedica-se à caracterização da amostra, à análise, discussão e exposição dos resultados obtidos, bem como à avaliação de desempenho dos colaboradores dos referidos bancos comerciais, culminando na apresentação dos resultados à questão de investigação, que serve de orientação à pesquisa.

**Capítulo 6** apresenta a síntese dos principais resultados obtidos, conclusões da investigação e uma pequena reflexão sobre as limitações do estudo, enunciando algumas recomendações para futuras pesquisas e as referências bibliográficas.

**Anexo 1** apresenta o modelo do questionário aplicado no trabalho de investigação.

**Anexo 2** apresenta o modelo do guia de entrevista aplicado no trabalho de investigação.

**Anexo 3** carta do pedido de autorização ao ECOBANK

**Anexo 4** carta do pedido de autorização ao BGF

**Anexo 5** carta do pedido de autorização ao AFRILAND FIRST BANK

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. Conceito da Avaliação do Desempenho**

A este propósito, a Bergamini (2019) diz que inicialmente avaliava-se desorganizadamente o comportamento no trabalho, com o objetivo de punir ou premiar, deixando os avaliados em uma posição desconfortável. Ela refere que “o uso da Avaliação de Desempenho remonta a um passado longínquo, tendo sido instrumento básico sobre o qual se apoiavam a premiação ou a punição do comportamento no trabalho ou fora dele” (p. 8).

A avaliação de desempenho pode ser considerada um método utilizado pelas empresas, para mensurar os resultados obtidos pelos colaboradores na execução de suas funções. Deve ser visto como um método para fazer com que as pessoas dêem o melhor de si, medindo os resultados produzidos para que a empresa atinja seus objetivos.

Para Armstrong (2020), o desempenho é a combinação das atividades realizadas e os resultados alcançados por um indivíduo dentro de uma organização. Armstrong enfatiza que a avaliação de desempenho é uma ferramenta crucial para abordar questões de desempenho e melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas organizações.

A avaliação de desempenho é utilizada pelas organizações como uma ferramenta para analisar o desempenho dos colaboradores com foco na obtenção de melhores resultados. Além disso, é por meio dessa avaliação que as pessoas se desenvolvem no ambiente de trabalho.

Segundo Bergamini e Beraldo (2007) “A avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa.” (p. 32).

Já, Chiavenato (2004) diz que “a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.” (p. 223).

Ambos os autores afirmaram em suas análises que a avaliação de desempenho, além de estimular melhorias no progresso do trabalho organizacional, também tem como objetivo avaliar o aproveitamento do indivíduo na execução de tarefas.

Por essa razão, Nascimento e Bernardim (2008) afirmam que “a Avaliação de Desempenho entra em cena com o objetivo de verificar se os trabalhadores estão atendendo às expectativas da organização no que se refere à eficiência e ao consequente aumento da produtividade. Os padrões

de desempenho esperados eram detalhadamente registados em manuais, fazendo com que o serviço pudesse ser acompanhado e controlado”, (p. 4).

Além disso, Cogan Certo apud Araújo (2006) definem avaliação de desempenho como “o processo de rever atividades produtivas para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo”, (p. 144). Já o Ribeiro (2005) considera que “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho” (p. 297).

Percebemos, pelo histórico anterior, que ao realizar a avaliação de desempenho em uma organização, é necessário analisar as contribuições de determinado profissional para o seu ambiente de trabalho, pois espera-se também que esta avaliação forneça *feedback* sobre quais informações são necessárias para melhorar seu desempenho dentro da organização.

A avaliação de desempenho tem como objetivo verificar e avaliar o desempenho humano, para que os resultados de uma série de atividades como a organização, a comunicação, a produtividade, a absorção de novas tarefas e atitude perante colegas e superiores possam ser melhorados. Um modelo de gestão eficaz pode proporcionar outros fatores para o desenvolvimento conjunto dos colaboradores e da empresa.

Meyer, Kay e French (1965) observaram que as avaliações de desempenho são frequentemente aplicadas por uma variedade de razões e que essas razões podem criar conflitos avaliativos, uma descoberta que foi confirmada empiricamente por Cleveland, Murphy e Williams (1989).

As avaliações de desempenho, desde que realizadas de forma justa e transparente, podem fornecer relevante *feedback* ao pessoal sobre os resultados alcançados no desempenho de suas funções profissionais, visando melhoria nas metas, padrões e expectativas de trabalho, na perspectiva de otimizar recursos e a evolução dos colaboradores da empresa, segundo Moreira, Salgado, Campos, & Oliveira (2015).

Nesta ordem de ideia, Moreira et al., (2015), ainda enfatizam que a avaliação de desempenho desenvolvida dinamicamente ajuda a identificar as causas dos resultados obtidos, melhora a produtividade dos envolvidos, fornecendo assim métricas e padrões objetivos para cada funcionário, na busca de maximizar o seu desempenho profissional e alinhá-lo com as perspectivas da empresa.

Para Borges, Coelho, & Petri, (2018), o processo de avaliação de desempenho permite identificar as capacidades da organização, a melhoria contínua dos processos, a revisão das metas, o acompanhamento de resultados, o *feedback*, a motivação, a geração de informações preventivas e a acompanhamento de estratégia.

Numa organização, os gestores e os funcionários não possuem a mesma visão sobre a avaliação de desempenho: para os gestores, ela serve de base orientadora ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, enquanto que para os funcionários, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que os gestores possuem para pressionar e aumentar o desempenho dos mesmos no trabalho (Philadelpho & Macêdo, 2007).

A implementação de sistemas de avaliação de desempenho constitui sempre um grande desafio para os recursos humanos, daí que, para se atingir os objetivos preconizados, seja necessário entender o que é a avaliação de desempenho e as dificuldades a ela inerentes, tornando-se para tal imprescindível o conhecimento da organização e os objetivos que a mesma pretende atingir (Bezerra & Zouain, 2021).

Em suma, a avaliação de desempenho é um conceito extremamente dinâmico, pois os colaboradores são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, e prevalece alguma continuidade nas organizações. Além disso, a avaliação de desempenho é uma técnica de gestão essencial nas atividades administrativas. Segundo Chiavenato (2006), “esta é uma forma de detetar problemas na supervisão de pessoal, na integração de um colaborador na organização ou no cargo que ocupa, desarmonia, falta de aproveitamento dos colaboradores com potencial superior ao exigido pelo cargo, motivação, etc...” (pág. 259).

Ela é uma ferramenta extremamente valiosa, pois fornece informações imprescindíveis à gestão de recursos humanos, à avaliação do potencial e habilidades dos colaboradores bem como à promoção do seu desenvolvimento profissional, visto constituir um importante ponto de contacto entre a organização e o colaborador, por permitir às organizações compreender a perspectiva do colaborador, dando-lhe a oportunidade de exprimir a opinião sobre a sua performance e expor quaisquer dificuldades com que se possa estar a confrontar. Além disso, assume-se como uma mais-valia para a organização, pois proporciona a oportunidade de motivar os colaboradores, percebendo o potencial de cada individuo e o que mais valoriza.

## **2.2. Necessidade da Avaliação do Desempenho**

É por demais evidente que não há nada de novo na avaliação de desempenho. Na verdade, o que há, é uma nova perspectiva, uma nova forma de compreender questões que afetam todas as relações humanas, especialmente as do mundo dos negócios.

É necessário encarar os relacionamentos como uma grande rede interligada. As empresas encontram-se num ambiente repleto de incertezas e diversas pressões por parte dos *stakeholders*, que exigem cada vez mais um desempenho global para melhorar a eficiência e a eficácia da

economia, e através de ações transparentes e de elevada qualidade, motivando os colaboradores e os gestores adequados para manter as suas operações.

Seguindo este pressuposto, os líderes com essa característica coletiva no ambiente organizacional possuem forte autoridade no quadro funcional e em toda a organização, incluindo relações interpessoais, clima organizacional, produtividade e transferência de informações, entre outras, a comunicação.

No conceito moderno, a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta essencial tanto para instituições públicas quanto privadas. Esta ferramenta é utilizada para avaliar as atividades desenvolvidas pelos colaboradores em diferentes setores da organização. A avaliação de desempenho é crucial para a gestão de pessoas, pois os resultados obtidos são fundamentais para a motivação dos funcionários e o desenvolvimento de suas carreiras (Chiavenato, 2020).

O processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma unidade/instituição ou da sua estrutura organizacional depende do desempenho de cada indivíduo e do seu papel na equipa.

Nesse processo, não existe um modelo ou fórmula única a seguir para avaliar desempenho de um funcionário. De ponto de vista do Silva (2014), “avaliar o desempenho numa organização é uma tarefa complexa e subjetiva porque cada empresa tem seu próprio método de avaliação e traça o seu próprio objetivo. Cada gestor seleciona o seu método, conforme a necessidade que considera ter a empresa.” (p. 12).

Por isso, nos últimos anos, muitas técnicas de gestão foram desenvolvidas para organizações que buscam garantir sua sobrevivência no mercado e maximizar seus resultados financeiros.

### **2.3. Finalidade da Avaliação do Desempenho**

Ao implementar um processo de avaliação de desempenho, as organizações esperam atingir determinados objetivos através da sua aplicação. De acordo com Jacobs, R., Kafry, D. & Zedeck, S. (1980), para se compreender um sistema de avaliação de desempenho, o primeiro aspeto que deve ser considerado é compreender quais são os objetivos que a organização busca por meio do sistema.

MC Gregor (1957), acreditava que o principal objetivo de uma organização que implementa um sistema de avaliação de desempenho está relacionado ao atendimento de três necessidades, uma são as necessidades organizacionais e a outra são duas necessidades de ordem pessoal. No nível organizacional, a avaliação de desempenho auxilia nas decisões administrativas relacionadas a transferências, remunerações, etc. A nível individual, permite ao avaliado compreender a avaliação do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador sobre a sua carreira.

Seguindo esta linha de investigação, Jacobs, Kafry & Zedeck (1980) afirmam que a avaliação de desempenho pode apoiar decisões relativas a ações disciplinares, fornecendo *feedback*, desenvolvendo os funcionários, servindo como critérios de promoção, seleção (centros de avaliação), treinamento/supervisão e diagnóstico e o desenvolvimento.

Diversos autores, através dos seus estudos procuraram compreender quais os objetivos que levam as organizações a recorrer a avaliações de desempenho, entre Lazer e Wikstrom (1977), que a partir de suas pesquisas constataram que as organizações utilizam a avaliação de desempenho como meio de apoio a decisões administrativas com destaque para as decisões salariais, promoções de carreira, transferências e demissões. Já Cleveland e Murphy (1992) constataram que, até a década de 1980 as organizações recorriam a avaliação de desempenho somente para apoiar suas decisões executivas, e recentemente, estenderam para uma nova área, que prende com a possibilidade de fornecer *feedback* ao avaliado sobre a sua performance. Avaliar o desempenho das pessoas para ajudá-las a desenvolver suas carreiras.

Cleveland & Murphy (1995) compilaram os objetivos primordiais que os avaliadores têm quando submeterem os funcionários ao processo de avaliação de desempenho e os sistematizaram da seguinte forma:

- Objetivos orientados para as tarefas – referem-se aos objetivos do avaliador ao utilizar avaliações de desempenho para melhorar ou manter o nível das performances do avaliado e prepará-lo para desafios futuros;
- Metas Interpessoais - Metas que envolvem avaliadores quando utilizam avaliações de desempenho para manter ou melhorar suas relações interpessoais com o avaliado. Este aspeto tem sido amplamente analisado na literatura (e.g. Morhman e Lawler, 1983; Napier e Latham, 1986), e tem-se observado que, na maioria dos casos, os avaliadores inflacionam nas avaliações para manter um bom clima de trabalho.

#### **2.4. Vantagens e desvantagens de avaliação de desempenho**

Quando um processo de avaliação de desempenho for cuidadosamente planeado, coordenado e desenvolvido, muitas vezes resultará em benefícios a curto, médio e longo prazo. Segundo Chiavenato (2000), a avaliação de desempenho apresenta várias vantagens importantes tanto para as organizações como para os seus colaboradores. Chiavenato destaca que este processo é essencial para a gestão de recursos humanos, contribuindo para o desenvolvimento organizacional e individual.

**Identificação de Potencialidades e Limitações:** A avaliação de desempenho permite identificar as potencialidades e as limitações dos colaboradores, ajudando a definir estratégias para o desenvolvimento profissional. Segundo Chiavenato (2000), "a avaliação de desempenho oferece um diagnóstico claro sobre as habilidades e competências dos colaboradores, permitindo a identificação de áreas que necessitam de melhorias e de talentos que podem ser melhor aproveitados" (p. 188).

**Planeamento de Carreira:** Este processo ajuda na elaboração de planos de carreira e sucessão dentro da empresa. Chiavenato (2000) argumenta que "a avaliação de desempenho fornece informações valiosas para o desenvolvimento de programas de formação e de planos de carreira, garantindo que os colaboradores possam crescer e evoluir dentro da organização" (p. 190).

**Feedback e Melhoria Contínua:** Através da avaliação de desempenho, os colaboradores recebem feedback sobre o seu trabalho, o que é fundamental para a melhoria contínua. "O feedback proporcionado pela avaliação de desempenho permite aos colaboradores conhecerem os seus pontos fortes e fracos, promovendo o seu desenvolvimento profissional e pessoal" (Chiavenato, 2000, p. 192).

**Aumento da Motivação e Satisfação:** Quando os colaboradores percebem que o seu desempenho é avaliado de forma justa e transparente, a motivação e a satisfação no trabalho tendem a aumentar. Chiavenato (2000) afirma que "a avaliação de desempenho, quando bem implementada, pode contribuir significativamente para a motivação dos colaboradores, uma vez que estes se sentem valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho" (p. 195).

**Tomada de Decisões:** A avaliação de desempenho fornece dados essenciais para a tomada de decisões relativas a promoções, transferências e demissões. De acordo com Chiavenato (2000), "as informações obtidas através da avaliação de desempenho são fundamentais para decisões de gestão de pessoal, permitindo uma administração mais eficaz e estratégica dos recursos humanos" (p. 198).

Pese embora as vantagens acima referidas, a apresenta, no entanto, algumas desvantagens suscetíveis de influenciar nos resultados.

A inadequada implementação da mesma poderá criar efeitos adversos aos objetivos preconizados, como, por exemplo, o fraco profissionalismo dos funcionários, a rigidez e estagnação, o aumento de custos, a desmotivação, o comportamento disfuncional dos avaliados.

Avultam, para além disso, outras desvantagens, a saber:

**Subjetividade:** A avaliação de desempenho pode ser influenciada por fatores subjetivos e preconceitos do avaliador. Segundo Chiavenato (2000), "a subjetividade é uma das principais

desvantagens da avaliação de desempenho, uma vez que o avaliador pode deixar-se influenciar por preferências pessoais, levando a uma avaliação injusta" (p. 203).

**Estresse e Ansiedade:** O processo de avaliação pode gerar estresse e ansiedade entre os colaboradores. Chiavenato (2000) argumenta que "muitos colaboradores se sentem ansiosos e estressados com a avaliação de desempenho, o que pode afetar negativamente o seu desempenho e bem-estar" (p. 205).

**Conflitos Interpessoais:** As avaliações podem causar conflitos entre avaliadores e avaliados, especialmente se os resultados forem percebidos como injustos. "A avaliação de desempenho pode gerar desentendimentos e conflitos, principalmente quando os colaboradores não concordam com os resultados ou sentem-se injustiçados" (Chiavenato, 2000, p. 208).

