



Universidade do Minho
Instituto de Educação

João Pedro de Oliveira Martins Castro

Avaliação de Desempenho numa PME

outubro de 2014



Universidade do Minho
Instituto de Educação

João Pedro de Oliveira Martins Castro

Avaliação de Desempenho numa PME

Relatório de Estágio
Mestrado em Educação
Área de Especialização em Formação, Trabalho e
Recursos Humanos

Trabalho realizado sob orientação da
Professora Doutora Maria José Manso Casa-Nova

outubro de 2014

Nome: João Pedro de Oliveira Martins Castro

Endereço eletrónico: joao.pedro.castro.001@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 13736576 4ZZ4

Título

Avaliação de Desempenho numa PME

Orientadora:

Professora Doutora Maria José Manso Casa-Nova

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado

Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos

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

Universidade do Minho, 30/10/2014

Assinatura: _____

Agradecimentos

Para a realização do presente trabalho, bem como em todo o meu percurso, existem pessoas que merecem um enorme agradecimento.

Nomeadamente a minha orientadora de estágio, Professora Maria José Casa-Nova, que agradeço profundamente o fantástico apoio que me deu durante este segundo ano do Mestrado. Estou muito grato por tudo, especialmente pela dedicação e compreensão.

Um grande agradecimento ao Dr. Daniel, um profissional exemplar, que me transmitiu muitos ensinamentos, é, sem dúvida, um exemplo a seguir a todos os níveis.

Aos meus Pais, Irmãos, bem como à Zeza e Pinto, agradeço profundamente o apoio dado, são claramente um suporte que sei que posso contar.

Um especial agradecimento à Paula, minha namorada, pelo apoio, conselhos e compreensão em todo este percurso.

Agradeço publicamente ao meu grande amigo Firmino Carneiro por todo o apoio e ensinamentos, sendo que é claramente uma das minhas referências.

Por fim, agradeço a todos os meus familiares e amigos.

Avaliação de Desempenho numa PME

João Pedro de Oliveira Martins Castro

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação – Formação Trabalho e Recursos Humanos

Universidade do Minho

2014

Resumo

A importância atribuída aos Recursos Humanos no seio de uma organização tem sofrido transformações importantes ao longo das últimas décadas. Atualmente, aqueles já não são perspetivados como um “apêndice” organizacional, mas como os recursos mais importantes no seio de uma organização; o motor da sua mudança.

Aliada à crescente importância atribuída aos Recursos Humanos, a Gestão de Recursos Humanos também tem tido cada vez mais relevância, sendo considerada fulcral para o sucesso de uma organização. Esta gestão está em constante mudança, deixando de ser tão administrativa e burocrática, passando a ser mais estratégica e responsável, quer no que diz respeito aos seus trabalhadores e trabalhadoras, quer no que diz respeito à responsabilidade social.

A Gestão de Recursos Humanos é composta por uma panóplia de dimensões, sendo que a Avaliação de Desempenho dos/as trabalhadores/as afigura-se como uma das mais importantes e complexas. Tal deve-se ao facto de poder capacitar a organização e os/as seus/as trabalhadores/as de uma vantagem competitiva responsável, que é de extrema importância para o seu sucesso e sobrevivência.

O principal contributo do presente estudo é a investigação das referidas temáticas num contexto ainda pouco desenvolvido, nomeadamente numa PME (Pequena e Média Empresa), principalmente tendo em consideração que este tipo de empresas representa grande parte do tecido empresarial Português.

O estudo culminou com a construção de um Sistema de Avaliação de Desempenho para aplicar na organização. Para a sua construção foi considerado fulcral conhecer a realidade em causa, tendo sido realizada uma investigação envolvendo os/as trabalhadores/as no processo. A investigação foi realizada com recurso a técnicas de recolha de informação que se inserem nas metodologias qualitativas e quantitativas, com principal destaque para o inquérito por questionário, a entrevista semi-estruturada, a observação direta, conversas informais com os/as trabalhadores/as e análise documental.

Os resultados permitiram construir um sistema adequado à realidade em causa, bem como evidenciar que, contrariamente ao referido em muita da literatura existente, a maioria do público-alvo (os/as trabalhadores/as) são favoráveis à implementação de um sistema de avaliação de desempenho, considerando que o mesmo é fundamental para o desenvolvimento da empresa, para o crescimento profissional e para a promoção na carreira.

Palavras-Chave: Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho, Trabalhadores e Organização

Performance Evaluation in SMEs

João Pedro de Oliveira Martins Castro

Professional Practice Report

Master in Education – Training, Work and Human Resources

University of Minho

2014

Abstract

The role given to Human Resources inside a structure has been changing since the last decades. Today, those are not forecasted as an organizational complement, but as the most important resources inside an organization; the instigator of changes.

Besides the rising of the role given to Human Resources, the Human Resources Management also has been growing up, being classified as the heart of an organization's success. This Management is in a constant state of flux, no longer being so managerial and bureaucratic, to be more responsible and strategic to workers and social responsibility.

The Human Resources Management is composed by multiple dimensions where the workers' performance review appears to be one of the most important and complex. That results of the capacity to give to the organization and its workers a responsible and competitive advantage, which is extremely important to their success and survivability.

The main contributor of this research is the examination of those subjects in an area that remains underdeveloped, namely in SMEs (small and medium-sized enterprises), specially given the fact that a lot of Portuguese companies are this kind of enterprises.

The research ended with the construction of a System of Performance Evaluation to use in the organization. To get it built, knowing the reality seemed to be at the main importance, so it was made an investigation concerning the workers in process. The research was made by using techniques of gathering information of the qualitative and quantitative methodologies, with emphasis on questionnaire surveys, semi-structured interview, firsthand observation, informal discussions with workers and documentary analysis.

The results built a system adequate to this specific reality, just as well as revealing that most target publics (workers) are in favour of the implementation of the System of Performance Evaluation, considered by them as essential to the company's development, professional growth and career promotion, unlike what is written in many existing literature.

Keywords: Human Resources, Human Resources Management, Performance Evaluation, Workers and Organization.

Índice

INTRODUÇÃO	13
1.1. Contextualização do Estágio.....	13
1.2. Estruturação do relatório.....	15
CAPÍTULO I ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO	17
1.1. Caracterização da Entidade de estágio.....	17
1.2. Visão e Valores.....	17
1.3. Ação Estratégica	17
1.4. Serviço de Recursos Humanos	18
1.5. Caracterização do público-alvo.....	19
2. Identificação e justificação da sua relevância/pertinência no âmbito da área de especialização do Mestrado.....	23
3. Identificação e avaliação do diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas	23
4. Perguntas de partida, hipóteses e objetivos	24
CAPÍTULO II ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO.....	25
1. Introdução	25
2. Estudo de caso	26
2.1. Técnicas de Recolha de Dados	26
2.1.1. Conversas informais	26
2.1.2. Observação direta	27
2.1.3. Entrevista	28
2.1.4. Análise de conteúdo	29
2.1.5. Inquérito por questionário	29
2.1.6. Análise estatística	31
2.1.7. Análise documental	31
3. Constrangimentos da Investigação	32
4. Recursos Necessários	33
CAPÍTULO III ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO	35
1. Os Recursos Humanos nas Organizações	35
2. Gestão de Recursos Humanos	40
3.1. Conceptualização da Avaliação de Desempenho	46

3.2. Objetivos da Avaliação de Desempenho	51
3.3. Sistema de Avaliação de Desempenho	54
3.4. Modelos e Etapas da Avaliação de Desempenho	59
3.5. Características da Avaliação de Desempenho	62
3.6. Erros na Avaliação de Desempenho	62
3.7. O <i>feedback</i> na Avaliação de Desempenho	64
3.8. Formação dos avaliadores e avaliados	65
3.9. Avaliação de Desempenho em Portugal ao nível da Administração Pública	66
CAPÍTULO V A PESQUISA EMPÍRICA: PROCEDIMENTOS, REFLEXÕES E RESULTADOS.....	73
1. Introdução	73
1.1. Perspetiva sobre os recursos humanos.....	74
1.2.1 Condições de trabalho e bem estar dos/as trabalhadores/as	75
1.3.1 Perspetiva do Administrador sobre a avaliação de desempenho	77
2. Como os/as trabalhadores/as perspectivam a avaliação de desempenho.....	77
3. A construção de um sistema de avaliação de desempenho	94
VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
1. Atividades realizadas na organização para além daquelas relacionadas com o objeto de estudo.....	105
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA.....	107
APÊNDICES	113
Apêndice 1 - Caracterização do Público-Alvo	115
Apêndice 2 - Inquérito por Questionário	117
Apêndice 3 - Tratamento dos dados do inquérito por questionário	123
Apêndice 4 - Guião Entrevista ao Administrador	127
Apêndice 5 - Guião de Observação	129
Apêndice 6 - Manual de Avaliação de Desempenho	131

Índice de Gráficos

CAPÍTULO I ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO	17
Gráfico 1 – Divisão por Sexo	19
Gráfico 2 – Idade	20
Gráfico 3 – Habilitações Literárias	21
Gráfico 4 – Ano de Admissão.....	21
Gráfico 5 – Categoria Profissional.....	22
Gráfico 6 – Vínculo Contratual	22
CAPÍTULO V A PESQUISA EMPÍRICA	73
Gráfico 1 – Sei em que consiste um sistema de Avaliação de Desempenho.....	78
Gráfico 2 – Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho pode ter? Resposta com o número 1.....	80
Gráfico 3 – Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho pode ter? Mais repetido ...	81
Gráfico 4 – Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho deve ter? Mais vezes o número 1.....	82
Gráfico 5 – Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho ter? Repetição de Respostas	82
Gráfico 6 – É importante que a empresa implemente um sistema de Avaliação de Desempenho?	84
Gráfico 7 – A Avaliação de Desempenho vai trazer vantagens para os trabalhadores?.....	86
Gráfico 8 – A Avaliação de Desempenho vai trazer vantagens para a empresa?	87
Gráfico 9 – Qual considera que deve ser a periodicidade com que se deve realizar a Avaliação de Desempenho.....	88
Gráfico 10 – Como encara a possibilidade de o seu desempenho ser avaliado?.....	88
Gráfico 11 - Na função que desempenham o que considera que deve ser avaliado?	90
Quadro 12 – Na sua perspetiva, quem deve realizar a Avaliação de Desempenho? Repetição de repostas.....	91

Índice de Tabelas

CAPÍTULO III ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO	35
Quadro 1 – Visão tradicional e visão emergente da gestão de pessoas	42

Lista de Abreviaturas e Siglas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME - Pequena e Média Empresa

SMEs - small and medium-sized enterprises

1. INTRODUÇÃO

1.1.Contextualização do Estágio

O presente estudo, realizado no âmbito do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho, com o título “Avaliação de Desempenho numa PME”, tem como objetivo explicar o trabalho desenvolvido no segundo ano do mencionado Mestrado, que consistiu num estágio realizado numa organização que proporcionou a possibilidade de desenvolver conhecimentos adquiridos no plano curricular relativo ao primeiro ano do Mestrado.

Sendo que o presente Mestrado tem um perfil profissional muito abrangente, capacitando os seus alunos para desempenhar diversas funções no mercado de trabalho, tornou-se então necessário determinar uma área específica a abordar. A escolha recaiu sobre a gestão de recursos humanos, mais especificamente sobre a temática “Avaliação de Desempenho”.

Esta temática, não sendo nova, tem ganho um relevo cada vez maior, ocupando, cada vez mais, uma posição preponderante no seio de uma organização na medida em que é fulcral para o seu desenvolvimento e sucesso. A crescente importância também é resultante da maior preponderância atribuída aos seus trabalhadores e trabalhadoras visto que, como norma, deixaram de ser perspectivados como complementos da máquina, sendo perspectivados como forma de conseguir uma vantagem competitiva, sendo que as suas ideias, perspectivas e ambições passaram também a ser tidas em consideração pelos órgãos de direcção e gestão, (Caetano & Vala, 2002; Gomes, *et al.* 2008; Bilhim, 2006; Chiavenato, 1991).

A comunidade empresarial, reconhece, de uma forma geral, que está perante um quadro cada vez mais competitivo, resultante dos processos de globalização, aumento da concorrência, entre outros, onde para sobreviver é necessário ser inovador a nível de processos e de resultados (Esteves, 2008). Esta “exigência” do mercado para sobrevivência dentro do mesmo, levou ao aumento da importância de possuir recursos humanos competentes, dinâmicos e motivados (Esteves, 2008).

Segundo Chiavenato (1991), “As organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constante mudança”, sendo que as empresas precisam de trabalhadores/as com elevado desempenho para conseguirem ser competitivas, ultrapassando os desafios constantes. Por seu turno, os/as trabalhadores/as precisam de evidenciar um elevado desempenho para crescerem dentro da empresa e verem a sua organização crescer de forma humanizada, tornando-se necessário encontrar mecanismos para tornar isto possível.

O presente estudo foi realização numa organização empresarial, designadamente numa PME (Pequena e Média Empresa), que emprega cinquenta e quatro trabalhadores/as. Esta classificação (PME) tem em consideração a categorização consagrada na alínea c, ponto 1, Artigo 100.º do Código do Trabalho, que refere que: “Média Empresa é a que emprega de 50 a menos de 250 trabalhadores”.

De salientar que segundo dados do INE - Instituto Nacional de Estatística, apresentados em junho de 2012, no ano de 2010 o tecido empresarial Português era composto essencialmente por micro, pequenas e médias empresas, com uma percentagem de 99,9%. Ainda segundo dados do INE, 77.6%, das pessoas estão neste tipo de empresas. Os referidos dados comprovam a importância que estas empresas têm no nosso país, devendo ser alvo de atenção por parte da comunidade científica.

O presente estudo parte dos recursos humanos nas organizações, abordando, seguidamente, a gestão de recursos humanos, para posteriormente ser centrado na Avaliação de Desempenho, tendo como objetivos contribuir para uma melhor compreensão da forma como é perspectivada a gestão de recursos humanos e a avaliação de desempenho numa PME, quer do ponto de vista dos órgãos de direção, quer do ponto de vista dos trabalhadores e trabalhadoras. Neste sentido, a Avaliação de Desempenho dos/as trabalhadores/as é a temática central do presente estudo, sendo refletida teórica e empiricamente.

As referidas temáticas têm sido alvo de diversos estudos, sendo que a grande maioria são realizados em grandes empresas. Todavia, em relação às pequenas e médias empresas, ainda não foram realizadas muitas investigações, fazendo com que ainda exista um longo percurso a percorrer, devendo, para tal, serem realizados estudos nestas organizações, visto que não é possível fazer o paralelo entre o que é praticado nas grandes empresas e o que é feito nas PME.¹

Com efeito, a forma como a Gestão de Recursos Humanos é realizada deve ter em consideração o tipo de empresa e, em muitas situações, a Gestão de Recursos Humanos nas PME não é considerada relevante, visto não existir mecanismos estruturados de gestão. Como tal, muitas destas empresas ainda não possuem um gestor de recursos humanos, estando esta função normalmente concentrada no presidente da empresa, ou num diretor que acumula o cargo com mais duas ou três ou funções, (Gomes *et al.* 2008).

¹ Esta reflexão resulta do facto de a pesquisa e leituras teóricas realizadas a este nível serem relativas a empresas de maior dimensão.

A avaliação está constantemente presente no nosso quotidiano, sendo feita, na maioria das vezes, de forma informal nos mais diversos contextos de interação. No caso em apreço (uma PME), sendo que os julgamentos sobre o desempenho do/a trabalhador/a são inevitáveis (Oberg, 1972), urge passar para a formalidade, onde todos os intervenientes conheçam o processo na íntegra, potenciando as suas vantagens, na medida em que assim estas são colocadas ao dispor dos diversos atores presentes na estrutura organizacional.

A Avaliação de Desempenho é um dos sistemas mais importantes da gestão de recursos humanos, (Bilhim, 2006) na medida em que, bem utilizado, pode capacitar a organização de um instrumento que acrescenta vantagem competitiva, tornando-se importante para o seu sucesso, na medida em que auxilia no melhoramento contínuo dos/as trabalhadores/as e, conseqüentemente, das empresas.

Numa primeira fase do trabalho de terreno foi realizada uma pesquisa e leitura documentais, relativas ao conhecimento da empresa em estudo.

Numa segunda fase, foi realizada uma investigação com os atores sociais considerados relevantes para a pesquisa: o Administrador da empresa e os/as trabalhadores/as da mesma, com recurso a técnicas de recolha de informação inseríveis quer nas metodologias qualitativas, quer quantitativas, tendo sempre como “pano de fundo” o objeto de investigação.

Numa terceira fase, e com base na investigação realizada, foi construído um sistema de Avaliação de Desempenho, a aplicar aos/às trabalhadores/as da empresa. O trabalho prévio de investigação deve-se ao facto de se considerar que um sistema de Avaliação de Desempenho, para ser bem concebido tem de estar adaptado ao contexto em causa, o que significa que deve partir de uma co-construção com os/as trabalhadores/as, contemplando, na medida do possível, as suas perspetivas sobre o mesmo.

A referida construção vai de encontro a uma lacuna existente na empresa e que a Administração pretende resolver, na medida em que deseja ver o desempenho dos/as trabalhadores/as avaliado.

1.2. Estruturação do relatório

No que diz respeito à apresentação do estudo, o presente relatório está dividido em cinco capítulos, existindo uma sequência lógica entre estes, na medida em que se encontram interligados.

No capítulo I é feito o enquadramento contextual sumário do estágio, com a caracterização da entidade (procurando manter o anonimato da mesma), discriminação da pertinência do estudo no Mestrado em causa, a identificação das necessidades, motivações e expectativas, bem como as perguntas e os objetivos de partida.

Relativamente ao capítulo II, é realizado o enquadramento metodológico do estágio, referindo os paradigmas que estão na base do presente estudo, as técnicas de recolha de dados privilegiadas, os constrangimentos da investigação, bem como os recursos necessários ao desenvolvimento do estudo.