**Foco Excessivo em Resultados a Curto Prazo:** Há o risco de a avaliação de desempenho enfatizar demasiado os resultados a curto prazo, em detrimento do desenvolvimento a longo prazo. De acordo com Chiavenato (2000), "um dos problemas da avaliação de desempenho é a ênfase nos resultados imediatos, que pode levar a negligenciar o desenvolvimento contínuo e a longo prazo dos colaboradores" (p. 210).

**Custo e Tempo:** Implementar um sistema de avaliação de desempenho eficaz pode ser dispendioso e demorado. Chiavenato (2000) observa que "os custos associados à implementação e manutenção de um sistema de avaliação de desempenho podem ser elevados, além do tempo necessário para a formação dos avaliadores e a execução do processo" (p. 212).

Atendendo que tais desvantagens são de todo nocivas para os resultados a atingir, muitas organizações implementam estratégias para mitigar os seus efeitos, como a formação para os avaliadores, o uso de múltiplas fontes de *feedback* e a integração de avaliações de desempenho com programas de desenvolvimento de funcionários.

Gary Dessler é um autor amplamente reconhecido na literatura de gestão de recursos humanos e avaliação de desempenho que aborda esses conceitos. Em obras como "Administração de Recursos Humanos" e "*Human Resource Management*", Dessler discute sobre os erros da avaliação de desempenho, incluindo o efeito de Halo, erro de leniência, erro de severidade e tendência central. Ele os considera como obstáculos comuns que os avaliadores podem enfrentar ao avaliar o desempenho dos funcionários e oferece *insights* sobre como evitar ou mitigar esses erros de modo a garantir um processo de avaliação mais justo e preciso.

**Tabela 1**

*Principais Erros da Avaliação na Avaliação de Desempenho*

<b>Erro de Avaliação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Efeito de Halo</b>	Ocorre quando uma impressão geral favorável ou desfavorável sobre um funcionário influencia a avaliação de todas as suas características ou comportamentos, independentemente de estarem relacionadas à impressão inicial.
<b>Erro de Leniência</b>	Consiste em os avaliadores serem excessivamente benevolentes em suas avaliações, tendo dificuldade em identificar aspectos negativos do desempenho dos funcionários. Isso pode resultar em avaliações falsas e falta de <i>feedback</i> construtivo.
<b>Erro de Severidade</b>	Refere-se à tendência de os avaliadores serem excessivamente rigorosos ou severos em suas avaliações, tendo dificuldade em reconhecer aspectos positivos do desempenho dos funcionários. Isso pode levar a avaliações injustas e à desmotivação entre os funcionários.
<b>Tendência Central</b>	Ocorre quando os avaliadores tendem a classificar todos os funcionários próximos à média da escala de avaliação, evitando atribuir notas extremas. Isso pode resultar em uma falta de diferenciação entre o desempenho dos funcionários e uma perda de informações úteis para a tomada de decisões de gestão.

Fonte adaptada Gary Dessler, 2003.

## **2.5. Determinação dos objetivos da avaliação do desempenho**

Os objetivos de desempenho do pessoal constituem uma variável que geralmente depende das próprias políticas da organização, particularmente das políticas de recursos humanos.

Segundo Dessler, a política de avaliação de desempenho deve ser estruturada de forma a alcançar diversos objetivos essenciais para a eficácia organizacional e o desenvolvimento dos colaboradores.

Portanto, os objetivos da política de avaliação de desempenho apresentam os seguintes aspectos:

- **Melhoria Contínua do Desempenho Individual:** A avaliação de desempenho deve ser usada como uma ferramenta para identificar áreas de melhoria e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Dessler afirma que "*one of the primary purposes of performance*

*appraisal is to improve the employee's performance*" (Dessler, 2013, p. 332). Isso significa que as avaliações devem fornecer feedback construtivo que ajude os funcionários a reconhecerem suas fraquezas e trabalharem para superá-las.

- **Alinhamento dos Objetivos Pessoais com os Organizacionais:** Dessler destaca a importância de alinhar os objetivos individuais dos empregados com os objetivos estratégicos da organização. Ele argumenta que "*performance management helps ensure that employees' activities and outputs are congruent with the organization's goals*" (Dessler, 2013, p. 334). Isso é fundamental para garantir que todos na organização estejam trabalhando na mesma direção e contribuindo para os objetivos comuns.
- **Tomada de Decisões sobre Recursos Humanos:** A avaliação de desempenho fornece dados críticos para a tomada de decisões sobre promoções, compensações e outras questões de recursos humanos. Dessler observa que "*performance appraisal provides the necessary data for making decisions about promotions, compensation, and training*" (Dessler, 2013, p. 335). Com avaliações precisas, as organizações podem identificar os melhores candidatos para promoções e decidir sobre aumentos salariais baseados no mérito.
- **Desenvolvimento de Carreira e Planejamento de Sucessão:** Outro objetivo crucial é o desenvolvimento de carreira e o planejamento de sucessão. Dessler sugere que "*performance appraisals can help identify employees with high potential who may be groomed for future leadership roles*" (Dessler, 2013, p. 337). Ao identificar talentos e potencial de liderança, a organização pode planejar a sucessão de forma mais eficaz e garantir a continuidade do negócio.
- **Motivação e Envolvimento dos Empregados:** A política de avaliação de desempenho também deve visar a motivação e o envolvimento dos empregados. Dessler aponta que "*effective performance management systems can enhance employee motivation and engagement by recognizing and rewarding high performance*" (Dessler, 2013, p. 339). O reconhecimento e a recompensa pelo bom desempenho incentivam os colaboradores a manterem ou melhorarem sua performance.

Os objetivos da política de avaliação de desempenho, conforme delineado por Gary Dessler, abrangem desde a melhoria contínua do desempenho individual até a tomada de decisões estratégicas sobre recursos humanos, desenvolvimento de carreira, e motivação dos empregados. Implementar uma política de avaliação de desempenho eficaz requer uma compreensão clara desses objetivos e a criação de sistemas e processos que apoiem a realização dos mesmos. Através de avaliações precisas e construtivas, as organizações podem alinhar as atividades dos funcionários

com os objetivos organizacionais, promover o desenvolvimento contínuo e assegurar a tomada de decisões informadas e justas sobre a gestão de talentos.

## **2.6. Gestão de Recursos Humanos**

Segundo Siqueira (2008), um novo movimento começa a ocorrer para avançar na compreensão da gestão de recursos humanos. A dicotomia utilizada na perspectiva científica de Descartes permite certos conceitos como polos opostos-objetivo/subjetivo, político/simbólico, voluntarismo/determinismo, etc., quando surgem contradições a perspectiva dialética emerge quando, oposição, diversidade e a variabilidade coexistem. Refletir a complexidade, mas garantir a complementaridade. Neste sentido, existe uma inter-relação dinâmica entre o espiritual e o social, o micro e o macro, a liberdade e a dominação. Como todos sabemos, a gestão de recursos humanos é aquela parte da gestão que se centra no valor do capital humano de uma organização e tem sofrido alterações significativas ao longo dos anos.

Inicialmente, as organizações viam os indivíduos apenas como força de trabalho, ou seja, mão de obra acessível, mas ao longo dos anos, passaram por uma transformação significativa e hoje são vistos como uma parte essencial da organização.

Todavia, gerir pessoas é uma tarefa difícil e como já enfatizada, os colaboradores são o recurso mais importante de uma organização e a má gestão pode gerar prejuízos. O comportamento individual é influenciado por uma variedade de fatores externos, e os gestores precisam desenvolver as habilidades necessárias para coordenar departamentos tão complexos. Segundo Chiavenato, (2004) "As organizações são organismos verdadeiramente vivos, em constante ação e desenvolvimento. Quando têm sucesso, tendem a crescer, ou pelo menos a sobreviver." (p. 5).

Dutra (2002) concorda com a possibilidade da estratégia de uma organização estar ligada às pessoas, tornando-as uma das fontes importantes na consecução da competitividade da organização, algo de muito saudável no interior desta, pois compromete os funcionários a sempre superar as expectativas dos seus gestores.

Fischer (1998) menciona que essa gestão tem como foco concentrar-se no treinamento da gerência, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. (p.102).

A avaliação de desempenho apenas se configura como útil para a gestão de pessoas quando não se trate de mero formalismo que todos cumprem desinteressadamente e sem qualquer espírito

crítico. Ela existe, aliás, para se tornar útil. Há dois caminhos essenciais para que a avaliação de desempenho se revista de verdadeiro impacto:

- Através do feedback construtivo fornecido ao colaborador pelo processo;
- Através das decisões de gestão associadas ao seu resultado – como, por exemplo, decisões sobre remuneração, prêmios, promoções, planos de desenvolvimento (Rynes, Gerhart & Park, 2005). Neste último caso, pretende-se que essas decisões tenham reflexo na motivação dos indivíduos.

Aguarda-se que tais decisões de gestão sejam suficientemente adequadas para se tornarem motivadoras para os colaboradores, mas para isso é essencial a efetiva aplicação do sistema por parte dos dirigentes. Esta motivação decorre sempre, no que se refere à avaliação de desempenho, do reconhecimento de que constitui uma boa avaliação (o que é por si só motivador), e das consequências mencionadas nas decisões de gestão. No que se refere ao *feedback* construtivo, é importante perceber que ele não precisa de ser positivo para ser construtivo. As críticas honestas, fundamentadas e comunicadas de forma cuidada, são poderosas pela sua capacidade de modificar comportamentos, tornando-se excelentes guias de ação.

## **2.7. O processo de Sistema da avaliação do desempenho: Formal e Informal**

Para que um modelo de avaliação de desempenho seja bem-sucedido, deve respeitar a identidade cultural da organização que adota, sendo que não nos podemos esquecer da influência da cultura organizacional e do ambiente onde a empresa opera. Conforme Siqueira (2002), “Cultura é uma combinação de crenças, comportamentos, hábitos, tradições, concepções e práticas que uma organização desenvolve ao longo do tempo como resultado da integração das pessoas que a integram e com ela interagem” (pág. 56).

Constatou-se que a avaliação de desempenho (AD) informal ou formal consiste no processo que permite às organizações avaliar, de forma justa, o desempenho dos colaboradores, para efeito de desenvolvimento ou para justificar decisões. Uma compreensão abrangente e informal da avaliação de desempenho numa organização é um processo inevitável.

O sistema de avaliação de desempenho deve ser delineado para permitir que a organização cumpra os objetivos organizacionais recomendados de forma eficaz e eficiente. É utilizado para avaliar o desempenho e resultados individuais, coletivos e organizacionais, bem como eficácia, eficiência e qualidade (Carvalho, 2012). Um sistema de avaliação de desempenho deve atender desde o início vários parâmetros: primeiro, os diversos sujeitos que compõem a organização

devem concordar com os objetivos, a fim de avaliar não apenas os resultados individuais, mas também os resultados coletivos e organizacionais; segundo, dar às pessoas a oportunidade de refletir áreas em que as competências individuais e o desempenho organizacional podem e devem ser melhorados; por fim, cada empresa deve desenhar o seu próprio método de avaliação e escolher ferramentas adequadas para o efeito, que devem ser consistentes com os objetivos individuais e organizacionais e sempre alinhados com as mudanças do mercado (Carvalho, 2012).

Por outras palavras, um sistema de avaliação de desempenho, deve ser adaptado às circunstâncias reais de cada organização para ser eficaz. A construção de tal sistema deve ter em conta os indicadores e ferramentas mais eficazes para a avaliação individual, coletiva e organizacional. Os instrumentos de medição devem ser selecionados de forma diferenciada para atender aos seus requisitos inerentes de acordo com os objetivos e participantes. (Carvalho, 2012). Como o processo de recolha de informação, deve ser uma ferramenta fiável, pois é utilizada para gerir a carreira de um indivíduo, ajudando a determinar a mobilidade funcional, remunerações e promoções, formação, desenvolvimento, etc. (Farinha e Jacinto, 2007).

Para que um sistema de avaliação funcione satisfatoriamente, os gestores devem estar interessados e envolvidos ao mais alto nível; os objetivos a atingir são muito claros; os objetivos e estratégias da empresa estão alinhados; e a comunicação e a formação abrangem todos os *stakeholders*, porque é importante que os colaboradores compreendam os padrões para saberem onde devem mudar seus comportamentos e melhorar a sua performance ; definir pré-requisitos para que o desempenho real do colaborador possa ser comparado aos padrões de desempenho desejados; e, finalmente, ter documentação para apoiá-lo, como forma de avaliação de desempenho (Farinha e Jacinto, 2007).

Carvalho (2012) define quatro etapas de um sistema de gestão de desempenho: a primeira etapa está relacionada ao papel individual na atividade (identificação dos objetivos organizacionais da equipa ou indivíduo e a descrição do trabalho a ser executado); a segunda etapa está relacionada ao planeamento de desempenho (responsabilidade e desenvolvimento individual); a terceira etapa refere-se ao desenvolvimento do desempenho (desenvolvimento das competências necessárias para a tarefa); a etapa final é medir e avaliar o desempenho.

Daí se conclui que quando implementado de forma adequada e cautelosamente cuidado, um sistema de avaliação de desempenho pode agregar valores ao desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores. Independentemente disso, podemos perguntar-nos se, internamente, o sistema de avaliação de desempenho é entendido como um processo que irá criar valores para todos os *stakeholder*, ou se é apenas mais um processo burocrático que se traduz em coerção, falta de confiança e falta de compreensão. Da mesma forma, acredita-se que as empresas devem

ser capazes de comunicar a sua mensagem e os desafios que esta coloca aos seus colaboradores de forma eficaz e segura, numa linguagem comum e transparente e através do estabelecimento de objetivos.

Desta forma, terá a certeza de gerir o comportamento dos seus colaboradores e aumentar a sua confiança, ao mesmo tempo que aumenta o seu sentido de compromisso com a empresa.

## **2.8. Métodos e modelos da avaliação do desempenho individual**

A avaliação de desempenho individual é um processo fundamental em muitas organizações, pois permite avaliar o progresso e o sucesso dos colaboradores em relação aos objetivos estabelecidos e às expectativas em relação a sua posição na organização. Existem diversos métodos e modelos de avaliação de desempenho individual, cada um com suas vantagens, desvantagens e aplicabilidades específicas.

Ao longo do tempo, a importância da avaliação de desempenho dentro das organizações foi acompanhada pela construção de métodos de avaliação de desempenho. Estes métodos variam de organização para organização, pois cada organização tende a estabelecer o seu próprio sistema de avaliação. Chiavenato (2006) acreditava que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho incluem principalmente: método de escala gráfica; método de escolha forçada; método de pesquisa de campo; método de incidente crítica e *checklist*.

O método de escala gráfico é o mais comumente usado e promovido. Envolve avaliar o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação predefinidos e graduados. Para este autor, a avaliação de desempenho passou por uma fase positiva de transformação, baseada na aproximação dos níveis hierárquicos entre chefes e subordinados, orientados por avaliações mais qualitativas e pelo aumento do investimento na formação, qualificação e desenvolvimento de pessoal. Mas isto deve ser acompanhado de um bom sistema de avaliação de desempenho que possa determinar se o caminho escolhido é bem seguido e se os objetivos desejados serão alcançados (Chiavenato, 2006).