No capítulo III apresenta-se o enquadramento teórico das problemáticas em estudo, visto que são desenvolvidas temáticas como os recursos humanos nas organizações, a gestão de recursos humanos e a avaliação de desempenho dos/as trabalhadores/as, socorrendo-nos, para tal, de autores como Almerindo Afonso & Carlos Estêvão, João Bilhim, António Caetano, Jorge Gomes, Idalberto Chiavenato, António Caetano, Jean-Marie Peretti, Charles Hadji, Virgínio Sá, entre outros.

Segue-se o capítulo IV, onde é realizada a apresentação e discussão do processo de investigação e intervenção, articulando os dados da entrevista realizada ao Administrador da empresa, com os dados recolhidos através do inquérito por questionário e os dados da observação direta e conversas informais com os trabalhadores e trabalhadoras. Esta apresentação e discussão é realizada tendo em consideração as perguntas de partida, as hipóteses e os objetivos previamente definidos, a explanação dos resultados obtidos e a articulação com os referenciais teóricos.

Por último, as considerações finais, onde está patente uma reflexão sumária sobre o presente estudo, abordando os diferentes tópicos.

Desde modo, o presente estudo pretende partir da investigação dos Recursos Humanos nas organizações, seguindo-se a Gestão de Recursos Humanos, para, de forma mais específica, abordar a Avaliação de Desempenho numa perspetiva de PME, culminando com a construção de um sistema de Avaliação de Desempenho adaptado ao contexto empresarial em causa.

CAPÍTULO I

ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

1.1. Caracterização da Entidade de estágio²

O presente estágio foi realizado numa organização empresarial, designadamente numa PME situada no Distrito de Braga. É uma Empresa Municipal que se rege pela Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, pela lei comercial, pelos seus Estatutos e, subsidiariamente, pelo regime do setor empresarial do Estado e pelo Estatuto do Gestor Público.

A empresa em causa é recente, tendo crescido de forma significativa e sustentável ao longo dos anos, através da atribuição de novos serviços, sendo que, atualmente, emprega cinquenta e quatro colaboradores, distribuídos pelos diferentes sectores de atividade.

Presta três serviços de interesse público, cumprindo o consagrado no Artigo 45.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, sendo que a sua área de atuação é um concelho.

1.2 Visão e Valores¹

A entidade de estágio pretende estabelecer um serviço público de qualidade, tomando como fio condutor os seguintes princípios básicos da gestão: Eficácia e Eficiência.

A empresa pretende ser uma organização de referência local e se possível nacional, nas áreas onde atua e ambiciona ser reconhecida pela capacidade de adaptação às contantes mudanças.

A empresa assenta toda a sua ação nos seguintes valores: veracidade, inovação, transparência, responsabilidade, utilidade e sustentabilidade.

1.3 Ação Estratégica¹

A empresa pretender obter níveis de eficácia e eficiência elevados, para assim melhorar continuamente o seu desempenho, com o intuito de alcançar a satisfação de todas as partes interessadas.

¹ Esta caracterização tem por base o Regulamento de Organização, Carreiras Profissionais e Estatuto Remuneratório e o Site da empresa que, por motivos de tentativa de preservação do anonimato, não é aqui divulgado.

Esta organização quer assumir e demonstrar o importante papel que a sua atividade representa no desenvolvimento local e proporcionar uma melhor qualidade de vida aos munícipes do concelho no qual está implantada.

Em todos os desafios, a empresa pretende pautar sempre o seu trabalho por um grande sentido de responsabilidade, exigência e rigor, tornado assim o seu crescimento sustentado em premissas sólidas.

1.4 Serviço de Recursos Humanos³

Este serviço tem autonomia própria, estando sob a alçada direta do Administrador Executivo da Empresa, sendo constituído por um Técnico Superior.

O presente serviço tem as seguintes atribuições/competências:

- a) Elaborar o contrato dos/as trabalhadores/as;
- b) Registar e manter permanentemente atualizados o ficheiro individual dos recursos humanos da empresa;
- c) Controlar a assiduidade e pontualidade dos/as trabalhadores/as, elaborar mapas de assiduidade, pontualidade, trabalho extraordinário e férias;
- d) Criar e atualizar o banco de horas dos/as trabalhadores/as da empresa;
- e) Planear e executar os processos de recrutamento e seleção;
- f) Organizar as táticas de socialização inerentes à entrada de novos/as trabalhadores/as;
- g) Elaborar o plano de formação anual;
- h) Planear e executar a avaliação de desempenho e a compensação;
- i) Zelar pela satisfação e motivação de todos/as os/as trabalhadores/as, bem como por um elevado espírito de equipa;
- j) Elaborar e atualizar o regulamento interno;
- k) Organizar a gestão de carreiras;
- l) Supervisionar a implementação e cumprimento das normas legais de higiene, saúde e segurança no trabalho e exercer junto da entidade responsável o respetivo acompanhamento e responsabilização;
- m) Estabelecer meios de comunicação interna;
- n) Realizar e atualizar a análise e descrição de funções;
- o) Garantir a adequação de competências e perfis às funções a desempenhar;
- p) Estabelecer parcerias com outras empresas para benefício dos/as colaboradores trabalhadores/as da empresa;

³ Esta caracterização tem por base o Regulamento de Organização, Carreiras Profissionais e Estatuto Remuneratório da empresa, que, por motivos de tentativa de preservação do anonimato, não é aqui divulgado.

- q) Apoiar os/as trabalhadores/as quer na sua vida profissional, quer pessoal;
- r) Colaborar com os demais serviços na gestão dos seus recursos humanos;
- s) Estabelecer protocolos de estágio;
- t) Realizar candidatura ao Instituto de Emprego e Formação Profissional;
- u) Efetuar a gestão dos processos disciplinares;
- v) Realizar e atualizar a análise e descrição de funções;
- w) Exercer as demais funções que lhe forem confiadas.

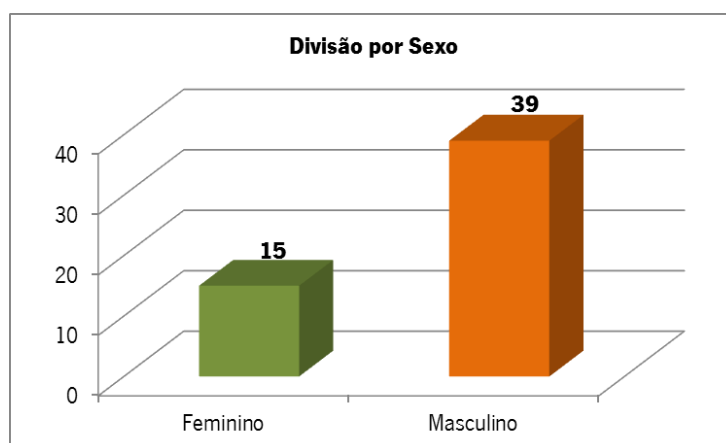
1.5 Caracterização do público-alvo

O público-alvo do estudo é constituído pelo universo de trabalhadores/as da empresa, num total de cinquenta e quatro, divididos pelos diferentes serviços.

Apesar de a empresa em causa ser uma empresa pública, os seus/as trabalhadores/as não são funcionários públicos, o que vai de encontro ao ponto 1, Artigo 29.º da Lei n.º 50/2012 de 31 de agosto, onde está consagrado que: “O estatuto do pessoal das empresas locais é o do regime do contrato de trabalho.”

Relativamente à caracterização dos/as trabalhadores/as, no que concerne à divisão por sexo, verifica-se que a maioria dos trabalhadores é do sexo masculino, especificamente trinta e nove, existindo quinze trabalhadores do sexo feminino, (ver gráfico 1 abaixo e tabela 1 no apêndice 1).

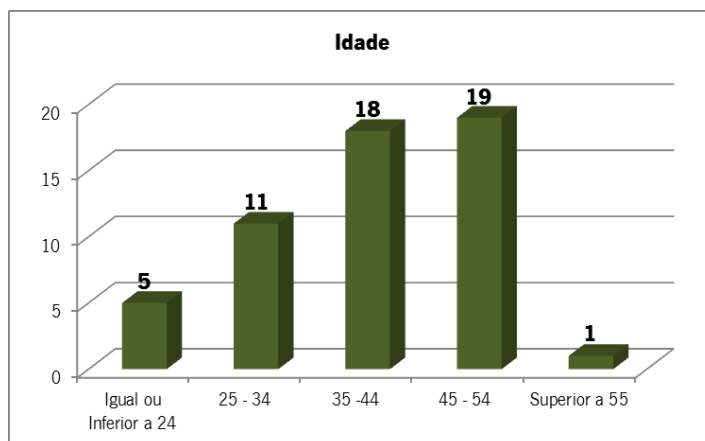
Gráfico 1 – Divisão por Sexo



No que diz respeito à idade dos/as trabalhadores/as, cinco têm idade inferior a vinte e quatro anos, onze situam-se na faixa etária dos vinte e cinco aos trinta e quatro anos, dezoito situam-se na faixa etária dos trinta e cinco aos quarenta e quatro anos, dezanove situam-se na faixa etária dos

quarenta e cinco aos cinquenta e quatro, existindo um com idade superior a cinquenta e cinco anos, (ver gráfico 2 abaixo e tabela 2 no apêndice 1).

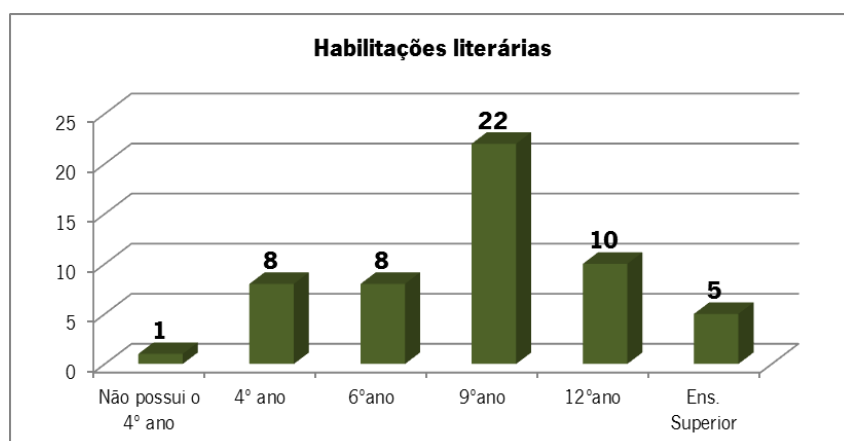
Gráfico 2 – Idade



Da leitura do gráfico fica evidente que as idades mais representadas se situam entre os trinta e cinco e os cinquenta e quatro anos.

Fazendo uma análise das habilitações académicas, é possível constatar que existe um trabalhador que não possui o 1º ciclo do ensino básico, existem oito com o quarto ano, oito com o sexto ano, vinte e dois com o nono ano, dez com o décimo segundo ano e cinco com ensino superior. Os presentes dados são reveladores do exercício de um trabalho que na sua maioria é indiferenciado, para o qual não é necessário ter muitos trabalhadores com habilitações académicas elevadas. Mas é também revelador da baixa escolaridade que os/as trabalhadores/as portugueses possuem dado que trinta e nove dos cinquenta e quatro trabalhadores/as possuem o 3º ciclo ou escolaridade inferior (ver gráfico 3 abaixo e tabela 3 no apêndice 1).

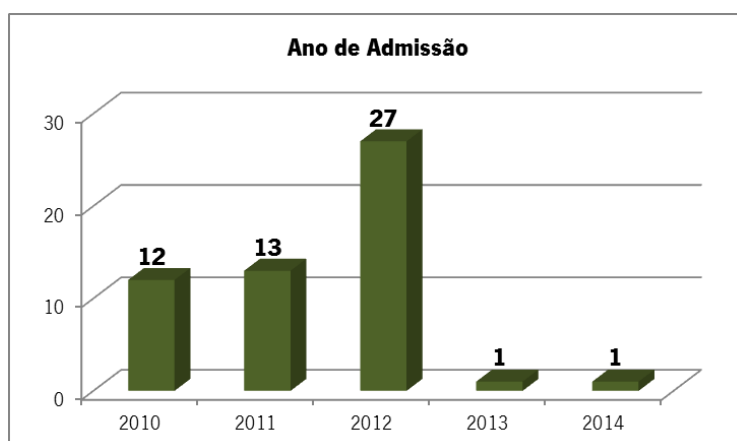
Gráfico 3 – Habilitações Literárias



No que respeita ao estado civil dos/as trabalhadores/as da empresa, verifica-se que trinta e sete dos/as trabalhadores/as são casados, dezasseis são solteiros e um é divorciado, (cf. gráfico 1 e tabela 4, apêndice 1).

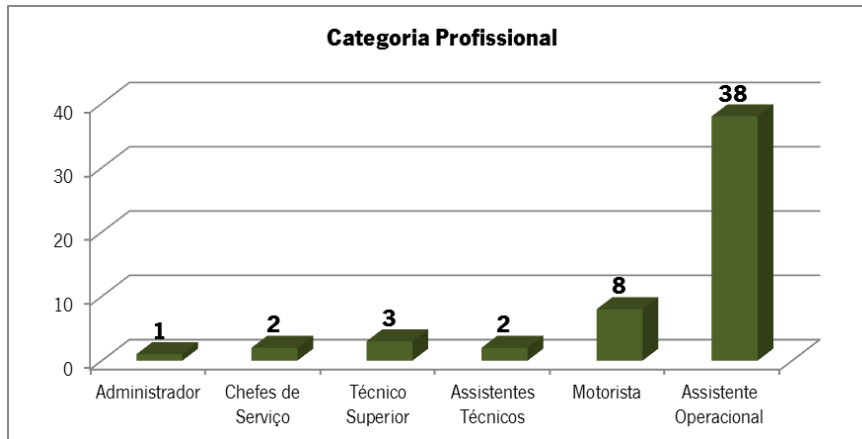
Relativamente ao ano de admissão dos/as trabalhadores/as, uma vez que a empresa tem poucos anos de existência, os seus trabalhadores e trabalhadoras foram contratados nos últimos anos, também devido à sua expansão: doze trabalhadores/as foram contratados em dois mil e dez, treze em dois mil e onze, vinte e sete em dois mil e doze, um em dois mil e treze e um em dois mil e catorze, (ver gráfico 4 abaixo e tabela 5 no apêndice 1), verificando-se que o ano de expansão da empresa foi o de 2012, ano que viu entrar vinte e sete novos trabalhadores/as.

Gráfico 4 – Ano de Admissão



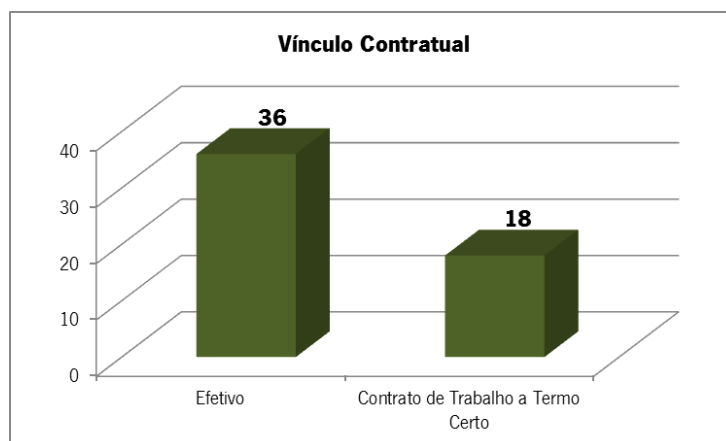
A empresa possui seis categorias profissionais, a saber: um administrador, dois chefes de serviço, três técnicos superiores, dois assistentes administrativos, oito motoristas, trinta e oito assistentes operacionais, (ver gráfico 5 abaixo e tabela 6, apêndice 1).

Gráfico 5 – Categoria Profissional



No que diz respeito ao vínculo contratual, trinta e seis dos/as trabalhadores/as são efetivos na empresa, sendo que dezoito têm contratos a termo certo, (ver gráfico 6 abaixo e tabela 7, apêndice 1).

Gráfico 6 – Vínculo Contratual



2. Identificação e justificação da sua relevância/pertinência no âmbito da área de especialização do Mestrado.

Como referimos na introdução, o presente Mestrado apresenta um leque considerável de saídas profissionais. Para a realização do presente estágio, era necessário escolher uma das suas áreas integrantes, nomeadamente: a formação, o trabalho ou os recursos humanos.

A escolha recaiu sobre os recursos humanos, por a considerar a área mais interessante, sendo este o ponto de partida para o desenvolvimento do estágio.

Relativamente à escolha da organização de estágio, esta recaiu numa organização empresarial, nomeadamente numa PME, por considerar a mais atrativa e desafiante, na medida em que, como referimos, ainda existem poucos estudos neste tipo de empresas.

Dentro dos recursos humanos, foi considerado que era necessário especificar mais, tendo sido escolhida a avaliação de desempenho para especificar o estudo, dado ser este o interesse primordial da empresa, articulando-se com o interesse do estagiário e a área de especialização do mestrado. Esta escolha deveu-se, portanto, a um conjunto de fatores, nomeadamente o facto de aquela não existir na empresa e existir vontade, por parte da Administração, para a aplicar, tendo sido considerado que se poderia, a partir daqui, construir um objeto de estudo útil e interessante.

3. Identificação e avaliação do diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas.

Na presente organização de estágio foi detetada à necessidade de construção de um sistema de avaliação de desempenho a aplicar a todos os/as trabalhadores/as da empresa.

Essa necessidade foi detetada nos contactos iniciais, visto que a Administração da Empresa, pela voz do seu Administrador Executivo, referiu que a nível de Gestão de Recursos Humanos existia uma lacuna que se prendia com a não existência de um sistema de Avaliação de Desempenho dos/as trabalhadores/as.

As motivações relacionadas com a sua construção estão interrelacionadas com o facto de a Administração pretender monitorizar o desempenho dos/as trabalhadores/as, focalizando todos os envolvidos nos mesmos objetivos, bem como promover um sistema justo de promoções.

Com o desenvolvimento da investigação foi possível apurar que a maioria dos/as trabalhadores/as também é favorável à construção do sistema, na medida em que, na opinião dos/as mesmos/as, pode ser uma forma de legitimar a progressão na carreira.

4. Perguntas de partida, hipóteses e objetivos

O presente estudo parte de um conjunto de questões, hipóteses e objetivos que enformaram e informaram o objeto de estudo.

4.1 Perguntas de Partida

1. Como é que os recursos humanos são perspetivados no seio da organização?
2. Como é feita a Gestão de Recursos Humanos na empresa?
3. Como é que a Administração da empresa perspetiva a Avaliação de Desempenho?
4. Como é que os/as trabalhadores/as da empresa encaram o facto de o seu desempenho ser avaliado?

4.2 Hipóteses

A avaliação de desempenho é perspetivada pela administração da empresa como uma forma de melhorar os seus resultados.

A avaliação de desempenho é perspetivada pelos/as trabalhadores/as como uma forma de seletividade ao nível da manutenção ou não manutenção do posto de trabalho e de progressão na carreira.

4.3 Objetivos

1. Perceber a forma como os recursos humanos são perspetivados na empresa, bem como a forma como se sentem e/ou são valorizados;
2. Estudar a forma como a Gestão de Recursos Humanos é realizada;
3. Analisar a motivação da chefia e dos/as trabalhadores/as para a construção e implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho;
4. Perceber a forma como os/as trabalhadores/as perspetivam a Avaliação de Desempenho;
5. Criar um sistema de Avaliação de Desempenho.

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO

1. Introdução

Para o desenvolvimento do presente estudo, e tendo em atenção o seu objeto, tornou-se necessário escolher a respetiva metodologia. Neste sentido, no presente capítulo é realizada uma descrição e uma reflexão sumárias sobre o processo de recolha de dados.

O presente estudo está alicerçado em dois paradigmas, designadamente na investigação e na intervenção. Estes, apesar de díspares, podem (e devem) estar interligados num mestrado de natureza profissionalizante, como é o caso.

No início deste trabalho, foi realizada uma investigação com o intuito de desenvolver teoricamente as diversas temáticas pertinentes face ao objeto, bem como um conhecimento da organização de estágio no seu todo. Partimos, de seguida, para o aprofundamento dos conhecimentos sobre a divisão de recursos humanos, tendo sido também fulcral perceber a forma como a administração, os/as trabalhadores/as e trabalhadoras perspetivam a Gestão de Recursos Humanos e a Avaliação de Desempenho.

Dado o objeto de estudo e o local de realização do estágio, a opção recaiu sobre a realização de um estudo de caso. Dentro do mesmo, foram utilizadas técnicas de recolha de dados consideradas adequadas face ao objeto de estudo. As técnicas de recolha utilizadas inserem-se quer nas chamadas metodologias qualitativas, quer quantitativas. Tal, deve-se ao facto de ambas apresentarem vantagens e desvantagens, sendo que, pelo facto de serem utilizadas as duas, como forma de complemento, podem ser maximizadas as vantagens e minimizadas as desvantagens.

Através da análise de diferentes instrumentos de recolha de dados é possível construir os próprios materiais, como refere Saint-Georges (1997, p.16) “A observação de questionários de inquérito de guias de entrevista ou de “relatos de vida” bem feitos, por exemplo, ajuda-nos incontestavelmente a concebermos os nossos próprios materiais e a não repetirmos os erros dos outros”.

Resultante do trabalho de investigação realizado, o presente estudo teve também uma vertente interventiva, onde foi construído um sistema de Avaliação de Desempenho, adequado à realidade em causa e às expectativas dos diferentes atores, com o intuito de ser aplicado posteriormente.

2. Estudo de caso

Segundo Bogdan & Biklen (1994, p. 89-90), “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto” em que “a área de trabalho é delimitada (...) e “a recolha de dados e as actividades de pesquisa são canalizadas para terrenos, sujeitos, materiais, assuntos e temas.”

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso consiste numa pesquisa de terreno relativa a um caso específico, que abarca desde o planeamento da investigação, à recolha e análise dos dados.

O presente trabalho insere-se no que André (2005) designa de estudo de caso avaliativo, que tem por objetivo obter dados que permitam aos atores no terreno agir de forma sustentada e contextualizada face a determinadas medidas a tomar.

2.1. Técnicas de Recolha de Dados

2.1.1. Conversas informais

Depois de uma primeira fase de conhecimento da organização, nomeadamente através de alguma análise documental, partimos para um conhecimento mais aprofundado, utilizando para o efeito as conversas informais com o público-alvo, no sentido de obter informações úteis no que diz respeito à opinião dos atores em contexto de trabalho sobre a realidade da empresa, bem como a forma como a avaliação de desempenho é perspectivada por estes.

As conversas informais, quando alicerçadas no objeto de estudo (guiadas pelas perguntas e hipóteses de partida), podem fornecer informação valiosa e difícil de obter através de outras técnicas.

Através da presente técnica, foi possível recolher informação sobre o significado das funções que os trabalhadores e trabalhadoras desempenham, valorização, dos superiores hierárquicos, do trabalho realizado, valorização, pela sociedade, do trabalho que desempenham e sobre a avaliação de desempenho.

O contacto com os/as trabalhadores/as da empresa foi muito positivo, tendo sido possível apurar a forma como se sentem integrados na empresa, a valorização do seu trabalho, quer por parte da empresa, quer pela sociedade, bem como a forma como perspectivam a gestão de recursos humanos e a avaliação de desempenho.

Através das conversas informais foi possível aceder a informações que não se conseguiria, por exemplo, através do inquérito por questionário, na medida em que foi possível perceber os sentimentos e ter acesso à comunicação não verbal sobre as temáticas referidas anteriormente,

accedendo desta forma a dados cuja recolha não seria possível através das restantes técnicas utilizadas e que permitiram, não só enriquecer o inquérito por questionário, como conhecer e compreender melhor expectativas, receios, opiniões dos cidadãos e cidadãs que trabalham para a empresa.

2.1.2. Observação direta

Em relação à observação direta, foi utilizada na presente investigação em conjugação com outras técnicas, sendo que segundo Quivy & Campenhoudt (2005, p.164): “têm como função produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores”. Neste sentido, o processo de observação, para dar origem a dados fiáveis, foi realizado de forma constante durante o tempo de permanência na organização.

Visou, entre outras coisas, perceber da coerência entre discursos e práticas dos atores, ajudar no processo de construção do inquérito por questionário, bem como conhecer as funções inerentes a cada categoria profissional.

Ao longo do estágio foi privilegiada uma relação de proximidade com os/as trabalhadores/as, ficando a perceber a estrutura informal da empresa, as relações entre os diferentes atores envolvidos, conhecimento das funções, entre outros, sendo que a observação foi realizada durante todo o estágio, mais predominantemente na sua primeira fase, tendo decorrido de forma positiva, na medida em que se verificou uma boa reação por parte dos/as trabalhadores/as.

Esta observação teve por base um guião de observação, construído de acordo com o objeto de estudo (apêndice 5).

A dimensão qualitativa do estudo no que à relação com os trabalhadores e trabalhadoras diz respeito, permitiu a construção de uma relação de proximidade, enriquecendo a pesquisa de terreno e, conseqüentemente, a recolha de dados.

Quer as conversas informais, quer a observação direta, inserem-se no método etnográfico, que é um método qualitativo que permite uma maior aproximação aos sujeitos a investigar e, conseqüentemente, um maior conhecimento de terreno (Casa-Nova, 2009), permitindo a realização de uma pesquisa empírica mais sustentada.

2.1.3. Entrevista

A entrevista é uma excelente técnica de recolha de dados, utilizada no âmbito da investigação qualitativa. Como refere Bogdan & Biklen (1994,p.136): "As boas entrevistas produzem uma riqueza de dados, recheados de palavras que revelam as perspetivas dos respondentes".

Como refere Ruquoy (1997, p.86) "A utilização da entrevista pressupõe que o investigador não dispõe de dados "já existentes", mas deve obtê-los."

Esta técnica é muito vasta e complexa, como se comprova pelo facto de na literatura existirem diversas abordagens sobre esta temática. Segundo Morgan (citado por, Bogdan & Biklen 1994, p.134) "Uma entrevista consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas, dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra".

Durante o estágio foi realizada uma entrevista⁴ ao Administrador Executivo da empresa, tendo sido utilizada a entrevista semi-estruturada, no sentido de permitir algum grau de flexibilidade ao entrevistador e ao entrevistado e, ao mesmo tempo, garantir que não existem desvios das temáticas consideradas importantes. Não existe, portanto, uma ordem rígida de resposta, sendo que o desenvolvimento da entrevista vai-se adaptando ao entrevistado, uma vez que existe um grau elevado de flexibilidade (Bogdan & Biklen, 1994).

Para a realização da entrevista foi construído um guião, com o intuito de ser o eixo orientador da mesma, incidindo em três pontos fundamentais, a saber: os recursos humanos na empresa, a gestão de recursos humanos e a avaliação de desempenho (apêndice 4).

A realização da entrevista decorreu de forma positiva, dado o Administrador dominar as diferentes áreas e saber o que pretende para a empresa.

Consideramos que, para o nosso trabalho, esta entrevista foi muito importante no sentido de saber, não apenas a opinião do Administrador sobre temáticas específicas, relativas ao nosso objeto de estudo, mas também pela possibilidade de comparar opiniões no que diz respeito às perceções e expectativas dos/as trabalhadores/as relativamente à Avaliação de Desempenho.

⁴ A transcrição da entrevista, por razões que se prendem com a preservação do anonimato, não é apresentada nos apêndices deste trabalho, podendo no entanto ser consultada junto da orientadora do mesmo.

2.1.4. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo visa extrair da entrevista o que dela for mais significativo face ao objeto de estudo, criando categorias que permitam um melhor conhecimento da realidade estudada. Assim, perante os elementos de informação e reflexão recolhidos na entrevista, realiza-se uma “análise sistemática de conteúdo que corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjetividade dos processos” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 196).

Através da análise do conteúdo da entrevista ao Administrador foi possível obter uma série de informações sobre a empresa, sustentada em três categorias, designadamente a importância atribuída aos recursos humanos, a gestão de recursos humanos e a avaliação de desempenho.

2.1.5. Inquérito por questionário

O inquérito por questionário é uma técnica de recolha de dados inserida nas metodologias quantitativas. Segundo Almeida & Pinto (1995, p.112), “A sua própria designação – inquérito por questionário – sugere que, basicamente, esta técnica se apoia numa série de perguntas dirigidas a um conjunto de indivíduos (inquiridos/as) (...)”

O inquérito por questionário é um método que, segundo Quivy & Campenhoudt (1992, p. 190) baseia-se em:

“(...) colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, (...), às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores”.

No caso em apreço, o inquérito por questionário foi aplicado à totalidade dos/as trabalhadores/as da empresa, embora o retorno não tenha sido de 100%.

De acordo com Almeida & Pinto (1995), as principais fases de preparação e realização do inquérito por questionário podem ser consideradas cinco, designadamente: o *planeamento do inquérito*, onde se determina o que estudar e informações a obter, definindo-se objetivos e hipóteses teóricas. A segunda etapa consiste na *preparação do instrumento de recolha de dados*, onde é redigido o projeto de questionário, com uma linguagem compatível com o público-alvo, que é testado através de um pré-teste ou inquérito piloto. A terceira fase é o trabalho no terreno, que consiste na *aplicação do inquérito aos/as inquiridos/as* em causa. Posteriormente, é feita a análise dos resultados, onde é realizada a codificação das respostas, bem como o apuramento e tratamento

da informação e elaboração das conclusões. A última fase é composta pela apresentação dos resultados.

A linguagem utilizada deve ser tida em consideração, para que os/as inquiridos/as percebam o que se pretende, na linha de pensamento de Foddy (2002, p.18), que refere que:

“Para que uma sequência pergunta-resposta funcione, é razoável admitir que a pergunta deve ser percebida pelo inquirido nos termos pretendidos pelo investigador e reciprocamente, ou seja, a resposta fornecida pelo primeiro deve ser entendida pelo segundo nos termos que o inquirido

Segundo Foddy (2002, p.18), “ Para que os inquiridos possam interpretar uma pergunta nos termos pretendidos, devem compreender cada uma das palavras nos mesmos termos em que o investigador as entende”. Posto isto, deve ser utilizada uma linguagem que esteja ao alcance de todos os elementos do público-alvo, sendo que o pré-teste também serve para apurar essa adequação.

Relativamente ao pré-teste, existe cada vez maior consenso da sua aplicação a uma amostra do público-alvo, sendo mais útil para aferir dificuldades relacionadas com a interação entrevistador/inquirido, Foddy (2002).

Segundo Foddy (2002, p.17), uma das grandes críticas a este método está relacionado com o facto de apresentar um conjunto prévio de respostas: “(...) o fornecimento prévio de respostas pode conduzir os inquiridos a fornecerem respostas que nunca lhes teriam ocorrido se estivessem a responder livremente”. No entanto, na nossa perspetiva, este fornecimento também encerra uma dimensão positiva que consiste em colocar o inquirido a pensar sobre dimensões até então não refletidas.

Para além disso, como forma de permitir a livre expressão dos sujeitos para além do que lhe é perguntado, no inquérito por questionário que construímos para aplicação aos trabalhadores da empresa, deixamos sempre como opção uma resposta livre que permitisse ao inquirido a possibilidade de mencionar outra alternativa, eventualmente mais consonante com a sua opinião.

Esta técnica de recolha de dados é uma excelente escolha quando se está perante uma amostra numerosa e quando é necessário comparar respostas.

Como tal, foi construído um inquérito por questionário para aplicar a todos os trabalhadores e trabalhadoras da empresa, tendo como tema central a avaliação de desempenho e como subtemas

os conhecimentos que têm sobre esta temáticas, os efeitos, importância, vantagens, periodicidade, forma como é encarada, itens a avaliar e quem avalia (apêndice 2).

Nos diversos itens, foi colocado um espaço para respostas abertas⁵, onde os/as inquiridos/as puderam justificar as suas opções, o que permitiu, para além de saber onde se situam, perceber por que o fazem.

A sua aplicação, para além de ter permitido recolher informação sobre a forma como a avaliação de desempenho é perspectivada, permitiu envolver os/as trabalhadores/as na construção do sistema de avaliação de desempenho, o que possibilita uma melhor construção do mesmo, visto que ninguém conhece melhor uma função do que o trabalhador que a executa, trazendo também vantagens na posterior aplicação, na medida em que os/as trabalhadores/as são parte integrante da construção do mesmo.

2.1.6. Análise estatística

Para otimizar as informações obtidas pelo inquérito por questionário, foi utilizada uma técnica complementar, nomeadamente a análise estatística dos dados que, segundo, Quivy & Campenhoudt (1992, p.192) consiste num “(...) tratamento quantitativo que permita comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar correlações entre variáveis”. Esta análise estatística vai resultar na construção de gráficos e de tabelas, para facilitar a análise e consequente apresentação dos dados obtidos.

A análise estatística é uma das etapas essenciais da aplicação de um inquérito por questionário, na medida em que, após a elaboração de gráficos e tabelas, permite analisar os resultados da sua aplicação, tão importantes para o estudo em causa.

2.1.7. Análise documental

A análise documental é muito importante numa investigação, como refere Saint-Georges (1997, p.15): “ De uma maneira ou de outra, não existe investigação sem documentação”.

Em relação à presente técnica de recolha de dados, pode-se considerar, segundo Neves (1996, p.3), que “A pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vista a uma interpretação

⁵ Foi realizada uma compilação com as justificações das opções de respostas, que consta, de forma resumida, no “Capítulo V - A pesquisa empírica”. Por motivos de tentativa de preservação do anonimato, não é aqui divulgada na íntegra.

nova ou complementar”. Deste modo, a pesquisa documental está baseada numa nova interpretação dos materiais disponibilizados e pesquisados, como forma de alargar conhecimentos e de conseguir sustentação empírica para o que vai ser defendido.

Segundo Saint-Georges (1997, p.30): “(...) a pesquisa documental apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso a fontes pertinentes, escritas ou não (...)”, sendo que através destes dados é possível construir ideias sobre as temáticas em causa, sendo essencial confirmar a pertinência das fontes.

Esta é uma técnica que não se esgota em si mesma, estando interligada com outras, como refere Saint-Georges (1997, p.30): “Abre muitas vezes a via à utilização de outras técnicas de investigação, com as quais mantém regularmente uma relação complementar (observação, inquérito, análise de conteúdo, investigação-acção)”.

Neste sentido, foi realizada uma análise de documentos internos da empresa, com o objetivo de perceber a empresa no geral, bem como a sua organização.

3. Constrangimentos da Investigação

O facto de nunca ter sido realizada a Avaliação de Desempenho na organização de estágio, não permite apurar a forma como as experiências anteriores correram, apurando o seu sucesso ou insucesso, bem como as perspetivas e expectativas dos atores envolvidos.

Como tal, o trabalho realizado é feito a partir do “zero”, aliado ao facto de a maioria dos/as trabalhadores/as não saberem, em concreto, em que consiste a Avaliação de Desempenho. Ao mesmo tempo que este facto constitui um constrangimento, fez também com que fosse mais estimulante a elaboração e aplicação do inquérito, bem como a construção do sistema de avaliação de desempenho.

Contudo, visto que existe um conjunto de “mitos”, não correspondentes à realidade, esse “mitos” levam a que, para além do trabalho suplementar de explicação do processo, seja necessário efetuar um trabalho para tentar desconstruir esses “mitos”, que podem perturbar a construção e aplicação do sistema.

A Avaliação de Desempenho ganhou outro relevo com a Lei n.º27/2014 de 8 de maio, na medida em que foi mais discutida na comunicação social e conseqüentemente por uma parte da população. Tal deve-se ao facto de ser o primeiro critério de despedimento em caso de extinção do posto de trabalho, fazendo com que em muitas situações seja perspetivada como um “meio” para o

despedimento, ao invés de serem aproveitadas as inúmeras vantagens que a sua aplicação pode trazer. Para além disto, a sua aplicação, numa altura em que passa a ser o primeiro critério de despedimento por extinção do posto de trabalho, trás um conjunto de dúvidas aos trabalhadores/as, prejudicando a forma como é perspetivada.

A aplicação do inquérito por questionário tinha como grande objetivo “ouvir” todos os/as trabalhadores/as da empresa, sendo que tal não foi possível, na medida em que apesar de terem sido distribuídos a todos os/as trabalhadores/as, num total de cinquenta e quatro, nem todos tiveram interesse em responder, visto que onze não foram devolvidos. Em relação aos restituídos, num total de quarenta e três, quatro estavam em branco.