A avaliação do desempenho humano pode ser realizada através de tecnologias capazes de mudanças proativas, não só entre uma organização, mas também dentro da mesma organização, seja entre diferentes níveis de pessoal ou entre diferentes áreas de atividade. De um modo geral, os sistemas de avaliação do desempenho das pessoas cumprem determinados objetivos baseados na formulação de políticas de recursos humanos. Embora, uma vez que tais políticas variam de organização para organização, não é surpreendente que cada organização desenvolva o seu próprio sistema para medir o comportamento dos seus empregados. Como a aplicação do

peçoal é definida com base no nível e na posição do cargo, as organizações costumam usar mais de um sistema de avaliação. É relativamente comum que as organizações desenvolvam sistemas específicos com base no nível e na distribuição geográfica dos seus colaboradores: avaliação do sistema, peçoal burocrático, supervisores, gerentes, supervisores, peçoal de vendas, etc. Cada sistema atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características para cada tipo de peçoal. Existem vários métodos de avaliação de desempenho, cada um com vantagens e desvantagens e relativamente adequados para determinados tipos de cargos e situações. Podem-se usar vários sistemas de avaliação de desempenho ou construir cada sistema usando métodos diferentes para se adequar ao tipo e às características da pessoa que está sendo avaliada e ao nível e às características do avaliador. Essa adaptação é fundamental para que o método funcione adequadamente e obtenha bons resultados. Vale repetir que o sistema de avaliação de desempenho é um meio, um método e uma ferramenta, e não um fim em si mesmo.

É um meio de obtenção de dados e informações que podem ser registrados, processados e direcionados para utilização na tomada de decisões e medidas que visam melhorar e aprimorar o desempenho das pessoas dentro de uma organização. Alguns dizem que a avaliação de desempenho nada mais é do que um bom sistema de comunicação que funciona tanto horizontal quanto verticalmente dentro de uma organização. Para que uma avaliação de desempenho seja eficaz, ela deve basear-se inteiramente nos resultados das atividades laborais da pessoa e não apenas nos seus traços de personalidade.

**Tabela 2***Principais Métodos Tradicional da Avaliação do Desempenho*

<b>Método de Avaliação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Escala Gráfica</b>	Os avaliadores classificam os funcionários através de uma escala numérica ou descritiva, em várias dimensões de desempenho.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Fácil de entender e aplicar.</li><li>-Fornece uma avaliação geral do desempenho.</li><li>-Pode ser usado para <i>feedback</i> e desenvolvimento pessoal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Pode ser subjetivo.</li><li>-Não é adequado para avaliação detalhada do desempenho.</li><li>-Tendência à centralidade (avaliações médias), e leniência (avaliações altas).</li></ul>
<b>Escolha Forçada</b>	Os avaliadores são obrigados a escolher entre várias alternativas pré-determinadas que melhor descrevem o desempenho do funcionário.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Evita tendências de leniência ou centralidade.</li><li>-Estrutura clara e objetiva.</li><li>-Fácil de administrar e comparar resultados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Pode ser percebido como rígido e injusto.</li><li>-Não permite nuances ou exceções ao desempenho.</li><li>-Pode ser limitado em termos de escolhas de descrição.</li></ul>
<b>Pesquisa de Campo</b>	Coleta de informações sobre o desempenho dos funcionários por meio de observações diretas ou relatos de eventos específicos.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oferece uma visão holística do desempenho.</li><li>- Baseia-se em exemplos reais de comportamento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Pode ser demorado e caro.</li><li>- Pode ser afetado por vezes de observação.</li><li>-Dificuldade em padronizar e comparar resultados.</li></ul>
<b>Incidentes Críticos</b>	Registra eventos específicos de desempenho excepcionalmente bom ou ruim ao longo de um período de tempo.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Focado em comportamentos específicos e mensuráveis.</li><li>- Facilita <i>feedback</i> detalhado e específico.</li><li>- Ajuda a identificar áreas de força e desenvolvimento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Pode ser afetado por vezes de memória.</li><li>-Necessita de documentação minuciosa e contínua.</li><li>-Pode negligenciar aspectos mais amplos do desempenho.</li></ul>

Continuação

<b>Método de Avaliação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Lista de Verificação</b>	Os avaliadores marcam uma lista de comportamentos ou características relevantes ao desempenho do funcionário.	- Estrutura simples e fácil de usar. - Ajuda a garantir que todos os aspetos relevantes sejam avaliados.	- Pode ser limitado em termos de cobertura de comportamentos ou características. - Pode ser superficial e não abordar nuances do desempenho.

Fonte adaptada de Chiavenato, 2006.

### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

“O processo de investigação segue etapas, normas e técnicas, cuja aplicação responde a um método pré-estabelecido” (Barañano, 2008, p. 21).

Creswell (2007), alerta que nos estudos de caso, a recolha de dados é normalmente extensa, enquanto Yin (2001) aconselha seis fontes de evidência que devem ser cuidadosamente utilizadas: documentação, registos em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

Com o objetivo de colher informações relevantes para a compreensão dos aspetos mais importantes do tema e buscar ajuda na orientação e desenvolvimento de um projeto de pesquisa (Barañano, 2008), foi realizada primeiramente uma revisão da literatura. A colheita de dados foi organizada por meio de instrumentos elaborados para esse fim e, conforme anteriormente mencionado, foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos. A combinação destes elementos de investigação é referida como métodos mistos por Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007) e é utilizada para alcançar amplitude e profundidade na compreensão e evidência. A escolha da técnica baseou-se nos seguintes princípios: para colheita dos dados quantitativos, Vilelas (2009, p. 105) afirma que "a técnica mais comum é o questionário", porque na pesquisa organizacional pode medir opiniões, reações, hábitos e atitudes, através do universo uma amostra estatisticamente representativa. No que diz respeito à recolha de dados qualitativos, Creswell (2007) afirma que normalmente é feita através de entrevistas, que ajudam a explicar o fenómeno em estudo, através da inter-relação entre observação e análise (Vilelas, 2009).

Para analisar os dados recolhidos por meio do inquérito por questionários aplicados aos colaboradores dos bancos, utilizamos a ferramenta Excel para realizar a análise estatística, e para analisar os dados obtidos por meio das entrevistas com os diretores de recursos humanos, procedeu-se à elaboração de matriz de análise de conteúdo.

Esta investigação foi plenamente desenvolvida em três bancos comerciais de São Tomé e Príncipe (ECOBANK STP, BGFIBANK STP e AFRILAND FIRST BANK STP), com os colaboradores que aceitaram participar.

As respostas foram fornecidas por escrito pelos colaboradores, entregues diretamente à investigadora e foram devidamente agrupadas e transcritas. Não obstante alguns percalços, o trabalho decorreu de forma satisfatória. De acordo com este cenário, a investigadora aproveitou para agradecer os esforços implementados por todos quantos que se disponibilizaram a participar nesta investigação.

A pesquisa concentrou-se em três fases: 1ª - Elaboração do questionário e do guia de entrevista; 2ª – Aplicação do questionário e do guia de entrevista; 3ª - Realização da análise quantitativa e qualitativa do conteúdo.

### 3.1. Questões e objetivo de Investigação

Com o objetivo de melhor compreender o processo de avaliação de desempenho dos três bancos comerciais de São Tomé e Príncipe, este estudo visa responder às seguintes questões de investigação “**Qual o estado da Avaliação de Desempenho nas instituições bancárias de São Tomé e Príncipe?**”, o que conduz à necessidade de apurar a prática da aplicação da avaliação de desempenho em empresas privadas de São Tomé e Príncipe, com destaque para o sector bancário.

Pretende – se para esse efeito:

- Caracterizar a estrutura organizativa dos três bancos (ECOBANK STP, BGFI BANK STP e AFRILAND FIRST BANK STP);
- Apurar a prática da aplicação de avaliação de desempenho, ou seja, investigar e compreender como as Instituições bancárias, estão a submeter atualmente as suas avaliações de desempenho;
- Identificar os modelos de Avaliação de Desempenho aplicados nas empresas selecionadas;
- Compreender o lugar da Avaliação de Desempenho na cultura organizacional de cada Instituições bancárias.

### 3.2. A amostra

Para a realização de estudo, foram selecionadas amostras aleatórias, cujos questionários foram submetidos os em formato de papel e por via email.

Importa frisar que o ECOBANK possui 19 trabalhadores, dos quais 15 responderam ao inquérito, enquanto que o BGFI dispõe de 28 trabalhadores, 19 dos quais fizeram o mesmo e, finalmente, dos 40 trabalhadores do AFRILAND somente 26 trabalhadores responderam ao inquérito, conforme a tabela abaixo descrita.

**Tabela 3** Distribuição da percentagem de questionários respondidos

Via de aplicação Amostra dos Bancos	ECOBANK		BGFI		AFRILAND	
	Papel	Email	Papel	Email	Papel	Email
N.º de questionários aplicados	11	9	19	9	40	0
N.º de Questionários respondidos	10	5	16	3	26	0

Fonte: Elaboração própria, 2024.

### 3.3. O inquérito

Para este estudo utilizamos um inquérito por questionário, pois este permite uma abordagem quantitativa, visto ser composto de questões essencialmente fechadas, as quais serão analisadas por adequadas estatísticas descritivas.

A escolha deste método de investigação prende-se ao facto de se adequar ao estudo a realizar, já que se pretendia obter, num curto período de tempo, uma grande diversidade de informação dos elementos da amostra.

Posto isso, avançamos com a elaboração de um questionário (anexo1), composto maioritariamente por questões fechadas, por facilitarem a codificação e análise de dados, visto que todos os inquiridos utilizam “a mesma nomenclatura nas suas respostas e o mesmo grau de pormenor nas suas descrições” (Barañano, 2004, p. 98). Para tal, utilizaram-se questões de resposta múltipla, possibilitando ao inquirido escolher a mais adequada: questões dicotómicas (Sim/Não);

Seguindo a linha de investigação, o questionário divide-se em dois blocos. O primeiro, respeitante a aspetos sociodemográficos, e o segundo, a questões de investigação.

A elaboração deste inquérito baseia-se em diversos estudos sobre o tema e visa compreender “o estado da avaliação de desempenho nas empresas privadas de São Tomé e Príncipe”.

Sendo assim, algumas perguntas do citado deste inquérito tiveram por base questões no âmbito da avaliação de desempenho. De modo a dar resposta à pergunta de investigação acima referida, utilizamos no inquérito quatro questões relevantes, nomeadamente:

**Primeira questão (Q1):** Já teve alguma Avaliação de Desempenho desde que trabalha nesta Instituição?

Para esta questão utilizamos perguntas do inquérito denominadas “questões dicotómicas (Sim/Não)”, para se perceber se as empresas praticam ou não avaliação de desempenho.

**Segunda questão (Q2):** No caso positivo, com que frequência?

Esta questão vem dar sequência à primeira, pois permite perceber com que frequência é feita a avaliação de desempenho.

**Terceira questão (Q3):** Conhece o método de avaliação vigente na Instituição?

Para esta questão utilizaram-se igualmente as perguntas do inquérito denominadas “questões dicotómicas (Sim/Não)”, para se perceber se os colaboradores conhecem o método de avaliação de desempenho elaborado na empresa.

**Quarta questão (Q4):** Se for positiva a resposta, escolher, relativamente à 3ª questão, uma das seguintes respostas.

- Através de formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas o grau de avaliação. Dispondo cada grau de um valor em pontos, é isso que irá avaliar se o colaborador é ótimo, bom, regular e fraco.
- Através de um formulário organizado em bloco de duas ou quatro frases onde o avaliado irá escolher de maneira forçada qual a frase que melhor se aplica ao seu desempenho.
- Através do método em que o avaliador se preocupa somente em avaliar os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando os extremos, sem analisar os traços de personalidade.
- Através de um lembrete resumido de todos os pontos que devem ser avaliados numa determinada operação ou no desempenho do trabalhador. A descrição de cada ponto de verificação deve ser suficientemente curta para deixar a lista compacta e suficientemente detalhada para que o profissional saiba exatamente do que se trata.
- É feita através de identificação de competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.
- Através da comparação periódica entre metas previamente fixadas para cada indivíduo e os resultados realmente alcançados.
- A avaliação é feita de forma circular. O avaliado recebe o feedback de todas as pessoas (*stakeholders*) com quem ele tem uma relação no âmbito da sua atividade laboral.
- Através de entrevistas entre um especialista em avaliação de desempenho (área de RH) com cada chefia, para juntos avaliarem o desempenho dos subordinados com base na análise de factos e situações.
- Através de ênfase do desenvolvimento futuro, permitindo pôr em evidência capacidades relevantes para tarefas que lhe possam vir a ser adjudicada no futuro.
- Pode também pôr em evidência talentos sob aproveitados, úteis para a recolocação dessa pessoa noutras funções.

Esta questão vem na sequência da (Q3), para se perceber qual o modelo de avaliação de desempenho que as empresas utilizam para efetuar a sua AD.

### **3.4. Conceção do guião da entrevista**

Em paralelo, com o objetivo de servir de complemento ao questionário, foi igualmente construído um guião de entrevista (anexo 2) em aplicação no word, que “são sempre fundamentais para o sucesso do estudo”, por possuírem maior conhecimento dos assuntos em causa (Yin, 2001, p. 112). Tratou-se de uma entrevista semi-diretiva ou semiestruturada, já que contém “uma série de

perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 192), com liberdade quanto à ordem de resposta (Barañano, 2008). O guião da entrevista é igualmente constituído por três blocos, mas contrariamente ao questionário, o primeiro bloco diz respeito à caracterização do entrevistado, o segundo bloco com às questões que ajudaram no processo de investigação e o terceiro ao contributo do entrevistado com sugestões para a melhoria modelo de Gestão do RH na sua instituição.

### **3.5. Análise, tratamento e validação de dados**

Para a concretização do estudo, e com o objetivo de responder à questão de investigação “O Estado da Avaliação de Desempenho nas Empresas Privadas de S. Tomé e Príncipe”, foram aplicados questionários, como forma de recolha de dados junto aos colaboradores dos bancos em estudo (Diretora de Recurso Humanos, Chefe de Departamento, Gerentes, Administrativos, Comerciais e outros). Este processo visava garantir com o método adequado e rigor, a validade de confiança no resultado da investigação (Laville & Dionne, 1999). A população do estudo agrega 60 colaboradores destas organizações, repartidos por diversos serviços.

Os dados recolhidos foram alvo de uma análise descritiva de frequências visando caracterização sociodemográfica dos participantes no estudo, com o conhecimento e autorização hierárquica das organizações, submetidos física (papel) e por email aos inquiridos, como forma de garantir a confidencialidade das informações, no cerne das quais se analisaram questões pessoais, como idade, género, habilitações literárias e estado civil; questões profissionais, tais como o tipo de vínculo contratual com a organização, antiguidade, categoria profissional, cargo de coordenação ou chefia, classificação do tempo de serviço; e bem assim questões do foro da investigativo. Foram também alvo de análise as questões dicotómicas, tendo em vista a identificação e enquadramento da avaliação de desempenho praticada nos bancos, sendo que tais questões constituem as variáveis utilizadas para identificar diferenças entre os indivíduos participantes do estudo. Para esta investigação foram considerados 60 questionários, não tendo sido respondidas determinadas questões por alguns participantes.

As entrevistas foram analisadas através de tabelas de análise de conteúdos, começando por se proceder à caracterização dos entrevistados e, posteriormente, a apresentação de teor das suas respostas relativamente ao tema do estudo.

O trabalho de campo, consistindo na recolha das informações dos questionários, decorreu de 09 de setembro de 2022 a 22 fevereiro de 2023.

Para o tratamento e a análise dos dados recolhidos, recorri ao software Excel porque tal nos permite organizar e categorizar as informações textuais, facilitando assim uma rápida análise dos dados.

De acordo com Ananias (2019), o software Excel é uma das melhores ferramentas eletrónicas para organização e criação de dados eletrónicos para diversos usos e fins.

Foi efetuado o cruzamento dos dados de caracterização individual e profissional com as variáveis da conciliação e avaliação de desempenho, no sentido de se verificar se a prática de avaliação de desempenho é tratada nas instituições em estudo. Esse tratamento foi efetuado em duas etapas, sendo a primeira destinada à codificação das questões e a segunda, à classificação do conteúdo dos documentos (respostas obtidas no questionário), em que se tornou ainda possível classificar os arquivos por género, faixa etária, função e anos de serviço, de modo a obter a descrição do perfil dos participantes.

Procedeu-se, em seguida, à introdução dos dados igualmente no Software Excel, tendo sido recolhidos sujeitos a análise estatística, pela aplicação análise de frequência descritiva destinada a caracterizar a população em estudo e avaliar o seu nível de perceção conforme o SAD aplicado pelos bancos.

## **4. CARATERIZAÇÃO DOS BANCOS**

De acordo com o site de Banco Central de São Tomé e Príncipe (BCSTP), existem quatro bancos comerciais dos quais, um tem a participação do estado e outros de capital (<https://bcstp.st/>).

### **4.1. ECOBANK**

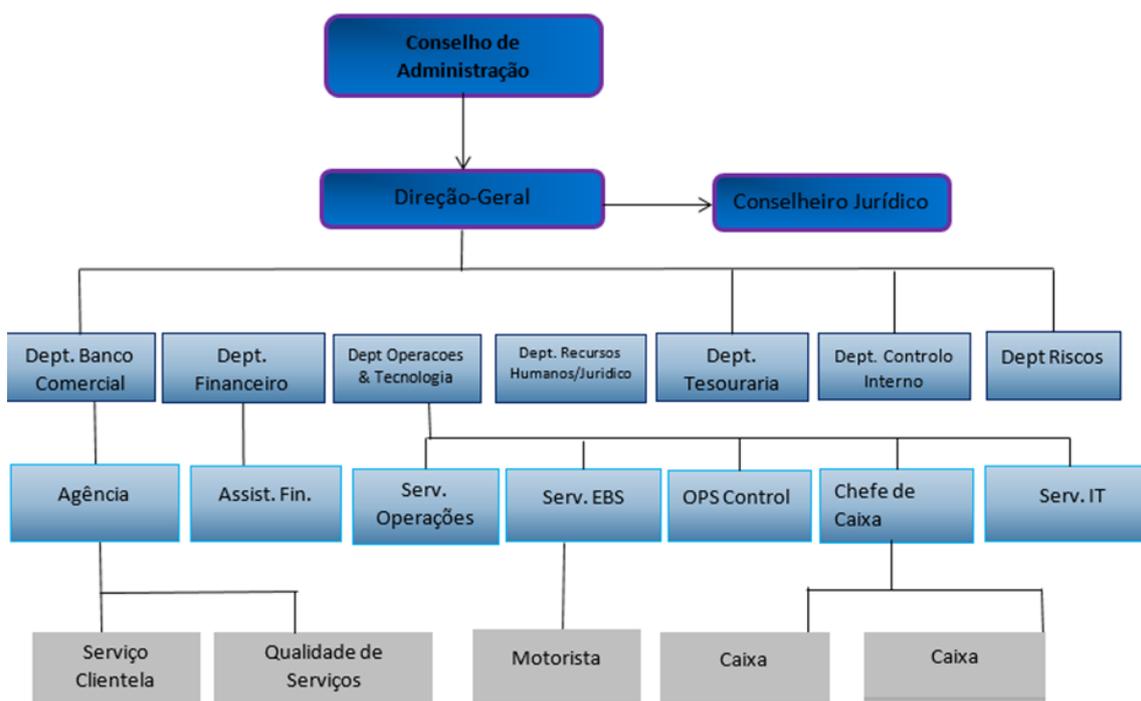
O ECOBANK é um banco que opera na África Subsariana, iniciando as suas operações em outubro de 1985 com a abertura da sua primeira sucursal no Togo. Atualmente, o Grupo ECOBANK é uma instituição de classe mundial com operações em 35 países da África Subsaariana, e a marca ECOBANK é reconhecida como sinónimo de atividades bancárias no continente africano. (<https://ecobank.com/st/>)

Em setembro de 2007, o ECOBANK inicia a sua atividade em São Tomé e Príncipe, onde dispõe de uma agência sede. A instituição está firmemente comprometida com o desenvolvimento económico, social e cultural do país desde a sua criação. (ECOBANK STP, 2022)

A estrutura organizacional do ECOBANK (figura 1) destaca-se o Conselho de Administração, órgão máximo de decisão, que delibera em nome dos acionistas. Em termos executivos, existe uma Direção Geral (DG), sob a tutela da qual estão os diferentes departamentos, existindo, entretanto, um Conselheiro Jurídico, que apesar de hierarquicamente inferior à DG, é uma figura que reporta ao Conselho de Administração.

De salientar que alguns desses departamentos têm, sob sua tutela, determinados serviços: o Departamento de Banco Comercial tem, sob sua tutela, a Agência, que superentende, por sua vez, o serviço de clientela e qualidade de serviço; o Departamento Financeiro dispõe de um assistente financeiro; o Departamento de Operações e Tecnologia tem, sob sua tutela, diversos serviços, dentre os quais, os serviços de operações, serviços de EBS, dispondo de um motorista, operações e controlo, chefe de caixa, tendo ao seu serviço duas caixas, o e serviço de IT; o Departamento de Recursos Humanos e Jurídico está sob tutela do DG.

**Figura 1**  
Estrutura Organizativa do ECOBANK STP



Fonte: ECOBANK STP, 2023.

No que toca aos recursos humanos, o ECOBANK STP conta com 19 colaboradores de diferentes idades, sexo e áreas de atuação, distribuídos pelos diversos órgãos e serviços. (ECOBANK STP, 2022)

No que concerne ao processo de avaliação de desempenho, “o ECOBANK STP engaja-se a desenvolver e reconhecer a excelência dos seus colaboradores.” Para concretizar esse objetivo, existe um sistema de gestão do desempenho, que permite que os supervisores e os respetivos

colaboradores estabeleçam, em conjunto, os objetivos e procedam ao devido seguimento para que as metas sejam cumpridas. (ECOBANK STP, 2022)

Segundo DGHR, a avaliação de desempenho é feita na base dos objetivos SMARTS, estabelecidos no início de cada ano. Tais objetivos avaliam 5 áreas de desempenho (comercial e financeiro/ experiência cliente/ gestão de equipa/processos, controlos e desempenho operacional/iniciativas estratégicas), devendo cada área conter, no máximo, cinco objetivos.

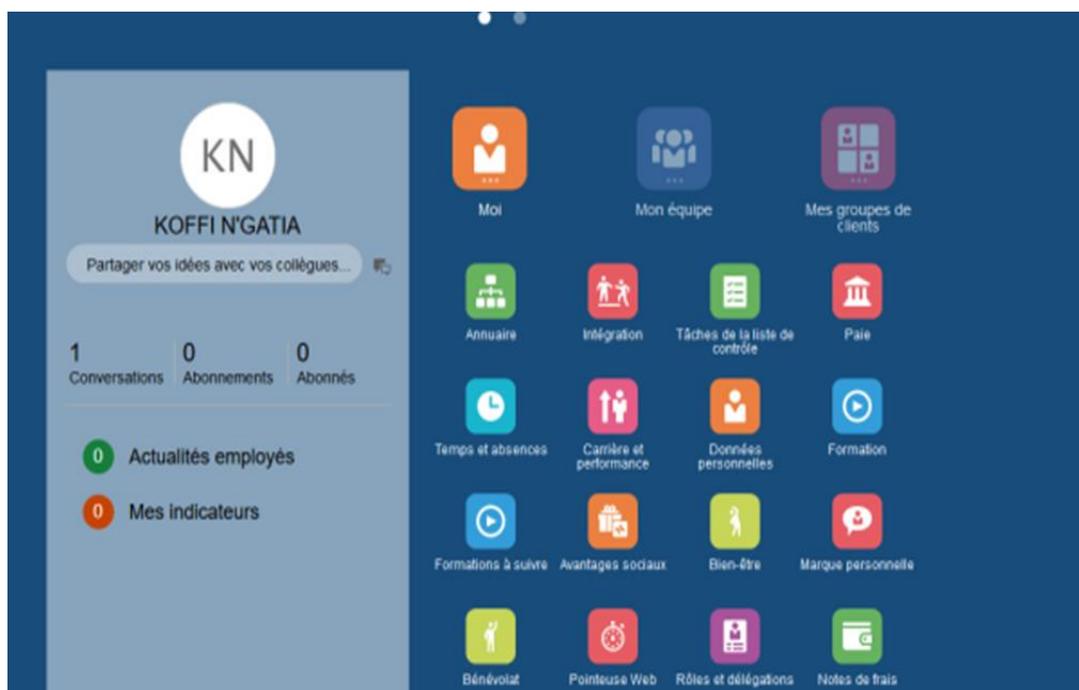
O ciclo de avaliação do desempenho é iniciado com o processo de fixação dos objetivos anuais e individuais de cada colaborador, sendo avaliado anualmente o desempenho de cada um deles. No entanto, uma revisão semestral da execução dos objetivos é realizada no mês de julho, visando atestar a progressão dos mesmos. (ECOBANK STP, 2022)

A avaliação do desempenho constitui uma oportunidade para os colaboradores dialogarem com os respetivos supervisores e vice-versa, tendo em vista obter o máximo de perceções possíveis em torno do trabalho realizado pelo colaborador.

O processo de avaliação do desempenho no ECOBANK é realizado numa plataforma (*oracle applications cloud*) (figura 2), criada para o efeito, sendo que, para mitigar toda a subjetividade que pode surgir durante as avaliações, é criado o comitê de normalização, que visa assegurar a justeza das notações atribuídas. (ECOBANK STP, 2022)

**Figura 2**

*Plataforma (oracle applications cloud) do ECOBANK STP*



Fonte: ECOBANK, 2023.

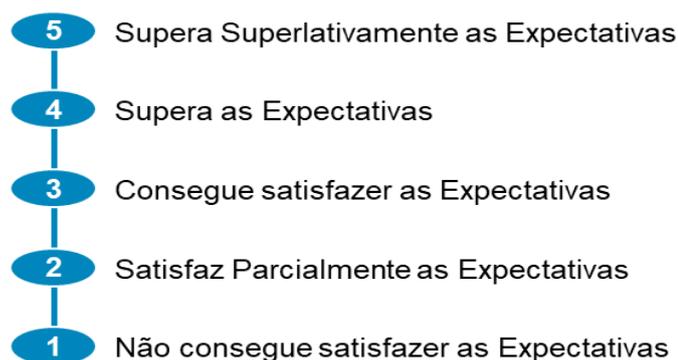
Quanto às políticas de Gestão dos Recursos Humanos, o ECOBANK é dotado de uma série de procedimentos que visam guiar e esclarecer os seus colaboradores sobre a maneira como é realizada na organização a gestão dos recursos humanos. As diversas políticas existentes concernem, dentre outras, ao recrutamento, condições gerais do trabalho, licenças e assiduidade, bem-estar do trabalhador, gestão do desempenho, aprendizagem e desenvolvimento, gestão do talento, compensação e benefícios e à cessação do vínculo laboral. (ECOBANK STP, 2022)

Existe igualmente a política de incentivos, que visa fidelizar e engajar o colaborador, como é o caso da distribuição do bônus, quando a instituição atinge os seus objetivos, do acompanhamento em matéria de reforço da competência e da eleição do melhor funcionário do ano. (ECOBANK STP, 2022)

A escala de pontuação vai de 1 a 5, conforme a figura 3.

### **Figura 3**

*Escala de Pontuação da Avaliação do Desempenho do ECOBANK STP*



Fonte: ECOBANK, 2023.

## **4.2. BGFI BANK STP**

O BGFI BANK STP é um banco comercial e de investimentos de capital gabonês, que integra o Grupo BGFI do Gabão, tendo sido inaugurado em S. Tomé no dia 28 de março de 2012. É o primeiro grupo financeiro do Banco Central da Comunidade Económica e Monetária Africana. O banco opera em 10 países e é atualmente um banco líder nos mercados financeiros do Gabão e da República do Congo-Brazzaville. Dispõe, em S. Tomé e Príncipe, de uma agência localizada na cidade capital, e conta com 28 colaboradores.

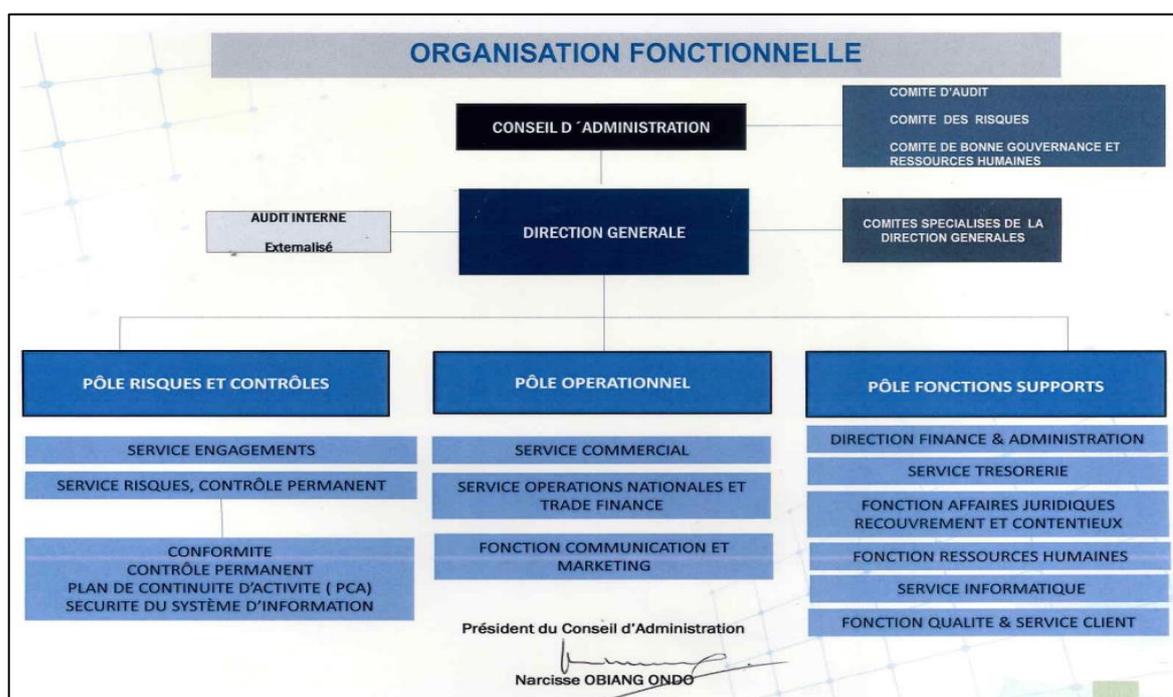
A estrutura Organizacional do BGFI BANK STP é constituída por um conjunto de órgãos, comités e direções conforme a figura 4. Por força da NAP 17/2017, foram criados alguns órgãos de controlo e seguimento das atividades do banco. De acordo com a NAP, esses comités são constituídos por

membros não executivos do Conselho de Administração e têm por missão fazer o controlo e acompanhamento das atividades do banco e reportam a esse órgão.