Tal fez com que o presente estudo não esteja baseado em informação recolhida através da aplicação do inquérito por questionário a todos os/as trabalhadores/as, mas sim a uma parte significativa dos mesmos: trinta e nove.

Para além disto, não foi possível consultar o manual de análise e descrição de funções, visto que este se encontra em elaboração, o que, entre outras coisas, facilitaria a compreensão das diferentes funções, bem como a ligação entre estas.

4. Recursos Necessários

Para a realização do presente estudo, foi fundamental um conjunto alargado de recursos, designadamente: recursos documentais, bibliográficos, humanos e materiais. Relativamente aos recursos documentais e bibliográficos, estes dizem respeito aos livros, artigos e capítulos de livro com o intuito de explorar as temáticas em causa, bem como aos documentos internos, disponibilizados pela empresa e disponíveis no seu *site*, que permitiram uma melhor perceção da realidade em causa.

No que se refere aos recursos humanos, estes foram constituídos por todos os/as trabalhadores/as da empresa, na medida em que o presente projeto é dirigido a todos eles, designadamente através da construção de um sistema de Avaliação de Desempenho.

Relativamente aos recursos materiais, são os inerentes ao trabalho de secretariado, nomeadamente: computador, programas estatísticos, cadeira, secretária, caneta, lápis, papel, impressora, entre outros.

CAPÍTULO III

ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO

1. Os Recursos Humanos nas Organizações

O paradigma organizacional tem sofrido diversas alterações ao longo dos tempos. Uma das grandes alterações está relacionada com a forma com os recursos humanos são percebidos dentro de uma organização. Anteriormente, na linha de pensamento de Ford (citado por Bilhim, 2006, p.32), grande proprietário de indústria automóvel, relativamente ao enquadramento que fazia dos trabalhadores, era que “tudo quanto preciso são dois braços. Mas, infelizmente, com eles vem uma cabeça atrás”. Ou seja, apenas considerava os trabalhadores como “meros” executantes, ao invés de os tratar como seres humanos. Como refere Bilhim (2006, p.32), interpretando a referida citação, o trabalhador: “Não precisava de pensar; era pago para trabalhar; para pensar lá estava um punhado de colarinhos brancos que procediam aos estudos do trabalho, nomeadamente ao desenho das funções”, que fazia com que os sentimentos, opiniões e motivações dos/as trabalhadores/as não fossem tidos em consideração, na medida em que estes apenas eram considerados como o complemento da máquina.

Contudo, a referida linha de pensamento começou a ser posta em causa, visto que a importância dada aos trabalhadores/as foi aumentando, como refere Gomes *et al.* (2008 p. 56): “As pessoas são um factor chave para o sucesso organizacional. O impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação”, onde estão patentes as vantagens competitivas que os recursos humanos podem trazer às organizações.

A linha de pensamento que atribui importância aos recursos humanos não é de todo recente, visto que já em 1825 um autor referiu que os/as trabalhadores/as são vitais numa empresa (Cabral-Cardoso, 1999). Todavia, nessa época, o paradigma foi alvo de muitas críticas, como refere Cabral-Cardoso (1999, p.226): “Admitir que o pessoal constituía o elemento vital de uma empresa faz hoje parte da retórica e do discurso dominantes, mas foi recebido com grande desconfiança e oposição quando Owen escreveu *A new view of society*, em 1825”.

Isto, aliado ao facto de as últimas décadas ficarem marcadas por mudanças profundas nos processos de trabalho e na estrutura organizacional, visto que deixaram de ser fundamentalmente rígidos e burocráticos, passando a serem mais flexíveis, com o intuito de se adaptarem aos novos

desafios (Almeida, 2009). Estas alterações levam a que a forma como os recursos humanos são perspectivados numa organização também tenha sofrido alterações.

Posto isto, é possível afirmar que os Recursos Humanos de uma empresa são extremamente importantes para o seu sucesso, como referem Caetano & Vala (2002, p.1):

“ A dinâmica organizacional que tem vindo a desenvolver-se nas últimas décadas fez salientar o papel fundamental dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade que as organizações se propõe a alcançar, para garantirem a sua sobrevivência e desenvolvimento no actual contexto sócio-económico”.

Sendo que a importância que os recursos humanos têm dentro de uma organização também se deve ao facto de, como refere Chiavenato (1991, p.18): “As pessoas constituem o recurso eminentemente dinâmico das organizações”. Estando conscientes de tal facto, os recursos humanos devem merecer uma especial atenção, sendo fulcral potenciar o referido dinamismo em prol da mesma e do bem estar dos/as trabalhadores/as.

Mais recentemente, são vários os autores que atribuem importância aos trabalhadores e trabalhadoras, como é o caso de Bilhim (2006, p.36) que refere que:

“Actualmente, os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, bem como a inovação e o potencial que representam, características que assinalam a diferença em face de outros recursos organizacionais, como, por exemplo, o capital.”

Todas as mudanças que se têm verificado, que se processam a um ritmo crescente, fazem com que os Recursos Humanos estejam no centro das preocupações dos gestores, visto que a adaptação aos sucessivos desafios, tão importante para a sobrevivência de uma organização depende, em larga medida, deles, (Camara *et al*, 1997).

Tal, deve-se ao cada vez maior ritmo de mudança nos ambientes organizacionais, bem como aos desafios que as empresas têm que superar. Estes obrigam a que os gestores tenham que mobilizar todos os seus recursos, tendo os Recursos Humanos um papel preponderante, visto que garantem a flexibilidade da organização. O objetivo não é apenas garantir que a empresa se adapta ao meio, mas que é capaz de antecipar as mudanças (Brandão & Parente, 1998).

Como tal, existe um enorme mudança de paradigma, visto que já não são os recursos financeiros e logísticos que são considerados os principais fatores competitivos, mais sim os/as

trabalhadores/as, como se comprova pela linha de pensamento seguida por Fernandes & Caetano (2002, p.359), que afirmam que:

“No atual paradigma da gestão, considera-se que os principais factores competitivos das empresas não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que as compõem, porque se pressupõe que, quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade (...)

Com a emergência de um novo paradigma de competitividade, a gestão atribuiu maior importância às pessoas, visto que foi tomando consciência que a posição competitiva da organização depende muito da disponibilidade de pessoas qualificadas, bem como da capacidade de as envolver no projeto da empresa, transformando-as num fator de vantagem competitiva, (Gomes *et al*, 2008).

Tal faz com que nas organizações exista uma visão mais abrangente do papel das pessoas, visto que já não são vistos como meros recursos com determinadas competências, mas como pessoas que têm valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos pessoais (Sousa *et al*, 2006). Ou seja, estão patentes um conjunto de fatores que os gestores, mais especificamente os gestores de recursos humanos, devem ter em atenção, visto que estes são de extrema importância para a empresa na medida em que é fulcral conseguir atrair e reter os/as melhores trabalhadores/as, sendo fundamental envolvê-los no projeto da empresa, com o intuito de serem parte integrante da mesma.

A nível organizacional, é necessário perceber uma série de relações que são muito importantes para o seu sucesso, como referem Gomes *et al*. (2008, p.37):

“Os profissionais da gestão de recursos humanos devem compreender que existem relações positivas: entre satisfação e desempenho; entre desempenho social da empresa e desempenho financeiro; entre características organizacionais autenticizóticas (a organização é autêntica, e confiança é vital para as pessoas) e desempenho financeiro”.

A mudança da forma como os recursos humanos são vistos dentro de uma organização leva a que sejam tratados de forma diferente, visto que os seus objetivos e interesses são tidos em consideração, como refere Cabral-Cardoso (1999. P.229):

“(...) a organização não procura apenas satisfazer os seus objetivos utilizando o trabalho do empregado de forma instrumental, antes reconhece que tendo os colaboradores objectivos e interesses próprios, o seu desenvolvimento pessoal e profissional num ambiente de respeito mútuo constitui condição importante para a satisfação das metas e objectivos da organização.

Embora esta citação remeta para a incorporação, na empresa, da pessoa que é o/a trabalhador/a, esta incorporação não deixa de estar ao serviço dos interesses da empresa. Mas mesmo tendo em atenção esta perspectiva mercantilista, a sua existência não deixa de ser positiva para a vida profissional (e pessoal) dos/as trabalhadores/as.

Todavia, não existe só uma mudança na perspectiva da importância dos/as trabalhadores/as no seio de uma organização, visto que a forma como os estes pensam também sofreu alterações, como refere Gomes *et al.* (2008, p.39): “As pessoas também mudaram. Desejam maior autonomia no trabalho. Empenham-se mais na profissão do que na organização. Devotam menor sentido de lealdade à empresa do que outrora (...)”.

Um dos fatores-chave para cumprir o referido anteriormente é perspetivar os/as trabalhadores/as como seres humanos, ao invés de serem tratados com máquinas, pois como refere Gomes *et al.* (2008, p. 40) “As pessoas não são entidades apenas económicas. São também sujeitos psicológicos, actores sociais e entidades morais. Não se guiam apenas por motivos económicos (...)”. É extremamente importante, do ponto de vista organizacional, ter em consideração a referida linha de pensamento, na medida em que ter os/as trabalhadores/as satisfeitos e motivados é fulcral para o seu bem-estar pessoal e familiar, que pode ter influência no sucesso/insucesso de uma organização e é assim que, numa lógica de mercado, é perspetivado. A obtenção do bem-estar não depende unicamente de contrapartidas económicas, visto que a forma como se sentem integrados, as oportunidades de progressão na carreira, autonomia e responsabilidade também são muito importantes.

“Embora não seja fácil estabelecer uma relação causa-efeito entre as atividades de GRH e os resultados da empresa, diversos estudos empíricos têm vindo a confirmar que, nas organizações com boas práticas de gestão as pessoas e do capital humano, são detectados níveis mais elevados de desempenho.”

Sendo que para o reforço da posição competitiva da empresa, é importante que a equipa de gestão tenha capacidade para gerir o processo de mudança, designadamente através da capacidade de atrair, desenvolver, compensar e manter as competências estratégicas, formando uma equipa de trabalhadores/as flexível, com níveis de empenho organizacional elevados e que se envolvam no projeto da empresa, (Cabral-Cardoso, 1999, p.235).

Existindo uma consciência que as empresas podem conseguir uma vantagem competitiva por meio dos seus recursos humanos, é necessário perceber como é que tal pode ser atingido.

Bohlander *et al*, (2003) referem que pode ser atingido seguindo quatro critérios, nomeadamente quando os recursos humanos têm valor, são diferenciados dos disponíveis na concorrência, são difíceis de imitar e bem organizados.

2. Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos é uma área complexa, que comporta diferentes conceitos e dinâmicas. A referida temática tem sofrido alterações ao longo dos anos, quer na forma como atua, quer nos modelos teóricos, bem como na forma como os/as trabalhadores/as são perspectivados/as e, essencialmente, no relevo que tem vindo a ganhar.

Relativamente ao enquadramento histórico, segundo Gomes *et al.* (2008, p. 65): (...) apareceu, já no final do século XIX, o embrião do que viria a ser a função pessoal/recursos humanos: “(...) na origem do que viria mais tarde a designar-se por função pessoal, estão os chamados *welfare officers*, funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados”.

Aquando do seu início, não era conhecida como gestão de recursos humanos, mas como gestão de pessoal, visto que a designação de gestão de recursos humanos aparece a partir década de 80 do século XX, substituindo a gestão de pessoal. A mudança não se ficou apenas pela terminologia, visto que a gestão de recursos humanos tem um papel mais estratégico, separando-se do carácter mais administrativo e operativo da gestão de pessoal, (Rocha, 1997; Sousa *et al.*, 2006; Brandão & Parente, 1998).

Apesar de ter o seu início no final do século XIX, a sua aplicação a grande escala, a nível organizacional, deu-se mais tarde, como refere Gomes *et al.* (2008, p. 66): “(...) a estruturação da função pessoal na generalidade das organizações só teve lugar nas primeiras décadas do século XX”.

Ainda segundo Gomes *et al.* (2008, p. 56) “ A gestão de pessoas surge por necessidade de compreender e intervir no plano da componente organizacional que diz respeito às pessoas e seus comportamentos”.

Esta é uma área multidisciplinar, como refere Bilhim (2006, p.18): “ Na Gestão de Recursos Humanos, encontramos conceitualizações psicológicas, sociológicas, económicas, jurídicas e até oriundas da ciência política, que lhe conferem um carácter eclético (...)”. O que a torna extremamente atrativa, visto que é composta por diferentes conceitualizações, sendo extremamente importante conhecer a sua génese.

Torrington & Hall (1991, citados por Keating, 2002, p.107) definem a função da gestão de recursos humanos como “uma série de actividades que, em primeiro lugar, permitem aos trabalhadores e à organização que os emprega porem-se de acordo quanto aos objetivos e à

natureza da sua relação de trabalho; e, em segundo lugar, asseguram que este acordo é cumprido.” Segundo os autores (Idem), a referida temática tem como objetivo colocar os diferentes atores organizacionais a caminharem no mesmo sentido e focalizados nos mesmos objetivos. A Gestão de Recursos Humanos faz a “ponte” entre a empresa e os seus trabalhadores e trabalhadoras, em busca do sucesso mútuo, sendo uma área complexa na medida em que comporta diferentes temáticas específicas.

A nível da literatura, existem diversas perspetivas sobre a referida temática, algumas delas comprovam a forma como esta foi ganhando relevo ao longo dos anos, sendo que se tem tornado numa área cada vez mais complexa, segundo Bilhim (2006, p.29):

“A gestão de recursos humanos diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados”.

Uma boa estratégia de Gestão de Recursos Humanos é fulcral para o sucesso de uma empresa, visto que a pode tornar mais competitiva, o que vai de encontro ao referido por Gomes *et al.* (2008, p.58): “(...) as práticas de GRH são uma fonte de vantagem competitiva, sobretudo quando desenvolvem pessoas e equipas competitivas cujas características são difíceis de imitar pela concorrência.” Tal, vai de encontro à perspetiva que tem ganho cada vez mais relevo no mundo empresarial, nomeadamente o facto de os elementos mais importante das empresas serem os seus trabalhadores e trabalhadoras, uma vez que do ponto de vista estratégico é essencial ter trabalhadores/as satisfeitos/as e motivados/as, onde todos e todas caminham no mesmo sentido.

A mesma linha de pensamento é partilhada por Neves (2002, p.5), segundo o qual “Mais recentemente, a importância do factor humano vem sendo enfatizada. Na origem de tal ênfase está o reconhecimento da dimensão estratégica e da dimensão simbólica do mesmo e do impacto de tais dimensões na eficácia organizacional (..)”

Tal como os paradigmas organizacionais anteriormente referidos, a gestão de recursos humanos não “está parada no tempo”, visto que tem evoluído ao longo dos anos, como refere Neves (2002, p.5):

“Tratando-se de uma prática com reduzido enquadramento teórico, a gestão dos recursos humanos evoluiu um pouco à sombra das teorias organizacionais que foram sendo desenvolvidas (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.) e das teorias comportamentais (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, etc.)”

Contudo, essa evolução tem sido mais frequente nos últimos anos, como refere Cabral-Cardoso (1999, p.225): “ A gestão de pessoas em contexto organizacional, agora vulgarmente designada por gestão de recursos humanos, tem conhecido uma notável evolução, em particular nos últimos dez anos”.

Sendo que esta evolução também se verifica ao nível da mudança de terminologia utilizada, como refere Neves (2002, p.11):

“(…) o que a designação do conceito de GRH revela é uma evolução ao longo do qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação colectiva, vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa.”

Esta citação ilustra a forma como a gestão de recursos humanos se tem desenvolvido, ficando cada vez mais estratégica.

Independentemente da terminologia utilizada, existe uma fator comum, como refere Skinner (1981, p.3), relativamente à evolução e investimento na referida temática: “Desde a Segunda Guerra Mundial, rotulando-se de “relações humanas”, “gestão de pessoas”, “relações trabalhistas” e atualmente “gestão de recursos humanos”, as empresas gastaram milhões para aumentar a produtividade, lealdade e motivação dos seus funcionários”, o que comprova a importância desta temática, intimamente associada à crescente importância dos recursos humanos.

Na área em questão existem duas visões onde está evidenciada esta evolução. Gomes *et al* (2008), apresenta as diferenças entre a visão tradicional e a visão emergente, diferenciando-as da seguinte forma:

Quadro 1 – Visão tradicional e visão emergente da gestão de pessoas.

Visão Tradicional	Visão Emergente
Os empregados como custos	Os empregados como investimento e fonte de valor
A função RH como centro de custo	A função RH como parceiro estratégico
As métricas de RH são criadas pelo departamento de RH	O departamento financeiro está progressivamente envolvido na criação de métricas de RH
Fraco esforço para compreender o	Esforços para medir o retorno do

retorno dos gastos com RH	investimento e as relações causa-efeito
O capital humano é considerado ocasionalmente no preço de fusões e aquisições	O capital humano é habitualmente incluído no preço de fusões e aquisições.

Gomes *et al* (2008,p.78)

Como se pode verificar, nestas visões não se encontra integrada uma perspetiva que pense o/a trabalhador/a também como pessoa, independentemente da sua importância para a empresa.

A alteração da forma como a gestão de recursos humanos atua também se deve ao facto de, segundo Cabral-Cardoso (1999, p.225), “A ultrapassagem da lógica produtivista e a adopção do paradigma da competitividade, veio criar condições para que a gestão de pessoas reequacionasse o seu papel na organização”.

A nível organizacional, a evolução tem sido muito acentuada, como comprova a linha de pensamento de Bilhim (2006, p.32):

“De todas as funções organizacionais, a função recursos humanos é, talvez, aquela que sofreu a transformação progressivamente mais acentuada, ao longo dos últimos anos. Esta evolução vai continuar, integrando tanto o conteúdo da função, como o perfil técnico dos profissionais desta área.”