A estrutura diretiva reporta diretamente ao Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos e ao Comitê de Boa Governança e Recursos Humanos. Existe Auditoria Interna e um Comitê Especial que serve de apoio à Direção Geral. Dispõe ainda de um Centro de Operações, que reporta à Direção Geral, onde existem, dentre outros, os serviços de âmbito comercial, de contabilidade, tesouraria e informática. A gestão corrente do banco é atribuída à Direção Geral (DG), que conta com o apoio de duas estruturas especiais, nomeadamente, Auditoria Interna e Comitês Especializados da DG.

**Figura 4**

*Estrutura Organizativa do BGFI BANK STP (BGFI BANK STP)*



Fonte: BGFI BANK STP, 2023.

O quotidiano do banco está dividido em três polos: polo de riscos e controlos, polo operacional e polo de função e suporte, nos quais existem vários serviços.

No que respeita à função de RH, está integrada no polo de funções e suporte, tem como função:

- Gestão Administrativa do Pessoal;
- Organizar o dossier do pessoal;
- Efetuar a gestão das ausências, férias ordinárias e de maternidade;
- Controlar o plano anual de férias de acordo com o mapa aprovado;
- Controlar o plano anual de formação;

- Fazer o seguimento do contrato do seguro de saúde;
- Gestão de atividades com pessoal e obras sociais;
- Redação de procedimentos RH;
- Envio mensal de *Reporting* RH;
- Acompanhamento no processo de recrutamento, mobilidade e de processos disciplinares com o Jurídico;
- Seguir as avaliações e fichas de objetivos;
- Preparar e acompanhar os dossiers de empréstimo com o pessoal.

De acordo com o responsável dos recursos humanos, no BGF *BANK* o processo de avaliação de desempenho é realizado por objetivos, os quais são entregues aos colaboradores no início do ano.

O processo de avaliação de desempenho é realizado no início de cada ano, através de uma ficha anual de posto e de objetivos definidos. Através dessas fichas, os mesmos são avaliados 2 vezes por ano, sendo que somente os colaboradores estão sujeitos a esta avaliação de desempenho, em detrimento das chefias que estão isentos de qualquer tipo de avaliação. Esse processo é meramente formal, como enfatiza a responsável de recursos humanos.

### **4.3.AFRILAND FIRST BANK**

O AFRILAND *BANK* é um banco camaronês, com subsidiárias na República Democrática do Congo, Guiné Equatorial, Guiné Conacri, Libéria, Sudão do Sul, São Tomé e Príncipe e Zâmbia. Foi fundado em Yaoundé, em 1987, sob o nome de *Caisse Commune d'Epargne et d'Investissement*.

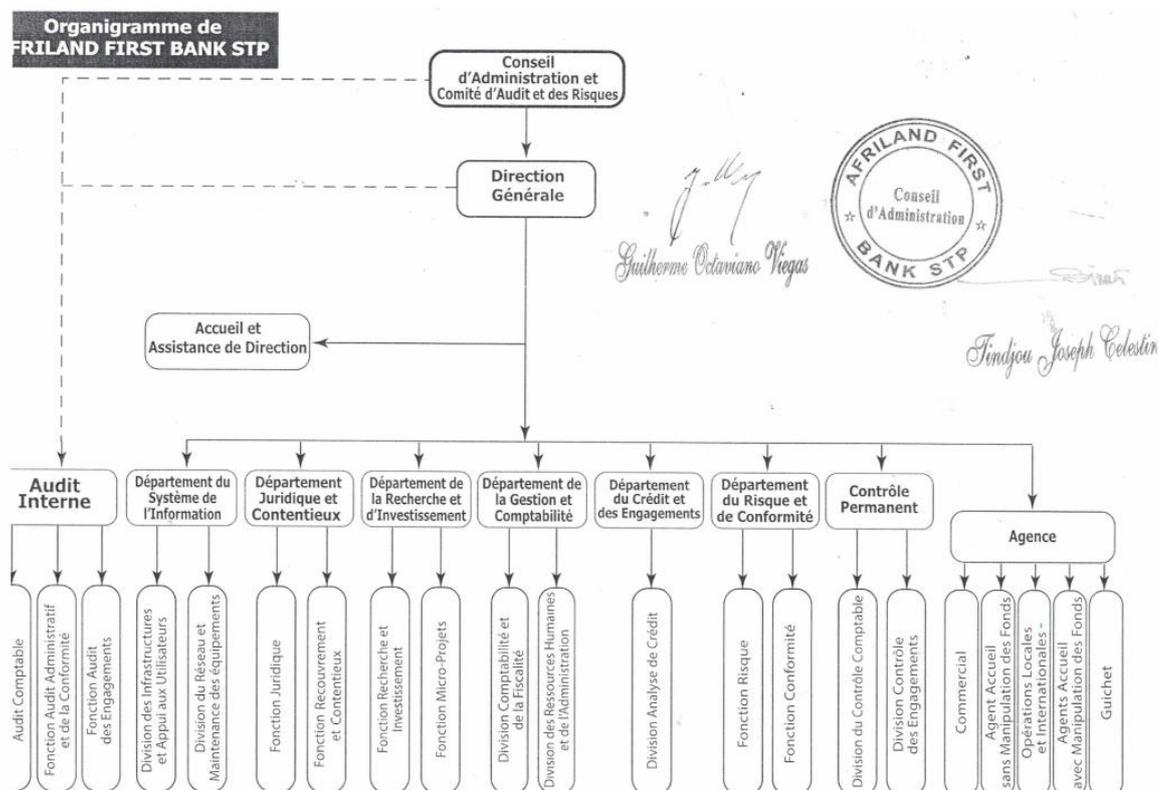
Em São Tomé e Príncipe, o AFRILAND *FIRST BANK* teve o seu início de atividade em 2003, através de uma autorização do Banco Central de São Tomé e Príncipe, LIF / BC No. 01/2003, de 27 de maio de 2003, tendo a primeira agência sido inaugurada no mesmo ano. AFRILAND *FIRST BANK* STP é uma unidade bancária do AFRILAND *FIRST GROUP*, cuja existência perfaz 25 anos, possuindo em São Tomé duas agências na cidade de São Tomé.

O AFRILAND *FIRST BANK* tem como filosofia de ação a máxima satisfação dos seus clientes.

A estrutura Organizacional do AFRILAND *FIRST BANK* STP é constituída por um conjunto de órgãos cuja direção reporta ao Conselho de Administração e ao Comitê de Auditoria e de Riscos a figura 5.

O Conselho de Administração, como órgão máximo, tem sob a sua tutela a Direção Geral e a Auditoria Interna, o que significa que ambas lhe prestam contas, pese embora o facto de, sendo esta última subordinada da Direção Geral, reportar igualmente a esta Direção.

**Figura 5**  
Estrutura Organizativa do AFRILAND FIRST BANK STP



Fonte: AFRILAND FIRST BANK STP, 2022.

Temos, por outro lado, a Direção Geral, que tem, sob a sua tutela, diversos departamentos, dentre eles, o Departamento de Sistema de Informação, Departamento Jurídico e Contencioso, Departamento de Investimento, Departamento de Gestão e Contabilidade, Departamento de Crédito, Departamento de Risco e de Conformidade; Controle Permanente e Departamento de Agência, sendo este último o mais robusto desses órgãos, pois, gere duas agências descentralizadas e uma vasta rede de clientes, incluindo ainda na sua estrutura outros serviços igualmente importantes (Áreas de Canais Eletrônicos; Tesouraria Central; e Centro de Depósito). Cada agência dispõe de um órgão de gerência, composto, dentre outros, pelo gerente e administrativos comerciais.

A Direção de RH tem como função, atrair, desenvolver, mobilizar e reter talento para atingir os objetivos do banco.

Em termos de recursos humanos, o AFRILAND FIRST BANK STP conta, distribuídos pelos seus órgãos e serviços, com 40 colaboradores, de diferentes idades, sexos e áreas de atuação.

De acordo com o responsável dos recursos humanos, o processo de avaliação de desempenho no AFRILAND FIRST BANK é realizado por objetivos entregues aos colaboradores no início do ano.

Para serem avaliados, estes devem fornecer, no mínimo, 11 fichas mensais (produzidas a cada final de mês). As fichas devem ser entregues o mais tardar até o dia 5 do mês seguinte.

As fichas de autoavaliação mensal devem ser assinadas pelos agentes, pelos chefes de departamentos ou de agências e contra assinada pelo Diretor Geral.

Diga-se que quem cumprir as metas pré-estabelecidas é recompensado.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1. Estudo de caso

#### 5.1.1. Resultados Quantitativos

Foram apenas foram considerados válidos os questionários totalmente completos, relativos aos três bancos abarcados pelo estudo:

- Banco 1 (COBANK) - 15 colaboradores (n=15), registrando-se uma taxa de resposta de 78,95% relativamente ao número de inquéritos aplicados (19=100%);
- Banco 2 (BGFI) - 19 colaboradores (n=19), registrando-se uma taxa de resposta de 79,17% relativamente ao número de inquéritos aplicados (28=100%);
- Banco 3 (AFRILAND BANK) - 26 colaboradores (n=26), registrando-se uma taxa de resposta de 61,90% relativamente ao número de inquéritos aplicados (40=100%);

Na tabela 4, encontram-se representadas as questões que dizem respeito aos dados pessoais dos profissionais de cada um dos bancos, nomeadamente o género e a idade.

**Tabela 4:** Distribuição da variável género, idade.

		Banco 1		Banco 2		Banco 3		TOTAL	
		QT	%	QT	%	QT	%	QT	%
<b>Gênero</b>	Masculino	8	53.33	12	63.16	16	61.54	36	60.00
	Feminino	7	46.67	7	36.84	10	38.46	24	40.00
	<b>Total</b>	15	100.00	19	100.00	26	100.00	60	100.00
<b>Idade</b>	18 a 29	2	13.33	5	26.32	15	57.69	22	36.67
	30 a 40	11	73.33	10	52.63	10	38.46	31	51.67
	41 a 50	2	13.33	4	21.05	1	3.85	7	11.67
	51 a 60	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	Mais de 60	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	<b>Total</b>	15	100.00	19	100.00	26	100.00	60	100.00

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Relativamente aos gêneros manifestados nas amostras, prevalece nos três bancos o sexo masculino, com 8 inquiridos no banco 1, 12 no banco2 e 16 no banco3.

Nos três bancos em estudo, há uma predominância de colaboradores do sexo masculino em relação ao feminino.

A diferença entre o número de colaboradores masculinos e femininos varia de banco para banco, mas em todos os casos os homens superam em número as mulheres.

No entanto, no Banco 1, a diferença entre os gêneros é relativamente pequena, com 53.33% de colaboradores masculinos e 46.67% de colaboradoras femininas.

No Banco 2, a diferença é mais significativa, com 63.16% de colaboradores masculinos e 36.84% de colaboradoras femininas.

No Banco 3, a diferença é semelhante à do Banco1, com 61.54% de colaboradores masculinos e 28.46 de colaboradoras femininas.

Daí se conclui que o Banco 2 uma maior proporção de colaboradores masculinos em comparação com os outros dois bancos.

O Banco 1 e o Banco 3 apresentam uma situação mais equilibrada, embora subsista ainda uma maioria masculina em ambos os casos.

Com base nos dados em análise, podemos concluir que se verifica uma predominância masculina nos três bancos, embora varie entre eles a intensidade de tal predominância, sendo que o Banco 2 é o que apresenta a maior disparidade de gênero em favor dos homens.

Resumindo, em todos os bancos, a maioria dos colaboradores (51.67%) está na faixa etária de 30 a 40 anos, seguido por 36.67% na faixa etária de 18 a 29 anos e 11.67% na faixa etária de 41 a 50 anos. Não há colaboradores acima de 50 anos.

Não existe clara consistência nas tendências de distribuição por idade e gênero entre os três bancos. Cada banco pode ter suas próprias políticas de contratação e ambiente de trabalho que influenciam a composição demográfica dos respectivos colaboradores.

Na tabela 5, são apresentadas as funções na área de RH, nos cargos de chefia e nos ocupados por todos os inquiridos dos três bancos objetos do estudo.

**Tabela 5:** Resultados da frequência, quanto à função de RH, à chefia e à área de trabalho.

		Banco 1	Banco 2	Banco 3	%	%	%
<b>Função no Sector/área de RH</b>	Sim	1	2	1	6.67	0.00	3.84
	Não	14	17	25	93.33	100.00	96.15
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>Cargo de c. ou chefia</b>	Sim	4	2	6	26.36	10.53	23.08
	Não	11	17	20	73.33	89.47	76.92
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>Área profissional</b>	Comercial	6	3	5	40.00	15.79	19.23
	Financeira	3	4	6	20.00	21.05	23.08
	Administrativa	1	2	3	6.67	10.53	11.54
	Recursos Humanos	1	2	2	6.67	0.00	7.69
	Outras	4	8	10	26.67	52.63	38.46
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Dos três bancos em estudo:

- Banco 1, 1 colaborador (6.67%) ocupa uma função no sector de RH;
- Banco 2, 2 colaboradores (10.53%) ocupam a função no setor RH;
- Banco 3, 1 colaborador (3.84%) ocupa a função de RH.

A presença de funcionários em função específica de e RH é baixa em todos os bancos, com a maioria dos funcionários ocupando outras funções.

Banco 1, 4 colaboradores (26.36%) ocupam cargo de chefia.

Banco 2, 2 colaboradores (10.53%) ocupam cargo de chefia.

Banco 3, 6 colaboradores (23.08%) ocupam cargo de chefia.

Verifica-se em todos os bancos uma percentagem menor dos funcionários ocupando cargos de chefia em comparação com os demais.

No que concerne à área profissional, as distribuições dos funcionários nessas áreas variam entre os bancos, com algumas áreas apresentando uma presença maior que outras em cada banco.

Constata-se, a este respeito, que no Banco 1, os trabalhadores que se inserem na categoria de “comercial” foram os que tiveram uma maior taxa de participação no estudo, seguindo-se os das outras funções, enquanto, no Banco 2, os de maior taxa de participação no estudo integram outras funções igualmente ao que acontece no Banco 3.

Na tabela 6, encontram-se representadas as questões que respeitam ao tipo de contrato e ao tempo de serviço de trabalho de cada individuo.

**Tabela 6:** Resultados da frequência, quanto ao Vínculo Contratual e Tempo de Serviço.

		Banco 1	Banco 2	Banco 3
Tipo de vínculo contratual	Quadro	15	12	20
	Contrato a termo certo	0	7	3
	Prestação de serviço	0	0	3
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>19</b>	<b>26</b>
Tempo de serviço	> 1	0	0	0
	1 – 5	3	12	16
	6 – 10	12	5	9
	< 10	0	2	1
	<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>19</b>

Fonte: Elaboração própria, 2024.

De acordo com a tabela 6, verifica-se que a maioria dos que responderam ao questionário são pertencem aos quadros, ou seja, são efetivos dessas instituições bancárias.

Relativamente aos anos de serviço na instituição, os intervalos que mais predominam são dos 6-10 anos de serviço na instituição 1, 1-5 na instituição 2 e 1-5 na instituição 3.

**Tabela 7:** Resultado da frequência indicada pela amostra quanto à sua posição de ter sido avaliado.

	Banco 1	Banco 2	Banco 3	
Sim	15	17	23	
Não	0	1	3	
Não respondeu	0	1	0	
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>19</b>	<b>26</b>

Fonte: Elaboração própria, 2024.