A temática em questão tem ganhado mais relevo, devendo-se este à forma como as organizações vêm os seus trabalhadores a trabalhadoras, sendo que muitas consideram que eles são o seu “ativo” mais importante. A referida evolução tem influência na forma como o papel do gestor de recursos humanos é visto, sendo cada vez mais valorizado, segundo Bilhim (2006, p.36): “ O gestor de recursos humanos é cada vez mais chamado a intervir em áreas organizacionais que até aos anos setenta lhe estavam vedadas. Até então, dificilmente um gestor de recursos humanos teria hipótese de vir a desempenhar a função de topo em qualquer organização.”

Ainda no que concerne ao papel do Gestor de Recursos Humanos, segundo Alves (2004, p.518), “ Os gestores de recursos humanos devem ajudar as suas organizações a definir as suas estratégias e a construir programas de desenvolvimento do seu do seu capital humano, de modo a atrair, reter e suportar as pessoas necessárias à consecução desses planos”.

O Gestor de Recursos Humanos já não é o administrativo-burocrático, em que as responsabilidades consistem essencialmente em processar salários, controlar a assiduidade e

aplicar a legislação laboral, sendo alguém que tem como responsabilidades garantir o envolvimento, o empenho e a motivação dos/as trabalhadores/as, gerindo a cultura organizacional (Ogbonna, 1992).

Como tal, a importância do gestor de recursos humanos é cada vez maior, sendo que esta pode ser diferenciada em dois níveis, nomeadamente como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional e como agente ativo na gestão da mudança, (Camara *et al*, 1997).

Relativamente à situação portuguesa, verifica-se que a Gestão de Recursos Humanos ainda tem muito por onde progredir, apesar de se terem verificado alguns avanços, o que vai de encontro ao pensamento de Gomes *et al*. (2008, p.83), segundo os quais “Apesar de a maior parte das empresas portuguesas não ter ainda o gestor mais sénior de RH sentado no conselho de administração, tem sido registada uma evolução significativa, no sentido de uma maior componente estratégica da função”.

Uma das considerações importantíssimas a nível estratégico da gestão de recursos humanos é que não se podem replicar modelos, devendo-se ter em consideração o contexto em causa, uma vez que um modelo pode resultar num determinado contexto e, ao ser utilizado noutra contexto, pode não resultar. Como refere Keating (2002, p.108): “(..) o espaço em que a função de gestão recursos humanos pode ser percebida como útil, assume contornos muito diferentes conforme o contexto social, político, cultural em que a organização está inserida.” Ou então, como refere Peretti (2004, p.85): “A elaboração da estratégia de Recursos Humanos requer o conhecimento da cultura da empresa (o que faz a empresa) e do seu projeto (aquilo que quer fazer)”.

A organização do departamento/divisão de recursos humanos, também deve ser adaptada à realidade da empresa. Segundo Peretti (2004, p.102): “ O departamento de Recursos Humanos encontra-se estruturado de diversos modos, de acordo com as situações próprias de cada empresa”, sendo que a maioria da informação sobre estes departamentos é resultante de estudos levados a cabo em grandes empresas, como refere Gomes *et al*. (2008, p.61): “Muito do conhecimento acumulado sobre a gestão de pessoas é sobretudo dirigido para grandes organizações, nas quais os departamentos de pessoal assumem uma dimensão considerável.”

Relativamente às PME, Gomes *et al*. (2008, p. 61), referem que: “Em muitas PME, estão ausentes mecanismos estruturados e padronizados de gestão de pessoas (...)”. Isto significa que em muitas destas empresas ainda não existe a função de Gestor de Recursos Humanos, como refere Gomes *et al*. (2008, p. 61): “O papel de gestor de RH não está geralmente atribuído a nenhum

quadro em particular, nem sequer a um órgão específico. O papel de gestor de RH está normalmente concentrado no presidente da empresa, ou num director que acumula o cargo com mais duas ou três ou funções”, que faz com que nestes casos, não existam profissionais dedicados a tempo inteiro a esta área.

3.1 Conceptualização da Avaliação de Desempenho

Relativamente à avaliação de desempenho dos/as trabalhadores/as, é essencial perceber a avaliação na sua génese, visto que são as bases teóricas que servem de suporte para aprofundamentos posteriores.

A avaliação faz parte do quotidiano: de maneira informal, todos somos objeto de avaliação e avaliamos os outros através dos juízos de valor que formulamos acerca das suas atitudes e ações. No entanto, no presente trabalho, iremos debruçar-nos sobre a avaliação formal, começando por algumas definições de autores consagrados.

A nível bibliográfico, existem inúmeras definições sobre o conceito de avaliar, o que comprova a complexidade desta área. Segundo Hadji, (1994, p.27): “ Avaliar pode significar, entre outras coisas: verificar, julgar, estimar, situar, representar, determinar, dar um conselho”. Através da presente linha de pensamento, é possível verificar que esta temática é polissémica e multifacetada. Para Dias (2004, p.114): “O acto de avaliar é sempre uma consequência da recolha, análise e interpretação de informação por parte de quem avalia.” Ou seja, segundo Hadji (1994, p. 178) avaliar é como emitir: “(...) um juízo através do qual nos pronunciamos sobre uma dada realidade, articularmos uma certa ideia, ou representação daquilo que deveria ser, e um conjunto de dados factuais respeitantes a esta realidade (...)”.

É um ato que coloca o avaliador numa posição de mediador entre aquilo que é percebido, aquilo que deveria ser e aquilo que realmente é. Para Dias (2004, p.114), avaliar é: “(...) sempre o resultado de um processo de observação e análise subjetiva da realidade, ainda que o mesmo seja operacionalizado através da aplicação de instrumentos desenvolvidos e consistentemente aferidos com esse propósito.” Ou seja, apesar de existirem instrumentos que “auxiliam” o processo avaliativo, é impossível que este processo não seja atravessado pela subjetividade, sendo que cabe ao responsável pela avaliação e aos avaliadores trabalharem para que a subjetividade faça parte do processo avaliativo, refletindo sobre a mesma.

A avaliação de desempenho teve o seu desenvolvimento no início da Revolução Industrial, em meados do séc. XIX (Caetano, 2008). Sendo que com a Revolução Industrial e, essencialmente, com a aplicação dos princípios taylorianos, com a introdução de formas mais racionais de trabalho, baseados numa análise dos tempos e movimentos necessários para a melhor execução da tarefa, a avaliação parece ter sido instituída unicamente como forma de controlo da produtividade dos/as trabalhadores/as (Afonso & Estêvão, 1992). Não existia, naquele contexto um sistema de

valorização do desempenho, mas um sistema de controlo rígido da execução das tarefas, que tinham que cumprir um padrão rígido (Afonso & Estêvão, 1992). Posto isto, a Avaliação de Desempenho era perspetivada de forma muito redutora, visto que era analisada num contexto mecanicista, focalizada nos tempos e movimentos necessários para a realização das tarefas. Tal, faz com que fosse necessário que a forma como os gestores idealizavam a avaliação tivesse que sofrer uma evolução, com o intuito de ser perspetivada de forma mais abrangente.

Como tal, segundo Bilhim (2006, p.275): “ A avaliação de desempenho, porém, só começou a ser estudada e valorizada como factor importante na gestão das pessoas, no início do Século XX”.

A definição de avaliação de desempenho torna-se ampla na medida em que esta varia de autor para autor, uma vez que existem diferentes formas de interpretar a mesma, como se pode comprovar a nível bibliográfico.

Segundo Bilhim (2007) a avaliação de desempenho é um sistema de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma determinada organização. Relativamente à identificação, refere-se à decisão das áreas de trabalho que o gestor deve ter em consideração aquando do processo de avaliação. Em relação à medida, que é parte essencial de todo o processo de avaliação, considera-se a produção de avaliações sobre o rendimento do funcionário tendo por relação um padrão de medida. As escalas de medida devem ser coerentes e aplicarem-se a todo o universo, de forma a permitirem comparações entre indivíduos, departamentos, entre outros. A gestão é o grande objetivo de qualquer Avaliação de Desempenho. Esta não deve servir apenas para criticar ou elogiar o avaliado, mas servir de auxílio para que este possa atingir o seu máximo potencial a todos os níveis, nomeadamente de realização pessoal, sendo necessário para tal que o gestor informe, forme e apoie os seus trabalhadores, para estes conseguirem níveis de realização mais elevados.

Nesta linha de pensamento situa-se Chiavenato (1988, p.261) que considera “a avaliação do desempenho como uma sistemática avaliação do desempenho do colaborador no cargo que está a desenvolver”. Para o autor (Idem, p.261), esta “(...) avaliação é uma forma de julgar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.”

Esta problemática é dinâmica na medida em que os/as trabalhadores/as são avaliados, quer de maneira formal, quer informal com uma determinada continuidade, sendo a avaliação fundamental na atividade administrativa pois possibilita detetar problemas de supervisão de pessoal, integração de empregados na organização, motivação, o não aproveitamento de certos/as

trabalhadores/as com potencial elevado e situações de desadequação entre as características do trabalhador e do posto de trabalho em causa. A avaliação de desempenho, se realizada com qualidade a todos os níveis (humano, formativo, pedagógico, democrático), é uma mais-valia no estabelecimento de uma política de Recursos Humanos adequada às necessidades da organização e da satisfação dos/as trabalhadores/as.

A perspetiva de Almeida (1996, p.15) é que a “Avaliação de desempenho pode ser definida como o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores”. Ou seja, consegue comprovar a se os objetivos em causa foram cumpridos, bem como os instrumentos e métodos utilizados para tal. Esta é uma perspetiva preocupada com a medição dos resultados, negligenciando o bem-estar da pessoa que habita o trabalhador.

Em relação à referida temática, segundo Rocha (2010, p.199): “(...) pode definir-se como a sistemática apreciação do comportamento o indivíduo na função que ocupa, suportando na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”.

Nesta perspetiva, para efetuar a avaliação torna-se necessário elaborar um trabalho de observação do comportamento a medir, realizar a medição do mesmo, para posteriormente comunicar o resultado obtido, com o intuito de incentivar e motivar o trabalhador, (Rocha, 2010).

A Avaliação de Desempenho tem muita relevância na Gestão de Recursos Humanos, sendo que é uma temática bastante ampla, na medida em que pode ter consequências em diferentes pontos estratégicos de uma empresa.

Segundo Fernandes & Caetano (2002, p.359):

“Ao nível da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer diretamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização.”

Bilhim (2006, p.259) refere que “ A avaliação de desempenho é a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos.” Tal, deve-se ao facto de fornecer informações extremamente importantes, que devem servir para orientar as outras práticas.

A avaliação de desempenho não se esgota em si mesma, visto que está interligada com outros sistemas. Segundo Peretti (2004, p. 250): “ Um sistema de avaliação permite reunir as informações necessárias para construir os vários programas (promoções, remuneração, formação...)

e fundamentar as decisões que dizem respeito às carreiras dos colaboradores”. Para isso, importa que a avaliação seja formativa, envolvendo os/as trabalhadores/as no processo de avaliação e tendo sempre em consideração o contexto.

Segundo Chiavenato (1988, p.194) “A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa”.

Ainda sobre a problemática em questão, Jacobs *et al.* (1980, citado por Fernandes & Caetano, 2002, p.360), indicam que: “a avaliação de desempenho permite apoiar as decisões de ação disciplinar, dar *feedback*, desenvolver o empregado, servir de critério para as promoções, para a seleção, para a formação/supervisão e para o diagnóstico e desenvolvimento organizacional”. A presente linha de pensamento demonstra a amplitude, a transversalidade e as vantagens da avaliação de desempenho que devem ser tidas em conta aquando da implementação de um sistema desta natureza, nunca negligenciando o trabalhador, a sua perspetiva, o seu bem-estar e as suas possibilidades de realização pessoal e profissional.

Sobre esta temática, importa também ter em consideração a linha de pensamento de Gomes, *et al* (2008, p.492), segundo a qual “São sobretudo cinco as condições de eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho: relevância, sensibilidade, confiança, aceitabilidade e praticabilidade”. Como tal, estas condições devem ser tidas em consideração em qualquer sistema de avaliação de desempenho, com o intuito de a mesma contribuir para o desenvolvimento global do trabalhador e da empresa.

A avaliação de desempenho tem ganhado cada vez mais importância e a este facto está associada a mudança de paradigma que coloca os/as trabalhadores/as como o “ativo” mais importante das empresas, ao serviço de um mercado cada vez mais competitivo, onde, em diversas realidades, as pessoas são perspetivadas como máquinas dando o máximo de lucro possível. Como tal, sendo que percentagens bastantes significativas dos investimentos do orçamento das organizações são destinados a estes, o seu desempenho assume especial importância, como refere Almeida (1996, p.17):

“(…) os custos com pessoal, representam cerca de 50% do orçamento de exploração numa empresa industrial e cerca de 80% em organizações não industriais. Assim, a atenção dos gestores tem sido cada vez mais dirigida para procedimentos que permitam monitorizar a evolução do desempenho das pessoas, com o objetivo último de obter ganhos de produtividade.”

Importa no entanto não esquecer, como referimos acima, que a avaliação deve ser formativa, o que significa uma avaliação que, neste caso, tem em conta a globalidade que é o/a trabalhador/a. É uma avaliação que, conjuntamente com outros tipos de avaliação, permite uma visão muito mais completa do que se pretende avaliar, contribuindo não só para a melhoria do desempenho profissional, mas também para a formação da pessoa.

De acordo com Afonso (1998, p.58), a avaliação formativa visa “a consecução de objetivos previamente definidos”, não dispensando “a explicitação ou clarificação de critérios (...) sob pena de (...) funcionar como *pedagogia invisível* (...)”. Embora o autor se reporte à avaliação em contexto escolar, esta reflexão é extensiva a qualquer contexto de avaliação, chamando a atenção para a importância da definição de critérios, não se realizando a “olho nu”, nem de maneira informal.

Baseando-se em Enguita (1990b), Afonso (Idem, p. 60) chama ainda atenção para o facto de a avaliação formativa poder conter em si uma dimensão de controlo dado ter uma periodicidade regular.

O que defendemos neste trabalho é que a avaliação formativa deve estar presente em qualquer sistema avaliativo dado que, em primeira instância, significa que é uma avaliação que pretende contribuir para a formação das pessoas, não funcionando como uma forma de punição.

3.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho

No que concerne aos objetivos da Avaliação de Desempenho, segundo MCGregor (1957, citado por Fernandes & Caetano, 2002, p.360):

“Os principais objectivos que levam as organizações a implementar um sistema de avaliação de desempenho se prendem com a satisfação de três necessidades, sendo uma da organização e duas do individuo. Ao nível das organizações, a avaliação de desempenho ajuda as decisões administrativas ligadas às transferências, às remunerações, etc. Ao nível do individuo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional”

Na nossa perspetiva, o processo avaliativo deve ser holístico, não se centrando apenas nos/as trabalhadores/as mas em todas as dimensões das organizações, procurando contribuir para o seu desenvolvimento numa perspetiva emancipatória. Nesse sentido, partilhamos da perspetiva de Sá (2009, p. 3801) quando o autor refere que:

“a avaliação (...) institucional (...) pode servir diferentes agentes e agendas, realçando-se, num extremo, a avaliação orientada para o controlo assente num “juízo autoritário” (Walsh, 1994) e, no outro extremo, uma avaliação subordinada à melhoria (Costa & Ventura, 2005) e impulsionadora da emancipação (Afonso, 2005a; 2005b) e do desenvolvimento humano dos “atores-sujeitos” (Gasparetto, s/d) implicados no processo. Não está na sua natureza servir uns ou outros. Usá-la para fins de “premiação” e “punição”, por exemplo, constitui um dos (ab)usos que pode gerar o seu desvirtuamento (...).”

Segundo Peretti (2004, p.250): “A implementação de um sistema de avaliação pode ter dois objetivos: melhorar a comunicação entre os quadros e o pessoal, criando um clima de trabalho mais favorável e tornar mais racionais as decisões tomadas”.

A avaliação de desempenho tem ganho maior relevo ao nível empresarial visto que é perspetivada como forma de aumentar a produtividade (negligenciando-se, no entanto, o bem-estar do/a trabalhador/a). De acordo com Fernandes & Caetano (2002, p.386), “Dentro das técnicas de gestão de recursos humanos existentes, verifica-se que a avaliação de desempenho tem suscitado uma atenção especial da parte dos investigadores, na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade.” Esta reflexão vai de encontro à mudança de paradigma empresarial, onde os recursos humanos são muito mais valorizados, como refere Caetano (2008, p.1): “Numa época em que os recursos humanos são generalizadamente considerados como um dos principais factores determinantes da competitividade das organizações, a avaliação do

desempenho profissional emerge como um dos problemas mais críticos que os processos de gestão têm de resolver.”

Na nossa perspetiva, estas reflexões enquadram-se numa sociedade cada vez mais competitiva, onde o trabalhador se assemelha a uma máquina de produtividade ao serviço dos interesses do mercado, mesmo quando aparece travestida de uma dimensão mais humanizada.

Um sistema de avaliação é portanto algo bastante complexo, alterando, muitas vezes o clima organizacional.

Para Levinson (1976, p.190):

“A avaliação de desempenho tem três funções básicas: (1) fornecer feedback adequado a todas as pessoas sobre o seu desempenho; (2) servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes; e (3) fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.

Mais uma vez, a avaliação de desempenho aparece desligada da responsabilidade empresarial.

Segundo Peretti (2004) a avaliação de desempenho tem diferentes objetivos, variando consoante os atores sociais, visto que existem perspetivas e interesses diferentes. Relativamente ao interesse para a empresa, este é triplo, visto que permite que a nível operacional se acompanhe a contribuição de cada um para serem atingidos os objetivos e os planos, a nível de controlo da política social, possibilita saber o potencial e acompanhar e racionalizar as decisões sociais, a nível de controlo da hierarquia e estrutura, permite melhorar o sistema de informação e avaliar os avaliadores.

Mas importa ter em atenção que, como refere Azevedo (2007, p.16), “As criações sociais são sempre muito mais complexas do que os instrumentos de que dispomos para as avaliar”, o que significa que a avaliação nunca é completa, mas parcelar, dado nunca conseguir abarcar a totalidade de perspetivas, subjetividades, interesses, etc.

No que concerne ao interesse para a gestão, segundo Peretti (2004), o interesse é duplo, na medida em que permite o diagnóstico contínuo da sua unidade e dos/as trabalhadores/as que o formam, bem como melhorar a relação com os/as trabalhadores/as.

Seguindo a linha de pensamento de Peretti (2004), para o avaliado, a avaliação permite o melhoramento contínuo, através do *feedback*. O avaliado também pode exprimir as suas dificuldades e insatisfações relativamente à evolução na carreira, formação, entre outros.

De acordo com Caetano (2008), relativamente aos objetivos mais referidos pelas organizações no que concerne à aplicação de um sistema de avaliação de desempenho, evidenciam-se os seguintes: reconhecer o desempenho ou resultados alcançados; dar feedback acerca do desempenho individual ou de grupo; identificar necessidades de desenvolvimento pessoal e/ou profissional; recompensar os membros da organização, com, por exemplo, prémios, distribuição de lucros/resultados, aumentos salariais; e fundamentar decisões de gestão sobre carreiras, através de promoção, progressão, demissão, transferências, entre outros.

3.3 Sistema de Avaliação de Desempenho

Segundo um estudo efetuado por Bruns & McKinnon (1992), conclui-se que um sistema de avaliação de desempenho aumenta o conhecimento específico dos postos de trabalho por parte dos/as trabalhadores/as da organização.

De acordo com Peretti (2004, p.337), “ Um sistema de avaliação eficaz deve limitar a subjetividade na atribuição de prémios e aumentos personalizados, evitar o favoritismo, o stress e sobreesforço, conservar o espírito de equipa e a noção de interesse geral”.

A aplicação de um sistema de avaliação de desempenho tem efeitos extremamente fortes numa organização, influenciando o seu funcionamento. Como refere Caetano (2008, p.7), “A avaliação de desempenho profissional constitui certamente um dos fenómenos que maior perturbação introduz no funcionamento regular de uma organização” e a estes efeitos organizacionais os diferentes atores de uma organização podem responder de forma bastante díspar à implementação da Avaliação Desempenho. Ainda de acordo com Caetano (2008, p.7), “(...) dá origem a múltiplas tácticas comportamentais, sejam elas de fuga e contenção, de adulação, de exemplaridade ou de confrontação, por parte dos avaliados, ou sejam elas comportamentos de procrastinação, de persuasão, de bonomia, de vingança ou de tirania, por parte dos avaliadores.”

Para o sucesso da aplicação de um sistema de Avaliação de Desempenho deve-se ter em atenção a linha de pensamento de Caetano (2008, p.90) quando o autor refere que: “(...) o compromisso da alta direção é indispensável logo desde o início”. Este compromisso é fulcral, visto que influencia a forma como os avaliados vão perspetivar a avaliação.

É extremamente complexo aplicar um sistema de Avaliação de Desempenho que agrade aos diferentes atores envolvidos, como refere Caetano (2008, p.7) com base nos seus trabalhos:

“Em mais de vinte anos de acompanhamento e investigação dos mais variados sistemas de avaliação, desde os mais toscos aos mais sofisticados, raramente encontrei uma organização em que pelo menos cinquenta por centos dos colaboradores se declarassem muito satisfeitos ou satisfeitos com o sistema de avaliação em uso, incluindo os próprios avaliadores.”

Por sua vez, Welch & Welch (2005, citado por Gomes, *et al.*, 2008, p.483) referem que “Muito poucas empresas têm em vigor sistemas válidos de avaliação de desempenho. E isso não é apenas mau – é terrível.” Como tal, pode-se depreender que as vantagens que a Avaliação de Desempenho tem para as empresas não estão a ser bem aproveitadas.

A Avaliação de Desempenho também é perspectivada apenas como forma de rentabilizar ao máximo os/as trabalhadores/as, como refere Almeida (1996, p.17): “Deve ser considerada apenas como um instrumento de levantamento de dados, que caracterizem as condições que, dentro da organização empresarial, estejam, em dado momento, a dificultar ou impedir o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos.”

A relação entre a avaliação de desempenho com os restantes sistemas da gestão de recursos humanos deve ser tida em consideração aquando a implementação da primeira, como refere Caetano (2008, p.92): “Na concepção do sistema de avaliação é conveniente ter em atenção a sua interação com cada um dos outros sistemas de gestão de recursos humanos, de modo a implementar as necessárias alterações ou ajustamentos em cada um deles (...)”, indo esta reflexão do autor de encontro a uma perspetiva holista da Avaliação de Desempenho.

Posto isto, a avaliação de desempenho ocupa um papel central na Gestão de Recursos Humanos, visto que serve para validar os métodos de recrutamento de trabalhadores/as, permite medir o contributo individual e da equipa para o atingimento dos objetivos, gerir sistemas de administração salarial, bem como identificar o potencial do/a trabalhador/a e necessidades de formação, (Camara *et al*, 1997).

Um sistema de avaliação de desempenho nunca se encontra terminado, visto que é sempre possível realizar ajustes, quer para melhorar os impactos do mesmo, quer para adaptar o sistema a alterações que a organização possa sofrer. Posto isto, é essencial avaliar o sistema de avaliação de desempenho, tal como refere Caetano (2008, p.111): “(...) a avaliação periódica do sistema de avaliação e das suas consequências para o desempenho das pessoas e para o desempenho da organização é fundamental para se poder melhorar a sua eficácia”, mas também, acrescentamos, para benefício da pessoa do/a trabalhador/a.

Como refere Peretti (2004, p.337): “ A avaliação surge como um processo a introduzir e a desenvolver progressivamente.” Na nossa perspetiva, a desenvolver no sentido formativo e de auto e hetero-aprendizagem contínuas.

Perceber os objetivos de uma avaliação de desempenho é essencial para percebermos o sistema, como refere Fernandes & Caetano (2002, p.386): “Para se compreender um sistema de avaliação de desempenho é fundamental começar por entender quais são os objetivos que os diferentes actores organizacionais têm quando é implementado um sistema de avaliação de desempenho”. Importa, por isso, perguntar o que se avalia, para quê se avalia, a importância do

contexto, quais as consequências do processo de avaliação, quer no presente, quer em termos prospetivos e o papel dos avaliados neste processo.

Segundo Caetano (2008), para que a avaliação de desempenho seja aplicada como um instrumento de gestão, na sua conceção é fulcral ter em consideração cinco questões: Para quê avaliar? O que avaliar? Como avaliar? Quando avaliar? Quem avalia?

No que concerne aos atores organizacionais que devem ser avaliados, Almeida (1996, p.20), refere que: “A abrangência de avaliação de desempenho deve ser total. Todos, sem exceção, devem ser avaliados.

Para Caetano (2008, p.25) “As organizações que instituíram a avaliação de desempenho fizeram-no tendo em vista um conjunto de objetivos administrativos e estratégicos”. Os objetivos administrativos estão relacionados com a tomada de decisão relativa às recompensas, incentivos, progressões, promoções, demissões, rescisões e necessidades de formação. Em relação aos objetivos estratégicos, refere-se à motivação e orientação para os objetivos, *feedback* e alinhamento dos objetivos do trabalhador com os objetivos da empresa.

Relativamente aos modelos de avaliação, muitas vezes são mal percecionados por parte dos órgãos de chefia. Segundo Dias (2004, p.117), “Desejam-nos e querem-nos porque percepcionam-nos como uma forma de reduzir os custos decorrentes da baixa motivação dos seus colaboradores (...)”, contudo, caso a aplicação não seja a mais correta, em vez de levar à motivação dos/as trabalhadores/as, vai fazer com que fiquem mais desmotivados/as e que fiquem com uma ideia errada da avaliação de desempenho, dificultando processos futuros.

Uma das grandes decisões relacionadas com a temática em questão é a escolha de quem deve ser responsável por efetuar a avaliação. Após análise da bibliografia existente sobre a temática, é possível concluir que a escolha deve ser realizada tendo em atenção a realidade em causa, tendo sempre em consideração os objetivos da aplicação do sistema de Avaliação de Desempenho.

A nível bibliográfico, Gomes *et al.* (2008,p.500) referem que “Tradicionalmente, a avaliação era levada a cabo pela chefia directa. Por razões diversas, outros intervenientes têm vindo a participar no processo.” Para além da chefia direta, o autor (Idem, p. 501) refere que a avaliação pode ser efetuada pelo diretor do Departamento de Recursos Humanos: “Em casos particulares a avaliação pode ser realizada por um técnico do DRH. Tende, porém a ser problemática, já que o técnico poderá ter um conhecimento distante”

Ainda de acordo com os autores (Gomes *et al.* (2008,p.501), outra possibilidade para avaliar são os colegas/pares: “(...) em muitos casos, é porventura mais apropriado recorrer às avaliações pelos pares. Numa equipa de polícias, é mais importante o julgamento feito pelos colegas que estão no terreno do que pelos chefes que permanecem nas esquadras.” Posto isto, em certos casos, a escolha mais acertada para efetuar a avaliação podem ser os pares, tendo sempre em consideração os efeitos que pode ter, visto que a avaliação pode ser influenciada pela amizade ou inimizade, ou invés da desempenho profissional.

Os/as trabalhadores/as também podem ter um papel decisivo na avaliação. De acordo com Gomes *et al.* (2008,p.502): A avaliação feita pelos subordinados pode ser importante para o desenvolvimento do supervisor. São os subordinados que sabem, em primeira-mão, até que ponto o seu chefe é realmente capaz de delegar ou comunicar.

A autoavaliação também é uma fonte de avaliação, como já referimos acima. Gomes *et al.* (2008,p.502) referem que “ A autoavaliação é uma forma útil de avaliação, sobretudo em aconselhamento e desenvolvimento pessoal. (...). O trabalhador sente-se mais motivado porque participa no processo de avaliação.

Ainda de acordo com Gomes *et al.* (2008,p.503), “Os clientes também podem ser importantes como fonte de avaliação, Em algumas situações, os clientes encontram-se numa posição privilegiada para fornecer informação sobre o desempenho (os clientes de um banco ou de um hotel).”

A avaliação 360 graus tem ganho relevo, Gomes *et al.* (2008,p.504): “A utilização combinado de diversos avaliadores, que podem debruçar-se sobre diferentes critérios de avaliação, é uma das práticas que tem solicitado maior atenção dos investigadores e gestores”. O autor (Idem, p. 505) acrescenta: A avaliação ou feedback 360 graus é portanto um processo (geralmente aplicado a gestores, mas cada vez mais a outros colaboradores) que inclui avaliações de um leque diversificado de pessoas com as quais o gestor se relaciona no âmbito do seu trabalho”.

Não existe uma escolha que pode ser padronizada, devendo depender da realidade em causa. Segundo Almeida (1996, p.39), “Existem pelo menos cinco fontes possíveis de avaliação de desempenho: chefias, colegas, auto-avaliação, subordinados do elemento a ser avaliado e clientes.” A escolha deve ser feita com base na realidade em questão, o que vai de encontro à linha de pensamento de Almeida (1996, p.39), que refere que: “A escolha da fonte mais indicada dependerá do propósito da avaliação, do tipo de critério utilizado e da natureza da função a ser avaliada”.

Como tal, a escolha deve ser feita com base na realidade da organização, os objetivos e a natureza da função.

Um dos pontos fulcrais na Avaliação de Desempenho é escolher a periodicidade com que é feita. Não existe um período que se considera como sendo correto e que deve ser aplicado a todas as organizações, visto que se deve ter em consideração a natureza da organização, bem como as funções em causa.

Segundo Almeida (1996, p.40),

“A adequação de cada uma destas alternativas depende da natureza das funções que se estão a avaliar e da qualidade dos colaboradores a avaliar. Se se tratar de trabalhos repetitivos, executados por pessoal não qualificado, o ciclo fixo (desfasado ou não) de avaliação é provavelmente o sistema mais adequado. Se se estiverem a avaliar colaboradores altamente qualificados, cujas funções não obedecem a ciclos bem definidos, é talvez melhor que sejam eles a solicitar as avaliações.

3.4 Modelos e Etapas da Avaliação de Desempenho

A nível bibliográfico estão patentes diversas formas de implementar a Avaliação de Desempenho, sendo apontadas diferentes etapas. Peretti (2004) refere que se deve seguir as seguintes fases:

-O envolvimento dos órgãos de chefia, com o intuito de os integrar num acordo sobre as expectativas, fases de implementação e desenvolvimento. Esta fase é muito importante, até pela forma como os avaliados vão perceber a avaliação.

- O diagnóstico dos sistemas de gestão existente, que, consoante a realidade em causa, permite determinar o que pôr em ação.

- Elaboração dos procedimentos, onde deve ser realizado um levantamento de sugestões, discussão dos assuntos mais importantes, que tem como objetivo principal envolver os avaliados. Posteriormente, deve existir divulgação, para que os avaliados estejam na posse de toda a informação.

- Constituição de uma comissão para recolher informação sobre a organização e verificar os procedimentos à medida que vão sendo implementados.

- Formação dos avaliadores, com o intuito de ficarem preparados para o desenrolar do processo.

- Informar os/as trabalhadores/as, em tempo oportuno, sobre o processo, desenvolvimento, conteúdo da avaliação, entrevista, dados e recursos.

Contudo, é de salientar que se existisse um método perfeito para avaliar o desempenho, tudo seria mais fácil. Sendo que apesar das várias tentativas, ainda ninguém conseguiu inventar a maneira perfeita (Bacal, 2002).

Relativamente à escolha do modelo, devem ser tidos em consideração um conjunto de fatores relacionados com a realidade em causa, como *aceitabilidade*, visto que deve ser utilizado um método com critérios mensuráveis e observáveis; a *precisão* que consiste na capacidade de diferenciar o nível dos postos numa escala bastante exata; *generalização* que se refere à capacidade de comparar os postos pertencentes a funções diferentes; *adaptabilidade*, ou seja, na facilidade de adaptação às mudanças; custo de execução e da gestão, referente à sua simplicidade: *coerência* com os valores da empresa, (Peretti,2004).

Na literatura existem bastantes instrumentos de avaliação de desempenho, cada um com suas vantagens e desvantagens, sendo que a sua escolha deve ser adequada à realidade em questão, variando consoante a abordagem em causa.

Fernandes & Caetano (2002, p.363) enunciam um conjunto de instrumentos que podem ser utilizados na Avaliação de Desempenho, designadamente:

- “1. Abordagens Centradas na personalidade;
 - 1.1 Escalas ancoradas em traços (ou gráficos);
- 2. Abordagens centradas nos comportamentos;
 - 2.1 Incidentes críticos;
 - 2.2 Escalas de escolha forçada;
 - 2.3 Escalas ancoradas em comportamentos;
- 3. Abordagens centradas na comparação com os outros;
 - 3.1 Ordenação simples;
- 4. Abordagem centradas nos resultados;
 - 4.1 Gestão por objetivos.”

Segundo Fernandes & Caetano (2002), as abordagens centradas na personalidade surgiram desde que o processo de avaliação de desempenho começou a ser objeto de estudo, sendo normalmente utilizadas em escalas ancoradas em traços de personalidade ou escalas gráficas.

Para os autores (Idem.), as escalas gráficas em traços (ou gráficos), baseiam-se na apresentação de traços da personalidade, onde o avaliador tem de julgar o avaliado, assinalando o ponto da escala que considera mais adequado, referindo, por exemplo, se a qualidade do trabalho é de desempenho satisfatório, desempenho médio, entre outros.

No que concerne às abordagens centradas nos comportamentos, segundo Fernandes & Caetano (2002), surgiram após mais de trinta anos de nascerem as escalas centradas na personalidade. Esta abordagem é composta por alguns instrumentos, como os incidentes críticos, que consistem no avaliador anotar, durante o período que decorre a avaliação, os desempenhos muito bons ou muito maus que sejam importantes na função em causa (Fernandes & Caetano, 2002).

Relativamente às escalas de escolha forçada, Fernandes & Caetano (2002), referem que é composta por conjuntos de dois, quatro ou seis itens, compostos ou por todas as afirmações com descrições positivas, ou por todas com afirmações negativas, onde o avaliador tem de escolher metade dos itens que caracterizam o desempenho do avaliado.

Outro instrumento são as escalas ancoradas em comportamentos, que, segundo Fernandes & Caetano (2002), são compostas por dois tipos de escalas. As escalas BES (behavioral expectations scales) e as escalas BARS (behavioral anchored rating scales). As primeiras são compostas por dimensões que descrevem um designado comportamento e por uma escala vertical que descreve os vários níveis de desempenho relativamente a cada uma das dimensões, sendo que o avaliador escolhe a que considera mais adequada. Relativamente às segundas, são compostas por vários graus de comportamento que se espera do avaliado, sendo que cada uma destas descrições serve como âncora para que o avaliador escolha a mais adequada Fernandes & Caetano (2002).

A abordagem centrada na comparação com os outros, seguindo a linha de pensamento de Fernandes & Caetano (2002), baseia-se no princípio em que é possível obter um padrão de medida que resultada da comparação entre avaliados que têm um trabalho complementar ou concorrente entre si. Esta abordagem é composta pela ordenação simples, onde é realizada uma comparação entre desempenhos com o intuito de fazer uma hierarquização destes.

Relativamente à abordagem centrada nos resultados, Fernandes & Caetano (2002), são da opinião que deve ter em consideração os resultados do desempenho, para se avaliar em que medida é que os resultados estão de acordo com os padrões de desempenho definidos ou com os objetivos. Esta abordagem é composta pela “gestão por objectivos”, que parte dos resultados obtidos pelo avaliado e compara-os com os objetivos definidos previamente.

3.5 Características da Avaliação de Desempenho

Com o intuito de ser possível conseguir uma correta aplicação da Avaliação de Desempenho, é essencial ter em consideração um conjunto de características, designadamente a equidade e exatidão, como refere Almeida (1996, p.29): “ Um estudo empírico concluiu que para que os processos de avaliação conduzam a melhorias de desempenho têm de ser percebidas como justos e exatos pelos participantes organizacionais.”