A tabela 7 apresenta as respostas dadas pelos inquiridos à pergunta que está diretamente relacionada com a Q8 desta investigação. Os resultados indicam que, na amostra do Banco 1, os 15 inquiridos afirmam já terem sido avaliados, enquanto no Banco 2, dos 19 inquiridos 17 garantiram o mesmo, um afirma que não foi inquirido e um não respondeu à questão e, no Banco 3, dos 26 inquiridos apenas 3 declararem não ter sido avaliados.

Esses resultados indicam que, em todos os bancos, a maioria dos entrevistados afirmam ter sido avaliada. Reconhece-se, contudo, existir uma pequena diferença na proporção de entrevistados que afirmam não ter sido avaliados, e um que não respondeu à questão.

**Tabela 8:** Resultado da frequência indicada pela amostra quanto à frequência da avaliação.

	Banco 1	Banco 2	Banco 3
Trimestralmente	0	0	1
Semestralmente	5	16	1
Anualmente	9	1	19
Não respondeu	1	2	5
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>26</b>

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Relativamente à frequência da avaliação de desempenho, os resultados mostram que a frequência com que os inquiridos indicaram receber avaliação em cada banco. A maioria dos inquiridos garante ser anualmente sujeita à avaliação, com uma pequena percentagem indicando receber avaliação semestral e uma minoria indicando avaliações trimestrais. Também houve alguns inquiridos que não responderam à questão.

**Tabela 9:** Distribuição percentual da variável “Conhecimento do método de avaliação”

	Banco 1	Banco 2	Banco 3
Sim	15	14	19
Não	0	2	6
Não respondeu	0	3	1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>26</b>

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Acerca do conhecimento do método de avaliação de desempenho usado em cada uma das instituições em estudo, os inquiridos do Banco 1 responderam positivamente, enquanto no Banco 2, dos dezanove (19) inquiridos, catorze (14) replicaram de igual forma e, no Banco 3, dos vinte e seis (26) inquiridos, dezanove (19) afirmam ter igualmente conhecimento do método aplicado, seis (6) garantem o contrário e um não respondeu à questão.

No Banco 1, a globalidade dos inquiridos afirmam ter conhecimento do método de avaliação, do que se conclui que todos os inquiridos deste banco estão cientes do método de avaliação utilizado pela organização. Isso pode ser considerado um resultado positivo, pois sugere uma boa comunicação interna e transparência relativamente ao processo de avaliação.

No Banco 2, a maioria dos inquiridos está ciente do método de avaliação, mas existe ainda uma proporção significativa que não respondeu à pergunta ou afirmou não ter conhecimento. Isso pode indicar algumas lacunas na comunicação interna ou na compreensão dos processos organizacionais. Assim como no Banco 2, no Banco 3, a maioria dos inquiridos está ciente do método de avaliação, mas existe uma significativa proporção que não respondeu à pergunta ou

afirmou não ter conhecimento, o que pode igualmente indicar necessidade de melhorias na comunicação interna ou na compreensão dos processos organizacionais.

**Tabela 10:** Método de Avaliação de Desempenho

	Banco 1	Banco 2	Banco 3
Escala gráfica	1	7	0
Escala forçada	0	0	0
Incidentes Críticos	0	2	4
Lista de Verificação ( <i>checklists</i> )	0	1	0
Avaliação de Competências	1	2	1
Avaliação de Competências e Resultados	7	1	13
Avaliação 360º	0	0	0
Pesquisa de campo	2	1	0
Avaliação de potencial	2	0	0
Não Respondeu	2	5	8
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>26</b>

Fonte: Elaboração própria, 2024.

A tabela acima é a representação dos resultados obtidos através da amostra para a identificação do método de avaliação de desempenho usado em cada Instituição bancária

É possível observar que, dos métodos aplicados, a maioria dos colaboradores inquiridos dos Bancos 1 e 3 afirma que o método usado nessas instituições é denominado “Avaliação de Competências e Resultados”, enquanto no banco2 é apelidado “Escala Gráfica” e o banco3 avaliação de competências e resultados.

### 5.1.2. Análise detalhada das entrevistas

**Banco 1** – Relativamente à questão “**Na Instituição que colabora/dirige existe um departamento/sector vocacionado para a Gestão de Recursos Humanos?**”, a entrevistada afirma que sim, e na questão “**Como são concebidas e implementadas políticas e práticas de RH, dentro do departamento/sector?**” (...) a entrevistada respondeu que, tratando-se de uma Instituição que faz parte de um Grupo, todas as políticas, procedimentos e práticas de RH emanam da sede. No entanto, as mesmas devem ser adaptadas no sentido de incorporar as exigências do ordenamento jurídico nacional “(...)”; quanto à questão “**A sua Instituição tem avaliação de desempenho?**”, a entrevistada respondeu positivamente, mencionando que “(...) No Grupo ECOBANK e no ECOBANK São Tomé e Príncipe S.A, em particular, a avaliação de desempenho é feita anualmente. Esta prática permite à organização avaliar anualmente o potencial e o desempenho de cada trabalhador e discutir essa avaliação com o próprio.

O processo de gestão de desempenho no ECOBANK é um processo de quatro (4) abordagens, que ocorrem da seguinte maneira:

1. Processo de fixação dos objetivos & metas que tem lugar no início do primeiro trimestre do ano;
2. Revisão do desempenho a meio do percurso, no início do segundo semestre do ano e que visa a assegurar o nível de cumprimento das metas fixadas e detetar os desafios;
3. Revisão do desempenho no fim do ano, desencadeada no último trimestre do ano;
4. Normalização das notas, que tem lugar depois da revisão anual do desempenho e que visa assegurar que as notas foram atribuídas de forma objetiva.

A entrevistada afirma que “(...) estão sujeitos à avaliação de desempenho todos os trabalhadores do ECOBANK, sem distinção do vínculo jurídico profissional, desde que permaneçam mais de 3 meses ao serviço da Instituição.

Quanto à **“Relevância da Avaliação de Desempenho para sua Instituição”**, a opinião da entrevistada é que “(...) constituem objetivos da implementação do Sistema de Gestão do Desempenho no ECOBANK os seguintes pontos:

1. Alcançar melhorias sustentáveis na execução do trabalho;
2. Desenvolver relações abertas e construtivas entre os superiores hierárquicos e os colaboradores;
3. Encorajar e compensar o bom desempenho;
4. Gerir e corrigir o mau desempenho e
5. Fazer com que os trabalhadores desenvolvam as suas habilidades, aumentem a sua satisfação laboral e atinjam um alto potencial, para benefício mútuo do trabalhador e do Banco.

Em relação a Q2.5 **“Qual é ou quais são a(s) vantagem(s) e desvantagem(s) de avaliação do desempenho para a sua instituição?”** “(...) afirma que, do seu ponto de vista, a avaliação do desempenho é feita de maneira objetiva, contemplando apenas vantagens, algumas das quais consistem em:

1. Desenvolver e reconhecer a excelência do trabalhador;
2. Permitir-lhe conhecer os seus pontos fortes e os carentes de melhoria;
3. Assegurar a melhor gestão dos recursos humanos e maior produtividade da empresa.

Quanto ao número de colaboradores, a entrevistada afirma que são 19, 12 homens e 7 mulheres “(...)”; quanto à **“Existência de ações ou programas que estão sendo implementados, visando contribuir para melhoria do sector de RH”** (...) a entrevistada afirma que “(...) A criação de plataformas visam facilitar a interação entre os trabalhadores e os gestores de Recursos

Humanos e a organização de conferências e formações tendentes à partilha de práticas e conhecimentos em matéria de gestão dos Recursos Humanos.

No que se atém às sugestões concedidas à **“Melhoria do modelo de gestão do RH na sua Instituição”** “(...) declara a entrevistada que o modelo de Gestão do RH do ECOBANK é dinâmico e participativo, tendo a organização como lema a prática de uma política de “portas abertas” em que todos os colaboradores são incentivados a expor os seus pontos de vista, as suas preocupações... Por sua vez, a Instituição está ciente de que o RH é o bem mais precioso de que dispõe e nesse sentido a Gestão RH é um dos seus focos mais importantes. Assim sendo, não tem quaisquer sugestões de melhoria.

No que concerne ao **Banco 2**, na categoria **“Instituição que colabora/dirige existe um departamento/sector vocacionado para Gestão de Recursos Humanos”**, a entrevistada afirmou que sim, enquanto com relação à questão **“Como são concebidas e implementadas políticas e práticas de RH, dentro do departamento/sector”**, confirma a existência da AD, que é realizada semestralmente, de acordo com as normas e políticas do grupo BGFI. Declarou ainda que os colaboradores dispõem, no início de cada ano, de uma ficha anual de posto e de objetivos definidos. Com a ficha dos objetivos os mesmos são avaliados 2 vezes por ano, e que apenas os colaboradores estão sujeitos à avaliação de desempenho.

No que toca à **“Relevância de Avaliação de desempenho para sua Instituição”**, a opinião da entrevistada é que “(...) permite conhecer cada colaborador integrado “(...) conhecer as capacidades “(...) conhecer as suas necessidades para sua melhor avaliação “(...) a produtividade dos colaboradores para que a Instituição alcance os resultados preconizados “(...) são os colaboradores os responsáveis pela produtividade da Instituição.

A entrevistada não conseguiu responder a Q 2.5 **“Ao seu ver qual é ou quais são a(s) vantagem (s) e desvantagem (s) de avaliação do desempenho para sua Instituição?”** “(...) quanto ao número de colaboradores, a entrevistada afirma que são 28 colaboradores, 14 homens e 14 mulheres “(...) quanto à **“Existência de ações ou programas que estão sendo implementados, visando contribuir para melhoria do sector de RH”**, a entrevistada afirma a apropriação de uma aplicação para melhorar a gestão de recursos humanos – **“HR-Access”**.

As sugestões dadas para a questão final **“Sugestões para melhoria do modelo de gestão do RH na sua Instituição”** “(...) na opinião da entrevistada são as seguintes: programa específico de seguimento aos novos recrutados; melhor sistema de saúde para os colaboradores; clima de trabalho agradável e de bem-estar entres os colaboradores; programa de imersão em todos os sectores do banco, de modo a criar perfis polivalentes e evitar rutura de competências.

Já no **Banco 3**, na categoria **Na Instituição que colabora/dirige existe um departamento/sector vocacionado para Gestão de Recurso humanos**, o entrevistado afirmou que sim, **como são concebidas e implementadas políticas e praticas de RH, dentro do departamento/sector**, o entrevistado afirma que existem normas internas, procedimentos e ...para dar uma melhor resposta a este departamento.

O entrevistado afirma que a Instituição tem avaliação de desempenho e é aplicada através de objetivos anuais concedido a cada colaborador ..... E todos os colaboradores estão sujeito a avaliação de desempenho.

Quanto a **relevância de Avaliação de desempenho para sua Instituição**, a opinião da entrevistada é que "(...) ajuda a instituição a atingir os seus objetivos.

O entrevistado não conseguiu responder a Q 2.5 **Ao seu ver qual é ou quais são a(s) vantagem (s) e desvantagem (s) de avaliação do desempenho para sua Instituição** "(...) quanto ao número de colaboradores, a entrevistada afirma que são 40 colaboradores, 24 homens e 16 mulheres "(...) quanto a **existência de ações ou programas que estão sendo implementados, visando contribuir para melhoria do sector de RH**, o entrevistado afirmam plano de formação para cada colaboradores; plano de apoio para cada trabalhador e organização ....

As sugestões dadas para a questão final **sugestões para melhoria do modelo de gestão do RH na sua Instituição** "(...) o entrevistado não deu nenhuma sugestão de melhoria.

No entanto, podemos concluir que todos os bancos possuem um departamento dedicado à gestão dos recursos humanos e à avaliação de desempenho dos colaboradores, embora haja diferença nos métodos utilizados.

Enquanto que o Banco 2 conduz a avaliação semestralmente, o Banco 1 e o Banco 3 realizam-na anualmente.

Os métodos de avaliação de desempenho também variam entre os bancos, sendo adotadas diferentes abordagens, incluindo a avaliação de competências e avaliação de competências e resultados.

Nos três bancos, a avaliação de desempenho é vista como uma importante ferramenta, contribuindo no ajudar à instituição a atingir os seus objetivos.

Verifica-se, por outro lado, que todos os colaboradores dos bancos em estudo foram sujeitos a avaliações de desempenho. No Banco 1, a entrevistada afirma que todos os colaboradores devem passar por avaliação de desempenho desde que integram a organização há mais de 3 meses. O Banco 2 menciona que as avaliações de desempenho são administradas apenas nos colaboradores, mas não especifica a que tipos de colaboradores (por exemplo, se inclui todos os colaboradores ou

apenas alguns cargos). No Banco 3, o entrevistado afirma que todos os funcionários recebem avaliações de desempenho, sem distinção entre relações profissionais e jurídicas.

Observa-se uma diversidade nos colaboradores dos três bancos, tanto em termos de gênero quanto ao do número total de colaboradores.

Todos os bancos estão a implementar ou consideram programas e ações para contribuir para a melhoria do setor de recursos humanos, como planos de formação e apoio aos colaboradores.

Enquanto alguns entrevistados (Banco 1 e Banco 2) oferecem sugestões para melhorar o modelo de gestão de RH nas respectivas instituições, o entrevistado do Banco 3 não apresenta sugestões específicas.

Em resumo, os três bancos mostram um compromisso com a avaliação de desempenho e a gestão eficaz de recursos humanos, mas existem algumas variações nos detalhes dos processos e nas iniciativas de melhoria propostas.

## **5.2. Discussão dos Resultados**

Perante o cenário acima referenciado, é de concluir que a avaliação de desempenho constitui matéria deveras vasta, no contexto da qual vários temas importantes podem e devem ser explorados. A percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho assume-se como um desses temas e, embora existam ainda múltiplos obstáculos na abordagem desta matéria junto ao tecido empresarial Santomense, é certo que ao nível internacional existem diversos estudos científicos suscetíveis de facultar viabilidade a essa temática. Neste sentido, foi desenvolvido em algumas Instituições bancárias um estudo de caso de cariz exploratório, no contexto do qual foram traçados objetivos de âmbito mais específicos visando a consecução deste objetivo central. Em primeiro lugar, foi importante identificar as fragilidades existentes no sistema do processo de avaliação de desempenho nas citadas instituições.

As taxas de resposta variam entre os três bancos, sendo 78,95% no Banco 1, 79,17% no Banco 2 e 61,90% no Banco 3. Isto indica uma participação relativamente alta nos dois primeiros bancos, sugerindo uma possível maior aderência ou interesse dos colaboradores nestas instituições. No Banco 3, a taxa mais baixa pode ser indicativa de menor comprometimento ou outros fatores que poderiam ser explorados em futuras pesquisas.

Os resultados fornecem uma visão detalhada da estrutura organizativa dos três bancos, destacando diferenças na composição por género, idade e funções ocupadas.

Observa-se uma predominância masculina nos três bancos, com a maior disparidade de género encontrada no Banco 2 (63,16% homens). No Banco 1 e Banco 3, a diferença entre os géneros é menor, mas ainda assim os homens são a maioria. Estes dados sugerem que, embora exista uma

tendência geral de maior presença masculina, há variações entre os bancos que podem refletir políticas de contratação ou culturas organizacionais diferentes.