De acordo com o autor (Idem), a avaliação de desempenho deverá apresentar determinadas características, tais como: a *fidelidade* é uma característica importante, sendo que consiste na hipótese do sistema fornecer resultados relevantes, em várias medições, o que permite extrair informações pertinentes; a *validade*, que está relacionada com o grau em que o sistema mede, realmente, a contribuição dos objetivos ou resultados organizacionais. Ou seja, é apurada a validade do sistema; a *simplicidade*, que se refere à possibilidade de, se o método escolhido para avaliar o desempenho for muito complexo, requerendo muita dedicação para ser compreendido pelos diferentes intervenientes, a probabilidade de causar problemas ser muito elevada; a *Oportunidade*, que está relacionada com a importância de a avaliação estar bem sincronizada com os outros sistemas de recursos humanos, pelo que deve haver uma ligação de resultados; a *Economicidade*, que refere que as atividades devem proporcionar mais valor do que os recursos utilizados para a sua realização; o bom *direccionamento* dos resultados é também uma característica importante, visto que consoante cada uma das finalidades do sistema, deve ser dirigida a informação resultante da avaliação; ainda a *seletividade*, visto que a informação não deve chegar a todos os envolvidos da mesma forma, visto que esta também não interessa a todos da mesma maneira; a *flexibilidade*: sem perder a noção que no sistema deve existir uma certa padronização, o avaliador deve possuir uma certa flexibilidade, escolhendo o método que mais lhe convém, conforme as características da atividade, prioridades e estilo de gestão e, por fim, a *envolência*: o processo de avaliação de desempenho deve, por um lado, cobrir todo o tecido humano da organização e, por outro, cobrir todas as dimensões do desempenho de cada um dos participantes organizacionais.”

3.6 Erros na Avaliação de Desempenho

Apesar de a Avaliação de Desempenho ter evoluído ao longo dos anos, existe um conjunto de erros que se deve ter em consideração, na medida em que pode colocar em causa todo processo. Como refere Sotomayor (2007, p.88):

“A temática da avaliação de desempenho, não sendo nova, permanece como um dos focos de interesse e preocupação não só de investigadores, mas também dos gestores de recursos humanos. Apesar dos avanços teóricos registados, avaliadores e avaliados são ainda tentados a perceber o processo como desmotivador, penoso e, muitas vezes, não revelador do real desempenho dos trabalhadores, muito embora reconheçam a sua relevância para a fundamentação de decisões organizacionais relativas aos colaboradores da organização.”

A referida linha de pensamento comprova que esta temática está em constante mutação, sendo que ainda tem um longo caminho a percorrer, fundamentalmente se se pretender que seja um processo formativo, justo e não condicionado pelas exigências do mercado.

Segundo Cunha (2000, p.31): “Na prática, porém, as avaliações de desempenho são descuradas porque são vistas como retrospectivas, exigem que os chefes tomem o papel de juiz e estão associadas a um processo burocrático que apenas traz problemas e conflitos”. Através da presente citação é possível apurar a forma como muitas vezes a Avaliação de Desempenho é perspectivada, onde estão patentes um conjunto de objeções que fazem com que não seja aplicada com mais frequência.

Ainda de acordo com Almeida (1996, p. 34), no processo avaliativo existe a possibilidade de se cometer vários erros, que devem ser tidos em consideração: o *estereótipo*, “Um gestor faz um juízo sobre um grupo como um todo (por exemplo mulheres) e aplica esse juízo a todas as pessoas desse grupo, sem considerar o caso concreto de cada um dos indivíduos”. Para o autor (Idem), o efeito de *halo* também deve ser tido em conta, sendo que “Em termos técnicos o efeito de halo significa que o avaliador atribui uma maior correlação do que a verdadeiramente existente entre duas ou mais componentes do sistema de avaliação”. O erro de *contraste*: “(...) o erro de contraste ocorre quando o avaliador é influenciado por avaliações (muito boas ou muito más) feitas anteriormente”; o erro de *semelhança*: “(...) o avaliador ter pontos em comum com o colaborador a avaliar. Por exemplo, podem pertencer ao mesmo clube de futebol, ter o mesmo *hobby*, gostos idênticos, atitudes ou crenças parecidas, etc” (Almeida, 1996, p.35). Tal pode fazer com que o avaliador se identifique mais com o avaliado, fazendo com que este seja valorizado por esse facto, sendo que o inverso também pode acontecer. Ainda o erro de primeira *impressão*, que, “(...) ocorre quando a primeira impressão que se faz de uma pessoa permanece imutável, mesmo após ela sofrer alterações mais ou menos profundas”.

3.7 O *feedback* na Avaliação de Desempenho

Um dos pontos essenciais na Avaliação de Desempenho como forma de melhoramento contínuo é o *feedback*. Este pode ser realizado na entrevista de avaliação. Caetano (2008, p.108), refere que: “A entrevista ou reunião de avaliação constitui um dos componentes mais importantes do sistema de avaliação, pelo que é conveniente dar-lhe especial atenção, quer à sua preparação, quer à sua condução”.

Segundo Almeida (1996, p. 103), “O objetivo da entrevista de avaliação de desempenho deve ser, essencialmente, a análise dos pontos fracos com o objetivo de planejar formas de os superar, não esquecendo, no entanto, de enaltecer os pontos fortes.” Ou seja, para a avaliação de desempenho ser uma forma de melhoramento contínuo, é necessários que os avaliados, para além de saberem o que têm que melhorar, serem definidas, em conjuntos, forma de se atingir o melhoramento. Contudo, se a entrevista apenas servir para evidenciar os pontos a melhorar, pode levar a uma desmotivação, que pode ser combatida ao evidenciar os pontos fortes.

Seguindo a linha de pensamento de Gomes *et al.* (2008 p. 525): relativamente ao *feedback* contínuo:

“O seu objetivo é proporcionar aos colaboradores os elementos informativos que lhes permitam compreender os erros e as acções positivas, as suas origens e consequências. Recebendo *feedback* os avaliados ficam mais capacitados para compreender como podem evitar os erros e repetir as acções positivas em prol de melhores desempenhos futuros.”

Segundo Bilhim (2006, p. 267): “ É, porém, na entrevista que avaliador e avaliado discutem o desempenho e perspetivam o futuro, circunstância que empresta à entrevista um papel muito importante”.

Segundo Almeida (1996, p. 103) a entrevista tem os seguintes objetivos:

“Dar ao colaborador uma ideia clara sobre como está a desempenhar a sua função, através de uma comunicação clara e inequívoca do seu padrão de desempenho. (...) A entrevista dá a oportunidade ao colaborador não apenas de compreender o que o chefe espera dele em termos de qualidade, quantidade e métodos de trabalho, mas também de entender as razões desses padrões de desempenho.

Dar ao colaborador uma ideia clara sobre como está a desempenhar a sua função, salientando os seus pontos fortes e fracos comparando-os com os padrões.

Discutir, ambos, sobre o que se pode fazer para ajudar a melhor desenvolver e aproveitar as capacidades do colaborador, que necessita de entender como pode melhorar o seu desempenho (...)

Construir relações pessoais mais fortes entre superior e subordinado, nas quais ambos tenham oportunidade de falar abertamente sobre o trabalho (...)

Eliminar e reduzir dissonâncias, ansiedades, tensões e incertezas que surgem quando os indivíduos não gozam das vantagens do aconselhamento planeado e bem orientado”

De referir que muitas vezes a entrevista de avaliação é mal perspectivada pelos diferentes intervenientes. Segundo Bacal (2002, p. 109), “A razão pela qual as reuniões de avaliação do desempenho são tão evitadas e causam tanta ansiedade é porque os gestores e os empregados a encaram da maneira errada e muitas vezes utilizam o processo errado”, sendo então fulcral que os diversos intervenientes estejam preparados para as diferentes fases do processo. Para que aquela decorra da melhor forma possível, existem dois fatores que podem contribuir para esse fim, nomeadamente o facto de os avaliadores e avaliados trabalharem em conjunto, tanto na planeamento, como na comunicação do desempenho, fazendo com que os/as trabalhadores/as percebam melhor o processo, existindo um clima de cooperação. Segundo, e possivelmente o mais importante, que é a não existência de grandes surpresas na avaliação, visto que existiu uma comunicação continua entre avaliador e avaliado, o que leva a que o avaliado vá sabendo o ponto de situação, antes da entrevista, (Bacal, 2002).

3.8 Formação dos avaliadores e avaliados

A introdução de um sistema de avaliação de desempenho estabelece um projeto de mudança, com efeitos variáveis na estrutura organizacional (Caetano, 2008).

Como tal, a implementação de uma avaliação de desempenho requer que os avaliadores e avaliados estejam extremamente preparados, visto que assumem um papel preponderante no processo, influenciando de forma substancial o seu sucesso ou insucesso.

Neste sentido, é necessário que antes da avaliação todos os avaliadores frequentem uma formação, com o intuito de perceberem em que consiste a Avaliação de Desempenho, quais as suas vantagens, erros a evitar, *feedback*, sendo que para Peretti (2004, p.260) “(...) esta formação incide e coloca o acento na vantagem potencial da avaliação para ambas as partes; técnica de entrevista frente-a-frente; resolução dos problemas levantados pela entrevista”.

Segundo Caetano (2008), a formação dos avaliadores e avaliados é um passo importante para o sucesso do sistema, sendo que esta deve centrar-se nos aspetos críticos da avaliação, como por exemplo: os objetivos do sistema; os critérios de avaliação; o tipo de medição a utilizar; os enviesamentos e erros cognitivos que podem ocorrer na recolha, armazenamento e recuperação da informação; os procedimentos a seguir; a estruturação e condução da entrevista de desempenho; a formalização da avaliação e etapas seguintes; algum tipo de simulação da aplicação do sistema.

3.9 Avaliação de Desempenho em Portugal ao nível da Administração Pública

A Avaliação de Desempenho em Portugal, apesar de não ser uma prática recente, não está enquadrada no nosso quotidiano, fazendo com que ainda tenha um longo percurso pela frente. Segundo Rocha (2010, p.207): “ Falou-se pela primeira vez em Portugal na avaliação de desempenho em 1940 com a reforma do Código Administrativo, onde se faz referência ao método de avaliação global quantitativo”.

Contudo, só passados quarenta anos é que foi introduzida a classificação de serviços das Função Pública, tal como refere Rocha (2010, p.207): “Só em 1980 com a publicação do Dec. Regulamentar N.º57/80 a 10 de Outubro se introduziu a denominada classificação de serviços da Função Pública.”

Atualmente, a avaliação de desempenho em Portugal, a nível de Legislativo, está consagrada através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, (de agora em diante SIADAP).

O SIADAP foi criado pela Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, que substitui o anterior sistema, regido pelo Decreto Regulamentar n.º 44-B/83 de 1 de junho.

Segundo Carrachás (2005, p. 9), o SIADAP: “É um processo que se enquadra na Reforma e Modernização da Administração Pública”.

Porém, a referida Lei foi revogada e, segundo Rocha (2010, p.210), essa revogação deveu-se ao facto de:

” O modelo implementado em 2004 sofria de dois problemas. Em primeiro lugar, não incluía os dirigentes de topo e tinha um sistema mais permissivo para os dirigentes intermédios; e por outro lado, não era verdadeiramente um sistema integrado porque não previa a avaliação das organizações públicas”.

Como tal, o anterior sistema foi substituído por um novo que se encontra consagrado Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro, que estabelece o atual SIADAP e procura dissipar as lacunas evidenciadas anteriormente, sendo que como complemento à referida Lei também existem manuais de apoio, fichas de avaliação, auto-avaliação, listagem de competências, entre outras.

A legislação em causa é composta por um conjunto de diretivas que devem ser utilizadas para a avaliação, sendo que não é pretendido apenas fazer a avaliação do desempenho dos/as trabalhadores/as, visto que o seu raio de ação é mais transversal, na medida em que este é composta por três subsistemas, englobando também os serviços e os dirigentes.

O referido sistema foi criado para atingir um conjunto de diretivas, conforme o consagrado no ponto 2, Artigo 1.º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro: “O SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”.

Segundo Toscano (2004, p.2)⁶, “A avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um fator de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser vista como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços».

O SIADAP é composto por um conjunto de objetivos que o orientam, sendo que estes estão contemplados no Artigo 6.º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro, onde estão consagrados os seguintes objetivos:

- a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão as necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto -regulação da Administração Pública;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- f) Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;
- g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública;
- h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.

Relativamente à avaliação de desempenho dos/as trabalhadores/as, no que à periodicidade diz respeito, segundo o ponto 1, Artigo 41.º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro: “A avaliação do desempenho dos trabalhadores é de carácter anual (...)”, sendo que o ponto dois refere que: “A avaliação respeita ao desempenho do ano civil anterior”.

Contudo, com a entrada em vigor da Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro, onde está consagrado o Orçamento de Estado para 2013, a periodicidade da avaliação foi alterada, visto que o Artigo 49.º da Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro consagra alterações à Lei n.º 66 -B/2007 de

⁶ in, MINISTÉRIO DAS FINANÇAS, SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Avaliação do Desempenho - Manual de Apoio, Lisboa, 2004, p. 2.

28 de dezembro, que estabelece o SIADAP, sendo que a avaliação dos/as trabalhadores passa a ter carácter bienal.

Aquando da realização de uma avaliação, é de extrema importância definir o que avaliar, sendo que os parâmetros estão referidos no Artigo 45.º da Lei n.66-B/2007, onde está patente que as fontes de avaliação são:

- a) “Resultados” obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica:
- b) “Competências” que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentos adequados ao exercício da função.

O SIADAP refere ainda que no início do período, devem ser definidos no mínimo três resultados e cinco competências para cada trabalhador.

De realçar que as atitudes pessoais, presentes na alínea c, do ponto 1, do Artigo 8.º da Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, que refere que: “Atitude pessoal, tendo em vista avaliar o empenho pessoal para alcançar níveis superiores de desempenho, incluindo aspectos como o esforço realizado, o interesse e a motivação demonstrados”, já não se encontra definido como um parâmetro de avaliação isolado.

Relativamente à avaliação dos resultados, é determinada pela escala consagrada no ponto 1, Artigo 47º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro:

- a) «Objectivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Objectivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) «Objectivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.

Sendo que posteriormente é realizada uma média aritmética das pontuações obtidas, para determinar a pontuação final no parâmetro resultados.

A referida avaliação introduz alterações ao que está contemplado na Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, conforme o contemplado no Manual de Apoio, na medida em não existe o parâmetro resultados, mas sim objetivos, existindo também a possibilidade de atribuir percentagens diferenciadas a cada um, ao contrário do que está contemplado na Lei em vigor, onde é atribuída a mesma percentagem a todos os objetivos.

Consideramos relevante fazer notar que a pontuação de 5 (pontuação máxima) apenas é atribuída a quem superar os objetivos delineados e não a quem atinge os objetivos.

No que concerne à avaliação das competências, esta também é feita em três níveis, conforme o referido no Artigo 49º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro:

- a) «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

A referida avaliação também introduz alterações ao que está contemplado na Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, conforme o contemplado no Manual de Apoio, visto que conforme referido anteriormente, é atribuída a mesma percentagem a cada competência, sendo que na Lei anterior podiam ser atribuídas percentagens diferentes às competências.

No que concerne à avaliação final, é calculado conforme o disposto no Artigo 50.º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro, onde é referido que:

- 1 – A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.
- 2 – Para o parâmetro «Resultados» é atribuída uma ponderação mínima de 60 % e para o parâmetro «Competências» uma ponderação máxima de 40 %.
- 3 – Por despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública, podem ser estabelecidos limites diferentes dos fixados no número anterior em função de carreiras e, por despacho conjunto com o membro do Governo da tutela, podem igualmente ser fixados outros limites diferentes para carreiras especiais ou em função de especificidades das atribuições de serviços ou da sua gestão.

A presente ponderação também apresenta uma uniformidade, o que não existia na Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, conforme o contemplado no Manual de Apoio, onde existem diferentes ponderações, consoante o grupo profissional em causa.

Resultante da avaliação final, é atribuída uma das menções qualitativas consagradas no Artigo 50º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro:

- a) Desempenho relevante, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- c) Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

o contemplado no Manual de Apoio, onde era utilizada a escala de: Excelente – de 4,5 a 5; Muito Bom – de 4 a 4,4; Bom – 3 a 3,9; Precisa Desenvolvimento – 2 a 2,9; Insuficiente – 1 a 1,9.

O presente sistema é composto por um conjunto de intervenientes, todos eles com bastante importância neste processo, sendo que estão discriminados no ponto 1 do Artigo 55.º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro, que refere que:

Intervêm no processo de avaliação do desempenho no âmbito de cada serviço:

- a) O avaliador;
- b) O avaliado;
- c) O conselho coordenador da avaliação;
- d) A comissão paritária;
- e) O dirigente máximo do serviço.

O SIADAP é composto por um conjunto de fases, devidamente interligadas, que estão patentes no Artigo 66.º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro:

O processo de avaliação dos trabalhadores compreende as seguintes fases:

- a) Planeamento do processo de avaliação e definição de objectivos e resultados a atingir;
- b) Realização da auto-avaliação e da avaliação;
- c) Harmonização das propostas de avaliação;
- d) Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objectivos e respectivos indicadores e fixação das competências;
- e) Validação de avaliações e reconhecimento de *Desempenhos excelentes*;
- f) Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária;
- g) Homologação;
- h) Reclamação e outras impugnações;
- i) Monitorização e revisão dos objectivos.

Tendo na lei que atualmente estabelece o SIADAP, bem como a Lei que o criou, está patente uma “cota” máxima para as avaliações mais elevadas. Tal, parece dever-se ao facto de o estudo levado a cabo pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, (de agora em diante OCDE, ter concluído que a Administração Pública Portuguesa devia ser das melhores do mundo visto que tinha todos os seus trabalhadores classificados com Muito Bom. O que significa que o sistema não produzia efeitos, visto que não era realizada uma avaliação realista (Carrachás, 2005).

Neste sentido, no ponto 1 do Artigo 75.º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro, é referido que:

Sem prejuízo do disposto na alínea a) do artigo 27.º, a diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25 % para as avaliações finais qualitativas de *Desempenho relevante* e, de entre estas, 5 % do total dos trabalhadores para o reconhecimento de *Desempenho excelente*.

O que impede que existam situações como as referidas no referido estudo.

Não podemos deixar de interrogar em que medida este sistema de fixação de quotas tão reduzidas para o desempenho excelente e desempenho relevante tem por objetivo, não o distinguir quem efetivamente merece, mas economizar ao nível da promoção nas carreiras, não permitindo que muitos/as trabalhadores/as progridam, mesmo evidenciando um desempenho excelente.