A faixa etária predominante é de 30 a 40 anos (51,67%), seguida pela faixa de 18 a 29 anos (36,67%) e uma minoria na faixa de 41 a 50 anos (11,67%). Não há colaboradores acima de 50 anos. Estes resultados indicam uma força de trabalho relativamente jovem, o que pode ter implicações para a formação e desenvolvimento contínuo, além de potenciais desafios relacionados à retenção de talentos e à gestão de carreira.

A maioria dos colaboradores não ocupa funções específicas de RH, com apenas 6,67% no Banco 1, 10,53% no Banco 2 e 3,84% no Banco 3. A presença em cargos de chefia também é relativamente baixa, especialmente no Banco 2 (10,53%) comparado aos outros dois bancos. Estes dados podem sugerir uma estrutura hierárquica mais concentrada ou uma possível necessidade de desenvolvimento de líderes nas instituições.

A maioria dos respondentes possui um vínculo efetivo com as instituições, destacando-se a estabilidade no emprego. No que se refere ao tempo de serviço, o Banco 1 possui uma predominância de colaboradores com 6-10 anos de serviço, enquanto o Banco 2 e o Banco 3 apresentam maior número de colaboradores com 1-5 anos de serviço. Estes dados indicam diferentes padrões de rotatividade e podem influenciar a forma como as políticas de RH são aplicadas e percebidas pelos colaboradores.

Todos os bancos estudados possuem sistemas formais de Avaliação de Desempenho (AD), com o Banco 1 a seguir um processo estruturado em quatro fases anuais, incluindo fixação de metas, revisões periódicas e normalização das notas, enquanto o Banco 2 realiza avaliações semestrais e o Banco 3 adota práticas anuais. A Avaliação de Desempenho é uma prática comum nos três bancos, com a maioria dos entrevistados a afirmar que já foram avaliados, sendo a frequência maioritariamente anual, embora existam variações semestrais e trimestrais. No entanto, uma pequena percentagem indica não ter sido avaliada, sugerindo inconsistências na aplicação do processo. A maioria dos colaboradores afirma ter conhecimento do método de avaliação utilizado nas suas instituições, especialmente no Banco 1, onde todos os respondentes confirmam estar cientes do método, sugerindo uma comunicação interna eficaz e transparência nos processos de avaliação. Contudo, tanto no Banco 2 quanto no Banco 3, uma proporção significativa de colaboradores desconhece o método, indicando possíveis lacunas na comunicação ou na compreensão dos processos organizacionais.

No Banco 1, as políticas e práticas de RH são concebidas e implementadas de acordo com as diretrizes do grupo, adaptadas às exigências locais. A avaliação de desempenho é realizada anualmente e inclui várias etapas ao longo do ano. A entrevistada destacou a relevância da

avaliação para melhorar a execução do trabalho, desenvolver relações construtivas e gerir o desempenho. As vantagens mencionadas incluem o desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores, além de uma gestão mais eficaz dos recursos humanos. As iniciativas em curso visam a melhorar a interação entre os colaboradores e a gestão, com um enfoque em uma política de portas abertas.

No que respeita ao processo de avaliação de desempenho implementado pelos três bancos estudados, ocorre que, do ponto de vista teórico, o processo de avaliação de desempenho do Banco 1 parece estar melhor implementado, ou seja, das teorias desenvolvidas em torno do tema estudado, o processo deste banco parece mais alinhado.

A implementação de um processo estruturado de avaliação de desempenho, com diferentes etapas ao longo do ano, reflete um compromisso com a gestão eficaz dos recursos humanos. O foco na objetividade e na melhoria contínua do desempenho, conforme mencionado pela entrevistada, sugere uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento profissional e o reconhecimento do mérito individual:

I. Existência de um departamento de recursos humanos (RH), o Banco 1 possui um departamento dedicado à Gestão de Recursos Humanos, indicando uma estrutura organizacional que reconhece a importância da gestão eficaz das pessoas na Instituição;

II. Políticas e Práticas de RH: existem normas internas e implementação de procedimentos e políticas de RH, embora não tenham sido detalhadas;

III. Avaliação de desempenho: as práticas de avaliação de desempenho são realizadas anualmente, com todos os colaboradores sujeitos ao processo. O método de avaliação envolve a definição de objetivos e metas, revisões periódicas de desempenho ao longo do ano e notas no final do período da avaliação;

IV. Relevância da Avaliação de Desempenho: a avaliação de desempenho é considerada relevante neste banco, porque ajuda a instituição a atingir os seus objetivos organizacionais;

V. Número de colaboradores: o banco possui um total de 19 trabalhadores, sendo 12 homens e 7 mulheres;

VI. Ações de Melhoria: o banco pretende implementar plano de formação para cada colaborador da instituição.

O Banco 1 demonstra um compromisso significativo com a gestão eficaz dos recursos humanos, evidenciado pela existência de um departamento de recursos humanos ativo e pela implementação de políticas e práticas internas. A prática da avaliação de desempenho no banco adota uma abordagem sistemática, utilizando o método de avaliação de competências e resultados que deve ser específico, mensurável, alcançável, realista e temporal (SMART). Este

método garante que a avaliação esteja alinhada com os objetivos organizacionais e forneça um feedback claro e objetivo aos funcionários.

Contudo, a análise revelou uma falta de detalhes sobre as políticas e práticas específicas de RH, o que dificulta a realização de uma avaliação mais profunda da ligação entre essas políticas e o processo de avaliação de desempenho. Para uma compreensão plena da eficácia do sistema de avaliação de desempenho, é crucial obter uma visão mais detalhada das políticas de RH e de como elas são integradas ao processo de avaliação. Isso incluiria entender como as avaliações de desempenho informam decisões de desenvolvimento de carreira, recompensas, e outras práticas de gestão de talentos.

No Banco 2, as políticas de RH são implementadas conforme as normas do grupo, com avaliações semestrais baseadas em objetivos anuais. A avaliação de desempenho é considerada crucial para conhecer melhor os colaboradores e melhorar a produtividade. A entrevistada sugere melhorias em programas de seguimento de novos recrutados, sistema de saúde e clima de trabalho, além de programas de imersão para criar perfis polivalentes.

No Banco 3, as políticas e práticas de RH são baseadas em normas internas. A avaliação de desempenho é realizada com base em objetivos anuais. A relevância da avaliação é reconhecida como uma ferramenta para ajudar a instituição a atingir os seus objetivos. O entrevistado destacou planos de formação e apoio aos colaboradores, mas não sugeriu melhorias específicas para o modelo de gestão de RH.

A Avaliação de Desempenho é vista como uma prática essencial para melhorar a execução do trabalho, desenvolver relações construtivas e gerir o desempenho no banco<sup>1</sup>. No Banco 2, é destacada como uma ferramenta para conhecer as capacidades individuais e melhorar a produtividade. Já no Banco 3, a Avaliação de Desempenho é percebida como crucial para atingir os objetivos organizacionais.

A Avaliação de Desempenho desempenha um papel vital na cultura organizacional, facilitando melhorias no desempenho individual, relacionamentos interpessoais e alinhamento com os objetivos estratégicos. As variações nos métodos e nas práticas refletem abordagens adaptadas às necessidades e contextos específicos de cada banco.

As sugestões dos entrevistados para melhorar a gestão de RH incluem iniciativas como programas de saúde melhorados, clima organizacional positivo e desenvolvimento de habilidades polivalentes. Essas sugestões podem indicar áreas onde os bancos podem focar para fortalecer ainda mais suas práticas no sistema de gestão de recursos humanos.

O estudo revela que, embora haja semelhanças na implementação da AD entre os bancos estudados, há também distinções significativas nas práticas e nos resultados percebidos. A análise detalhada dessas diferenças contribui para uma compreensão mais ampla das dinâmicas organizacionais e das políticas de sistema de gestão de recursos humanos no setor bancário de São Tomé e Príncipe.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento dos indivíduos nos cargos que ocupam, desempenhando um papel fundamental na gestão de recursos humanos. Embora se trate de uma responsabilidade de linha e de função de staff, a sua implementação pode variar: pode ser conduzida pelo supervisor direto, pelo próprio empregador ou por uma comissão de avaliação, dependendo dos objetivos organizacionais.

O sucesso de uma organização está intimamente ligado ao grau de motivação e empenho dos colaboradores nas atividades que desempenham. Por isso, a gestão de recursos humanos assumiu um papel de destaque no funcionamento organizacional. Entre as diversas técnicas de gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho tem suscitado especial atenção por parte dos investigadores.

A vasta literatura sobre avaliação de desempenho revela que qualquer sistema desse tipo é conceitualizado a partir de um conjunto de componentes interligadas, incluindo objetivos e procedimentos. Para compreender um sistema de avaliação de desempenho, é fundamental entender os objetivos dos diferentes atores da organização ao implementar esse sistema.

O presente estudo teve como objetivo principal investigar a prática da avaliação de desempenho nas instituições bancárias de São Tomé e Príncipe, abordando objetivos específicos como a caracterização das estruturas organizacionais, a análise das práticas de avaliação de desempenho, a identificação dos modelos aplicados e o papel dessa prática na cultura organizacional, e, para isso, analisou três bancos comerciais do país, revelando variações significativas nos seus métodos.

**Estrutura Organizacional:** A análise das estruturas organizacionais dos três bancos (Banco 1, Banco 2 e Banco 3) revelou uma predominância masculina entre os colaboradores, com a maior disparidade de género observada no Banco 2. As faixas etárias predominantes indicam uma força de trabalho relativamente jovem, com a maioria dos colaboradores concentrados entre os 30 e 40 anos. Estas características demográficas podem influenciar as necessidades de formação, desenvolvimento contínuo e retenção de talentos, sendo aspetos cruciais para a gestão de recursos humanos nas instituições bancárias.

**Práticas de Avaliação de Desempenho:** Todos os bancos possuem sistemas formais de Avaliação de Desempenho (AD), embora com diferenças na frequência e metodologia das avaliações. O Banco 1 segue um processo estruturado em quatro fases anuais, enquanto o Banco 2 realiza avaliações semestrais e o Banco 3 adota práticas anuais. A maioria dos colaboradores reporta ter conhecimento dos métodos de avaliação utilizados, especialmente no Banco 1, onde a

comunicação interna parece ser mais eficaz. No entanto, nos Bancos 2 e 3, uma proporção significativa de colaboradores desconhece o método de avaliação, indicando possíveis lacunas na comunicação ou compreensão dos processos organizacionais.

**Impacto na Cultura Organizacional:** A Avaliação de Desempenho é reconhecida como uma ferramenta essencial para melhorar a execução do trabalho, desenvolver relações construtivas e gerir o desempenho nas três instituições bancárias. As diferentes abordagens refletem as necessidades e contextos específicos de cada banco, sendo adaptadas para atingir objetivos organizacionais e melhorar a produtividade.

**Sugestões e Melhorias:** Os entrevistados sugeriram várias melhorias nas práticas de gestão de recursos humanos, incluindo programas de saúde melhorados, um clima organizacional mais positivo e o desenvolvimento de habilidades polivalentes. Estas sugestões indicam áreas de foco potencial para os bancos, visando fortalecer as suas práticas de gestão de recursos humanos e, conseqüentemente, melhorar a satisfação e desempenho dos colaboradores.

O estudo evidencia tanto semelhanças quanto distinções significativas na implementação e percepção da Avaliação de Desempenho entre os bancos estudados. A análise detalhada destas diferenças proporciona uma compreensão mais ampla das dinâmicas organizacionais e das políticas de gestão de recursos humanos no setor bancário de São Tomé e Príncipe. A eficácia da AD, a comunicação interna e as práticas de RH são cruciais para o desenvolvimento sustentável das instituições bancárias, sendo necessária uma abordagem contínua e adaptativa para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades identificadas.

## **6.1. Limitações do Estudo**

Relativamente às limitações com que se confrontou a realização do presente trabalho, as mesmas poderão prender-se com a posição do banco em não conceder acesso às informações sobretudo do sistema de avaliação de desempenho implementado, alegado pelo próprio banco como confidenciais. Por outro lado, constatou-se muita resistência dos colaboradores dos três bancos em preencher os questionários. Outrossim, o período da aplicação do questionário, que coincidiu com o período de férias de grande parte dos colaboradores, fez com que muitos destes, que não estavam de férias, estivessem muito mais ocupados com as suas funções.

Um outro fator de limitação, para além da ocupada agenda dos decisores - nomeadamente dos Membros do Conselho de Administração -, para aprovação das solicitações feitas pelo investigador, foram os procedimentos burocráticos para o acesso às informações.

Agravou ainda a situação, o facto de o agendamento para a realização das entrevistas semiestruturadas, que inicialmente se havia previsto com os Diretores dos Bancos, não ocorreu como previsto, tendo sido, após vários esforços, efetuada apenas uma, aos Diretores dos Recursos Humanos, a qual serviu de base para melhor aclaração de dúvidas do investigador.

Foi igualmente desafiador lidar com a situação problemática da falta de energia elétrica e internet para dinamizar os trabalhos, tendo em conta os inúmeros problemas desta magnitude que o país vem enfrentando. Contudo, apesar do número reduzido da amostra, o estudo permitiu averiguar o estado de avaliação de desempenho nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe.

## **6.2. Futuras Pesquisas**

Perante a importância do tema em estudo, seria por isso relevante ir mais a fundo, por meio de futuros estudos a serem realizados no conjunto das instituições bancárias em São Tomé e Príncipe (e não com limitação de qualquer delas), para analisar e comparar os resultados obtidos, de modo a ampliar a investigação com uma amostra maior e mais representativa.

Presume-se que tenha sido alcançado o objetivo essencial desta pesquisa, uma vez que os resultados obtidos, ainda que com alguma resistência dos próprios bancos, nos permitiram avaliar o sistema de avaliação de desempenho neles aplicado. Pode-se afirmar, sem qualquer objeção, que existe avaliação de desempenho nos três bancos, embora com algumas subjetividades e falta de transparência.

Ao caracterizar o sistema de avaliação de desempenho, identifiquei alguma falta de sintonia no que foi dito nas entrevistas pelos DGRH e pelo que os colaboradores afirmaram no questionário. Acredito também que este trabalho investigativo poderá despertar o interesse em novos campos investigativos das aludidas instituições, tanto para a comunidade académica, como profissional. No concernente às limitações acima mencionadas, necessário se torna, de facto, ampliar a investigação, através de uma amostra mais ampla e representativa nas futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (6ª ed.). Kogan Page.
- Ananias, E. (2019). O uso de objetos de aprendizagem no estudo do gráfico das funções: afins e quadráticas.
- Araújo, L. (2006). *Gestão de pessoas – estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Afriland First Bank de São Tomé e Príncipe. (2012). Departamento de Recursos Humanos.
- Baraňano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão* (1.ª ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas organizações* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C., & Beraldo, D. (2007). *Avaliação de desempenho humano na empresa* (4. ed., 8. reimpr.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (2019). *Avaliação de desempenho—Usos, abusos e credences no trabalho* (1ª ed.). Atlas.
- Bezerra, L., & Zouain, D. (2021). Análise dos fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho no serviço público. *Revista FSA*, 3–29.
- Borges, A., Coelho, G., & Petri, S. M. (2018). Construção de um modelo de avaliação de desempenho: Estudo de caso em uma empresa de pequeno porte da construção civil. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(3), 21.
- BGFI de São Tomé e Príncipe. (2012). Gabinete de Recursos Humanos.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho – metáforas, conceitos e práticas* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (1996). *A avaliação de desempenho – metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Carvalho, J. (2012). *Planeamento estratégico. O seu guia para o sucesso*. Porto: Vida Económica, Editorial SA.
- Cleveland, J., & Murphy, K. (1992). Analysing performance appraisal as a goal-directed behavior. In G. Ferris & K. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 10, pp. 121-185). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cleveland, J., Murphy, K., & Williams, R. (1989). *Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos humanos: Edição compacta* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Ed. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (7ª reimpr.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: O capital humano das organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4ª ed.). Editora Elsevier.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*.
- Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas – Modelo, processos, tendências e perspectivas* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. In *Desafios gerenciais para o século XXI* (pp. 168-168).
- Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos* (2ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Ecobank de São Tomé e Príncipe. (2022). *Gabinete de Recursos Humanos*.
- Farinha, P., & Jacinto, P. (2007). *Avaliação de desempenho*. Lisboa: Instituto Superior de Línguas e Administração. Disponível em: <http://agualaser.home.sapo.pt/desempenhoi.pdf>.
- Fischer, A. (1993). *Constituição de modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil*. Editora Atlas.
- Jacobs, R., Kafry, D., & Zedeck, S. (1980). Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology*, 33, 696-640.
- Johnson, R., Onwuegbuzie, A., & Turner, L. (2007, April). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *O Nascimento do saber científico*. Artmed; UFMG.
- Lazer, R. I., & Wikstrom, W. E. (1977). *Appraising managerial performance: Current practices and future directions*. New York: Conference Board.
- Meyer, H., Kay, E., & French, J. (1965). Split roles in performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive*, 5, 68-76.
- McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, 35, 89-94.
- Moreira, M., Salgado, A. M. P., Campos, A. E. M. C., & Oliveira, O. J. (2015). *Implementação da avaliação de desempenho em uma empresa do setor de estruturas metálicas*. Resende, RJ: SEGJET.
- Mohrman, A. M., & Lawler, E. E. (2017). Motivation and performance-appraisal behavior. In *Performance measurement and theory* (pp. 173-194). Routledge.

- Motowidlo, S. (2003). Job performance. In Handbook of psychology: *Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39-53).
- Napier, A., & Latham, G. P. (1986). Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals. *Personnel Psychology*, 39, 827-837.
- Nascimento, L., & Bernardim, M. L. (2007). Avaliação de desempenho na administração pública brasileira: Uma análise crítica. *Revista de Administração Pública*, 41(6), 1183-1204.
- Philadelpho, P., & Macêdo, K. (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*, (26), 27-40.
- Ribeiro, A. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: *Performance evaluation and pay for performance*. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.
- Silva, Â. (2014). *Avaliação de desempenho. Estudo exploratório nos setores da banca e vitivinicultura* (Doctoral dissertation).
- Siqueira, W. (2002). *Avaliação de desempenho: Como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 56.
- Slack, N. (2002). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O processo de construção do conhecimento* (1.<sup>a</sup> ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneiras.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planeamento e métodos* (2.<sup>a</sup> ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

## ANEXOS

### Mestrado em Gestão- Especialidade em Recursos Humanos

#### Universidade de Évora- São Tomé

O presente questionário foi criado no âmbito do Mestrado em Gestão – Especialidade em Recursos Humanos, com a finalidade de efetuar um estudo de casos múltiplos sobre avaliação de desempenho, cujo tema da dissertação é "*Sistema de Avaliação de Desempenho em Instituições bancárias em São Tomé e Príncipe*". O questionário é anónimo e as suas respostas sinceras serão fundamentais para o sucesso deste trabalho, pelo que agradecemos a sua disponibilidade. Após responder ao questionário, poderá enviar as suas respostas diretamente para [lud\\_cruz@hotmail.com](mailto:lud_cruz@hotmail.com), mestranda com cópia para [pfs@uevora.pt](mailto:pfs@uevora.pt) docente responsável pela supervisão científica deste trabalho (*Paulo Resende da Silva*). Muito obrigado.

- Género

*Escolher uma das seguintes respostas*

Masculino

Feminino

Outros

- Idade (*refira-se a 31 de dezembro de 2022*)

*Escolher uma das seguintes respostas*

(18 a 29)

(30 a 40)

(41 a 50)

(51 a 60)

Mais de 60

- Exerce função no sector/área de Recursos Humanos?

*Escolher uma das seguintes respostas*

○ Sim

○ Não

- Exerce função de chefia nesta Instituição?

*Escolher uma das seguintes respostas*

○ Sim

○ Não

1. Qual a sua área de trabalho?

*Escolher uma das seguintes respostas*

II. Administração

III. Comercial

IV. Financeira

V. Administrativa

VI. Recursos Humanos

VII. Marketing

VIII. Outras:

2. Qual o vínculo jurídico profissional?

*Escolher uma das seguintes respostas*

IX. Quadro

X. Contrato a termo certo

XI. Prestação de serviço

3. Há quanto tempo trabalha nesta Instituição \_\_\_\_\_ anos.

4. Já teve alguma Avaliação de Desempenho desde que trabalha nesta Instituição?

*Escolher uma das seguintes respostas*

a) Sim

b) Não

5. Se for sim, com que frequência?

R:

II. Conhece o método de avaliação vigente na Instituição?

*Escolher uma das seguintes respostas*

a) Sim

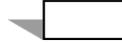
b) Não

III. Se for sim, (*Escolher uma das seguintes respostas*)

▪ Através de formulário de dupla entrada no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas o grau de avaliação. Sendo que, cada grau tem um valor em pontos e isso é que irá avaliar se o colaborador é ótimo, bom, regular e fraco.

▪ Através de um formulário organizado em bloco de duas ou quatro frases onde o avaliado irá escolher de maneira forçada qual a frase que melhor se aplica ao seu desempenho.

c) Através do método em que o avaliador se preocupa somente em avaliar os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando os extremos sem analisar os traços de personalidade.



XII. Através de um lembrete resumido de todos os pontos que devem ser avaliados numa determinada operação ou no desempenho do trabalhador. A descrição de cada ponto de verificação deve ser suficientemente curta para deixar a lista compacta, e suficientemente detalhada para que o profissional saiba exatamente do que se trata.



XIII. É feita através de identificação de competências conceptuais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.



XIV. Através da comparação periódica entre metas previamente fixadas para cada individuo e os resultados realmente alcançados.



XV. A avaliação é feita de forma circular. O avaliado recebe o feedback de todas as pessoas (*stakeholders*) com quem ele tem uma relação no âmbito da sua atividade laboral.



XVI. Através de entrevistas entre um especialista em avaliação de desempenho (área de RH) com cada chefia, para juntos avaliarem o desempenho dos subordinados com base na análise de factos e situações.



XVII. Através de ênfase do desenvolvimento futuro, permitindo pôr em evidência capacidades relevantes para tarefas que lhe possam vir a ser adjudicadas no futuro.

Pode também pôr em evidência talentos subaproveitados, úteis para a recolocação dessa pessoa noutras funções.



**MUITO OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!**

## GUIÃO DA ENTREVISTA

Esta entrevista semiestruturada tem como única finalidade a concretização de uma investigação académica para uma dissertação, no âmbito do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, intitulada “*Sistema de Avaliação de Desempenho em Instituições bancárias em São Tomé e Príncipe*”. Pretende-se saber e compreender se as empresas têm ou não avaliação de desempenho e de que forma é feito o processo e nível de implementação.

É neste contexto que pedimos desde já a sua autorização para realização de uma entrevista, onde iremos colocar algumas questões em torno do tema em causa. Toda a informação recolhida destina-se, apenas e exclusivamente, à realização deste trabalho de natureza académica e será respeitada a confidencialidade.

Por uma questão de reter toda a informação e facilitar o tratamento e a análise posterior dos dados, pedimos-lhe a autorização para gravar esta entrevista com recurso ao gravador. A entrevista terá duração de aproximadamente 60 minutos. Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração, e se concordar encetaremos os contactos para a marcação e realização da entrevista.

Data: \_\_\_\_/0. /2023\_\_\_\_\_

Organização: \_\_\_\_\_

Tipo de Organização \_\_\_\_\_

Local: Distrito de Água Grande

Início: \_\_\_\_\_

Termo: \_\_\_\_\_

## Parte 1 - Caracterização da(o) Entrevistada(o)

1.1 Nome \_\_\_\_\_

1.2 Género: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ outros \_\_\_\_\_

1.3 Formação académica \_\_\_\_\_

1.4 Função / Cargo \_\_\_\_\_

1.5 Instituição \_\_\_\_\_

1.6 Período em que ocupa o cargo na instituição \_\_\_\_\_

## Parte 2 – Gestão de Recursos Humanos

IV. Na instituição que colabora/dirige existe um departamento/ sector vocacionado para Gestão de Recursos Humanos:

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

Não havia uma planificação, coerente para a AD

- Em caso afirmativo, como são concebidas e implementadas políticas e práticas de RH, dentro deste departamento/ sector?

---

---

---

---

- Em caso de resposta negativa, quais as razões que condicionam a inexistência deste sector/departamento?

---

---

---

---

V. O sua Instituição tem avaliação de desempenho?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

1.1.1. Em caso de resposta negativa, como têm feito a diferenciação da performance entre os colaboradores? Como têm premiado e promovido o mérito?

---

---

---

---

1.1.2. Em caso afirmativo, como é aplicada a avaliação de desempenho (como se faz)?

---

---

---

---

1.2. Quem está sujeito a avaliação de desempenho?

---

---

---

---

1.3. Qual ou quais a(s) relevância(s) de avaliação de desempenho para sua Instituição?

---

---

---

---

1.4. Ao seu ver, qual é ou quais são a(s) vantagem(s) e desvantagem(s) de avaliação do desempenho para a sua instituição?

---

---

---

---

1.5. Quantos colaboradores tem a sua instituição?

---

---

---

---

2.7 Quantos são homens e quantas são mulheres?

---

---

---

---

- a. Na instituição que dirige, existem ações ou programas que estão sendo implementados, visando contribuir para melhoria do sector de Recursos Humanos?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

2.8.1 Em caso afirmativo, pode elencar alguns?

---

---

---

---

### **Parte 3 – Contributos e sugestões**

3.1 Para terminar, gostaríamos de receber da vossa parte, sugestões para melhoria do modelo de Gestão do RH na sua instituição.

---

Exmo. Senhor Administrador do ECOBANK

S. Tomé

**Assunto:** Pedido de Autorização

**Excelência,**

No âmbito do Mestrado em Gestão com Especialidade em Recursos Humanos da Universidade de Évora em São Tomé, cabe aos estudantes que frequentam o referido curso realizar um trabalho de dissertação, como condição necessária para a obtenção do grau académico de Mestre.

Neste contexto, na necessidade de priorizar as Instituições e Organizações Nacionais relevantes para aplicação dos conhecimentos adquiridos na referida formação, vimos pela presente, solicitar á V. Exa. devida autorização para que aluna sob o nº m46502 do curso de Mestrado em Gestão com Especialidade em Recursos Humanos da Universidade de Évora em São Tomé e Príncipe, Ludmila Vaz do Rosário da Cruz, portadora do Bilhete de Identificação nº 92324, emitido pelo Serviços de Identificação Civil e Criminal de São Tomé, possa desenvolver o seu trabalho de dissertação sob o tema " *Sistema de Avaliação de Desempenho em Instituições bancárias em São Tomé e Príncipe* " em conformidade com o Código de Ética praticado pela vossa Instituição.

Asseguramos e nos comprometemos de que as informações a serem recolhidas, a partir de documentações existentes, bem como das entrevistas ou questionários a alguns colaboradores que serão apenas utilizadas para realização do trabalho em causa, sendo informações individuais confidenciais. Apenas os resultados globais serão utilizados na dissertação e partilhados com a vossa Instituição.

Ciente da vossa boa colaboração em prol do desenvolvimento académico e da superação profissional em São Tomé e Príncipe, apresentamos os nossos melhores cumprimentos.

S. Tomé aos 10 de novembro de 2022

A Mestranda

Ludmila Vaz do Rosário da Cruz

Exmo. Senhor Administrador do BGFI  
S. Tomé

**Assunto:** Pedido de Autorização

**Excelência,**

No âmbito do Mestrado em Gestão com Especialidade em Recursos Humanos da Universidade de Évora em São Tomé, cabe aos estudantes que frequentam o referido curso realizar um trabalho de dissertação, como condição necessária para a obtenção do grau académico de Mestre.

Neste contexto, na necessidade de priorizar as Instituições e Organizações Nacionais relevantes para aplicação dos conhecimentos adquiridos na referida formação, vimos pela presente, solicitar á V. Exa. devida autorização para que aluna sob o nº m46502 do curso de Mestrado em Gestão com Especialidade em Recursos Humanos da Universidade de Évora em São Tomé e Príncipe, Ludmila Vaz do Rosário da Cruz, portadora do Bilhete de Identificação nº 92324, emitido pelo Serviços de Identificação Civil e Criminal de São Tomé, possa desenvolver o seu trabalho de dissertação sob o tema " *Sistema de Avaliação de Desempenho em Instituições bancárias em São Tomé e Príncipe* " em conformidade com o Código de Ética praticado pela vossa Instituição.

Asseguramos e nos comprometemos de que as informações a serem recolhidas, a partir de documentações existentes, bem como das entrevistas ou questionários a alguns colaboradores que serão apenas utilizadas para realização do trabalho em causa, sendo informações individuais confidenciais. Apenas os resultados globais serão utilizados na dissertação e partilhados com a vossa Instituição.

Ciente da vossa boa colaboração em prol do desenvolvimento académico e da superação profissional em São Tomé e Príncipe, apresentamos os nossos melhores cumprimentos.

S. Tomé aos 10 de novembro de 2022

A Mestranda

Ludmila Vaz do Rosário da Cruz

Exmo. Senhor Administrador do  
AFRILAND FIRST BANK  
S. Tomé

**Assunto:** Pedido de Autorização

**Excelência,**

No âmbito do Mestrado em Gestão com Especialidade em Recursos Humanos da Universidade de Évora em São Tomé, cabe aos estudantes que frequentam o referido curso realizar um trabalho de dissertação, como condição necessária para a obtenção do grau académico de Mestre.

Neste contexto, na necessidade de priorizar as Instituições e Organizações Nacionais relevantes para aplicação dos conhecimentos adquiridos na referida formação, vimos pela presente, solicitar á V. Exa. devida autorização para que aluna sob o nº m46502 do curso de Mestrado em Gestão com Especialidade em Recursos Humanos da Universidade de Évora em São Tomé e Príncipe, Ludmila Vaz do Rosário da Cruz, portadora do Bilhete de Identificação nº 92324, emitido pelo Serviços de Identificação Civil e Criminal de São Tomé, possa desenvolver o seu trabalho de dissertação sob o tema " *Sistema de Avaliação de Desempenho em Instituições bancárias em São Tomé e Príncipe* " em conformidade com o Código de Ética praticado pela vossa Instituição.

Asseguramos e nos comprometemos de que as informações a serem recolhidas, a partir de documentações existentes, bem como das entrevistas ou questionários a alguns colaboradores que serão apenas utilizadas para realização do trabalho em causa, sendo informações individuais confidenciais. Apenas os resultados globais serão utilizados na dissertação e partilhados com a vossa Instituição.

Ciente da vossa boa colaboração em prol do desenvolvimento académico e da superação profissional em São Tomé e Príncipe, apresentamos os nossos melhores cumprimentos.

S. Tomé aos 10 de novembro de 2022

A Mestranda

Ludmila Vaz do Rosário da Cruz