O SIADAP, não se esgota em si mesmo, visto que tem efeitos noutros subsistemas, conforme o consagrado no ponto 1 do Artigo 52.º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro:

- a) Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;
- b) Diagnóstico de necessidades de formação;
- c) Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- d) Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- e) Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável.

Nos efeitos explanados está patente o objetivo de melhoramento contínuo, associado ao reconhecimento dos casos de sucesso, mas não aparece evidenciada a importância do trabalhador enquanto pessoa ou o papel da organização como um todo na responsabilidade que lhe assiste de melhoria global dos processos e condições de trabalho e na atenção aos contextos.

CAPÍTULO V

A pesquisa empírica: procedimentos, reflexões e resultados

1. Introdução

Como referimos no início deste trabalho, o presente estudo tem como base uma investigação realizada numa empresa de média dimensão (PME) situada no Distrito de Braga, onde durante um período de tempo foram investigadas três temáticas, devidamente interligadas e com uma sequência lógica, designadamente: os recursos humanos na organização, a gestão de recursos humanos e a avaliação de desempenho dos/as trabalhadores/as.

No presente capítulo, após um brevíssimo resumo dos resultados obtidos, através do trabalho empírico qualitativo, junto dos/as trabalhadores/as, articulado com a entrevista realizada ao Administrador da empresa, detalharemos os resultados na globalidade das técnicas de investigação utilizadas, refletindo simultaneamente sobre os mesmos.

Neste capítulo está também descrito o sistema de Avaliação de Desempenho, que foi construído tendo como base a investigação previamente realizada

Através da interação *com* e observação (observação direta e conversas informais) dos/as trabalhadores/as e trabalhadoras, é possível afirmar que, na sua maioria, aqueles/as estão satisfeitos/as com as funções que desempenham, principalmente pelo facto de considerarem ser trabalhos importantes para a sociedade, o que aumenta a sua satisfação, sendo notório o orgulho que têm pelo facto de o seu trabalho ser reconhecido.

A nível de comunicação, quer entre pares, quer com os superiores hierárquicos, é evidenciado que existe uma boa comunicação, na medida em que existe uma política de proximidade.

No que concerne aos fatores referenciados como negativos, é apontada a *inexistência de aumentos salariais*. Tal, não se deve a decisões tomadas pela Administração da empresa, mas ao facto de ser uma empresa de natureza jurídica pública, tendo que cumprir o consagrado nos Orçamentos de Estado, sendo que em relação ao Orçamento de Estado para 2014, tem de cumprir o Artigo 39.º da Lei n.º 83-C/2013 de 31 de dezembro, que proíbe as valorizações remuneratórias. Este é o maior fator de descontentamento apontado, até pelo facto de a empresa ser relativamente recente, fazendo com que nunca tenha existido aumentos salariais.

Sobre se pensam ou já pensaram sair da empresa, apenas um referiu que já pensou sair, sendo que quando são questionados sobre se pretendem continuar na empresa, todos afirmam que sim.

Como tal, é possível ressaltar que existe um bom ambiente de trabalho, sendo que os recursos humanos da empresa, de uma forma geral, sentem-se valorizados, quer pela sociedade, quer pela Administração.

1.1. Perspetiva sobre os recursos humanos

No que à Administração diz respeito, é fulcral perceber a forma como esta perspetiva os recursos humanos da empresa, designadamente perceber se os vê como um custo e apenas como meros executantes, ou como seres humanos, com aspirações, expectativas e desejo de serem reconhecidos/as como pessoas que desempenham uma determinada função.

Pela forma como os/as trabalhadores/as se sentem, conforme foi evidenciado anteriormente, é possível tirar ilações, que devem ser complementadas pela afirmação do Administrador que, quando questionado sobre a importância que atribui aos recursos humanos na empresa, refere:

“Muita. Os Recursos Humanos de qualquer organização, para além de outros, são um dos recursos fundamentais disponíveis aos gestores para atingirem os objetivos delineados para a sua empresa. Considero que este recurso é o “motor” que faz todos os outros [recursos materiais, financeiros, etc.] funcionarem.

Posto isto, considero fulcral, do ponto de vista estratégico, ter especial atenção aos recursos humanos da nossa empresa.”, (cf. resposta à questão 1.1, apêndice 4).

Através da presente citação é possível afirmar que os/as trabalhadores/as são considerados fulcrais para a obtenção dos objetivos da empresa, estando interligados com os outros recursos existentes, sendo que têm um papel fundamental para que todos os outros funcionem, merecendo então uma especial atenção.

O Administrador refere também que considera que é essencial ter os/as trabalhadores/as motivados, como se comprova pela seguinte afirmação:

“Apesar de estarmos numa época de “austeridade”, onde têm sido tomadas medidas como, por exemplo, o congelamento da progressão na carreira, reduções salariais, entre outros, tem sido feito um trabalho com o objetivo de mantermos os nossos trabalhadores satisfeitos”, (cf. resposta à questão 1.2, apêndice 4).

Ou seja, apesar de todas estas restrições, a satisfação dos recursos humanos é considerada fundamental. Sendo que os fatores considerados mais preponderantes para a satisfação envolvem o salário, mas não só, visto que o trabalho em si, as perspectivas de progressão na carreira, as chefias, os colegas e as condições físicas do trabalho também são muito relevantes (Cunha *et al*, 2007).

Existe portanto o objetivo que não exista insatisfação, até porque este sentimento pode levar a quatro tipo de respostas comportamentais, como a saída da empresa, uma atitude passiva, desinteresse pelo trabalho, ou então expressarem o seu descontentamento (Cunha *et al*, 2007).

1.2. Condições de trabalho e bem estar dos/as trabalhadores/as

No que se refere às condições de trabalho, fator importante para o aumento da motivação, é notório o investimento que a Administração da Empresa tem efetuado para as melhorar, como refere o Administrador:

“Temos também trabalhado para garantir as melhores condições possíveis para os trabalhadores exercerem as suas funções, com o objetivo de estes se sentirem o melhor possível quando estão a trabalhar.” (cf. resposta à questão 1.2, apêndice 4).

Esta afirmação evidencia que do ponto de vista estratégico é fundamental que os/as trabalhadores/as se sintam bem no seu posto de trabalho, visto que é neste local que estão parte significativa do seu dia. Como tal, a qualidade de vida no trabalho é de extrema importância, visto que resultados obtidos pela investigação social concluem que a falta de motivação, baixo nível de produtividade, elevadas taxas de absentismos, relações conflituais resultam do baixo nível de qualidade de vida (Dias *et al*, 2007).

A nível de Gestão de Recursos Humanos, aquando do início do presente estudo, foi possível apurar que o serviço em causa é relativamente recente, com alguns projetos “base” ainda em execução, mas bem organizado e com um plano estratégico bem definido.

O presente serviço foi criado pelo atual Administrador, que afirma:

“Criei um Serviço de Recursos Humanos na empresa [ainda não existia], com o objetivo de identificar e caracterizar a situação individual dos funcionários da empresa e, desta forma, chegar mais perto deles e poder tomar medidas mais corretas e ajustadas face à necessidade de cada um. Para mim, esta é uma questão fundamental para o bem-estar dos funcionários.” (cf. resposta à questão 2.1, apêndice 4).

Através da presente citação é possível apurar algumas das competências deste serviço, bem como alguns dos motivos que levou a que fosse concebido, o que também vai de encontro à primeira citação do Administrador, onde refere que os recursos humanos da empresa merecem uma especial atenção, devendo ser uma das competências do serviço em causa.

A nível interno, é atribuída muita importância a este serviço, visto que o Administrador afirma que:

“(…)as organizações modernas devem ter em especial atenção os seus trabalhadores. Sendo fulcral, do ponto de vista estratégico, ter um serviço de Recursos Humanos.”, (cf. resposta à questão 2.1, apêndice 4).

Importa também perceber o perfil que considera adequado para o desempenho das funções de Gestor de Recursos Humanos, sendo que o Administrador refere que:

“Para trabalhar neste serviço é necessário ter muita sensibilidade, visto que se lida diretamente com as pessoas. Até porque se for um serviço apenas para processar salários, basta ter o serviço de Administrativo e Financeiro”, (cf. resposta à questão 2.1, apêndice 4).

Neste extrato da entrevista está patente a importância atribuída aos recursos humanos e à gestão de recursos humanos, na medida em que não trata os/as trabalhadores/as como “máquinas”, bastando pagar o salário para estes serem produtivos, sendo que o Administrador revela que se preocupa com os sentimentos e emoções dos seus trabalhadores e trabalhadoras, perspectivando-os/as como seres humanos que são.

A nível estrutural, conforme o organigrama da empresa⁷, é possível apurar que o presente serviço está diretamente ligado ao Administrador, possuindo autonomia própria. Tal, demonstra as competências e a importância atribuída ao presente serviço, na medida em que não está incluído na vertente administrativa, o que faria com que estivesse mais longe do poder de decisão (a Administração), estando antes diretamente ligado a esta.

O presente estudo tem como base a Avaliação de Desempenho numa PME que, no caso presente, nunca tinha sido realizada, como tivemos oportunidade de verificar aquando do trabalho de conhecimento e reconhecimento da mesma.

Segundo a entrevista ao Administrador:

⁷ Por razões que se prendem com a preservação do anonimato da empresa, não se apresenta em anexo o organigrama da mesma.

“(...) deve-se ao facto de o serviço de Recursos Humanos ser recente na nossa empresa, não tendo existido ainda possibilidade para implementar um sistema de Avaliação de Desempenho.”, (cf. resposta à questão 3.2, apêndice 4).

Posto isto, sendo que nunca foi implementada, levou a que fosse necessário fazer um trabalho de base. Ou seja, perceber a forma como esta é perspectivada pelos diferentes atores organizacionais para, seguidamente, construir um sistema que fosse adequado à realidade em causa e onde a Administração e os/as trabalhadores/as contribuíssem para a estruturação do mesmo, tornando-o significativo para os/as próprios/as trabalhadores/as.

1.3. Perspetiva do Administrador sobre a Avaliação de Desempenho

Relativamente à forma como o Administrador perspetiva a Avaliação de Desempenho, este refere que:

“Considero a Avaliação de Desempenho um instrumento que possibilita, na medida do possível, medir a performance organizacional, tendo como objetivo uma maior eficiência. É também uma ferramenta essencial para monitorizar e controlar o desempenho da empresa como um todo, o desempenho de cada uma das áreas de serviço, bem como o desempenho individual de cada funcionário.”, (cf. resposta à questão 3.1, apêndice 4).

Pela anterior citação é possível afirmar que o Administrador perspetiva a Avaliação de Desempenho não só como forma de monitorizar e melhorar o desempenho dos/as trabalhadores/as, mas perspetiva-a de forma abrangente, como forma de melhoramento dos/as trabalhadores/as e da performance da empresa.

2. Como os/as trabalhadores/as perspectivam a Avaliação de Desempenho

Conforme explanado anteriormente, o presente estudo tem como objetivo perceber a forma como os/as trabalhadores/as perspectivam a Avaliação de Desempenho, bem como integrá-los no processo de construção do mesmo, fazendo com que sejam avaliados por um sistema pelo qual também foram responsáveis pela sua construção.

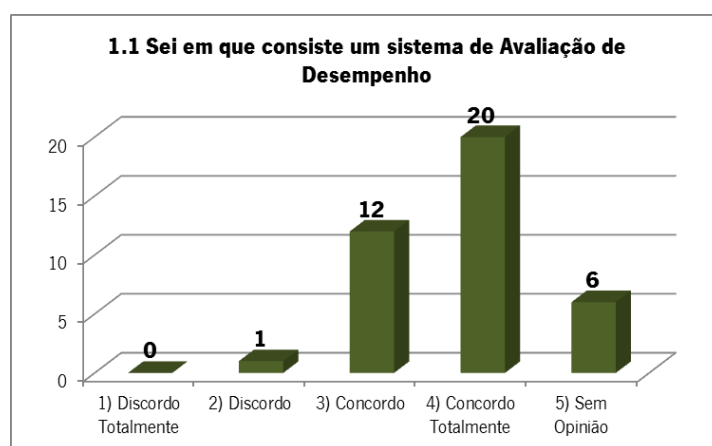
Para tal, foi construído e aplicado um inquérito por questionário englobando os seguintes itens: conhecimento acerca da Avaliação de Desempenho, os seus efeitos, a importância, bem como quem avalia (apêndice 2).

O referido inquérito foi distribuído a todos os/as trabalhadores/as da empresa (cinquenta e quatro) sendo que destes, quarenta e três foram devolvidos como respondidos ao investigador.

Contudo, quatro estavam em branco. Neste sentido, os dados obtidos através do aplicação do inquérito por questionário têm como base as perspetivas de trinta e nove colaboradores, (cf. gráfico 1 e tabela 1, apêndice 3).

Os/as trabalhadores/as, quando questionados sobre se sabem em que consiste a Avaliação de Desempenho, a maioria (vinte) refere que concorda totalmente. Seguidamente, com doze respostas está a opção concordo. De salientar que apenas um inquirido refere que discorda, sendo também de realçar que seis afirmam que não têm opinião, (ver gráfico 1 abaixo e tabela 2 no apêndice 3).

Gráfico 1 – Sei em que consiste um sistema de Avaliação de Desempenho



Fazendo uma compilação das diversas justificações das opções, está patente que a perspetivam como *melhoria contínua da empresa* e para *legitimar a progressão da carreira*. Por outro lado, há quem refira que *as avaliações nunca são justas* e não a perspetivam como sendo funcional.

Os referidos dados podem ser interpretados de duas formas: por um lado, é bastante satisfatório apurar que tantos trabalhadores/as afirmam saber em que consiste. Por outro lado, é necessário perceber a forma como a perspetivam, na medida em que podem existir casos de trabalhadores/as que têm ideias completamente dispares daquilo que se pretende aplicar, devendo existir um trabalho extra para desconstruir esses mitos. Através do contacto com os/as trabalhadores/as, é possível afirmar que existem muitas ideias preconcebidas que não correspondem ao que se pretende aplicar. Para além disto, existe um trabalhador que afirma que discorda, tornando necessário fazer um trabalho de base nestas situações, procurando perceber as razões que estão subjacentes e refletindo sobre a pertinência das mesmas.

Como tal, antes da aplicação da Avaliação de Desempenho, é necessário fazer um trabalho de base de explicação sobre a mesma. Este trabalho deve incidir sobre a explanação do que consiste, desconstruir mitos, resolver dúvidas, sendo este trabalho fulcral para o sucesso da sua aplicação, bem como a implicação dos/as trabalhadores/as e trabalhadoras neste processo, tornando-os parte ativa do mesmo.

Uma das etapas fundamentais para a aplicação de uma nova metodológica, é a definição dos objetivos que se pretende atingir. No que concerne aos objetivos da Avaliação de Desempenho, o Administrador refere que:

“A implementação da avaliação de desempenho tem muitos objetivos, sendo que considero mais relevantes a possibilidade de progressão na carreira, o melhoramento contínuo da empresa e dos seus trabalhadores e evidenciar os casos de sucesso.” (cf. resposta à questão 3.3, apêndice 4).

Posteriormente, o entrevistado acrescenta que:

“Considero que a Avaliação de Desempenho é fundamental na gestão e organização dos Recursos Humanos e um fator motivacional. Pretendo também que seja um instrumento que leve a uma maior justiça e igualdade.”, (cf. resposta à questão 3.5, apêndice 4).

Acrescentando ainda que:

“Através da Avaliação de Desempenho é possível ser justo com os funcionários e tornar a meritocracia como fator fundamental de sucesso nas organizações.”, (cf. resposta à questão 3.1, apêndice 4).

Não foi no entanto explicitado (e o entrevistador apenas refletiu sobre esta dimensão *a posteriori*) em que consistia esta meritocracia.

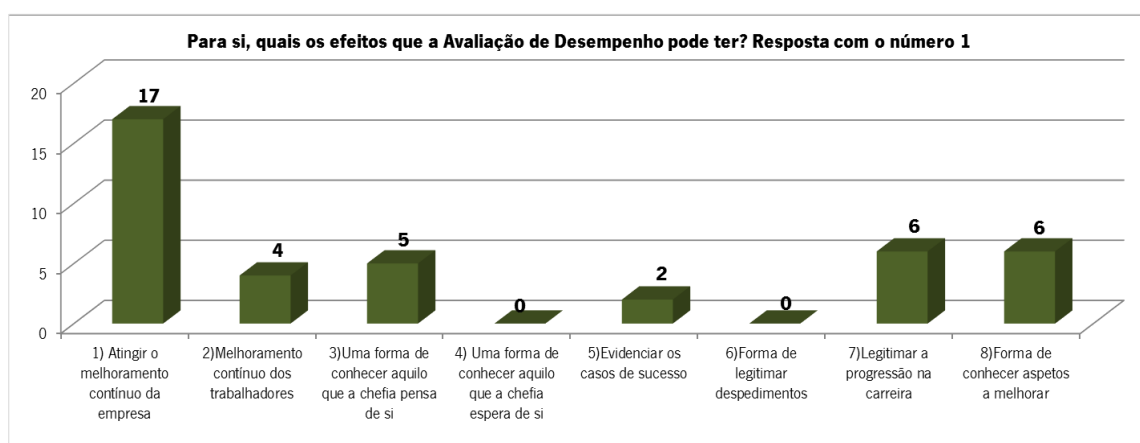
Através das anteriores citações, é possível apurar os grandes objetivos da Avaliação de Desempenho, bem como afirmar que a sua aplicação é perspetivada de forma ambiciosa, na medida em que se for bem aplicada, pode trazer uma enorme vantagem competitiva à empresa, bem como diversas vantagens para os seus trabalhadores e trabalhadoras, até porque numa organização moderna, o sucesso de uma empresa resulta no sucesso dos seus trabalhadores e trabalhadoras e vice-versa.

Relativamente aos/as trabalhadores/as, foi proposto que, para além de selecionarem entre um conjunto alargado de efeitos que a Avaliação de Desempenho pode ter, que as hierarquizassem, no caso de escolherem mais do que uma.

Tendo em consideração as respostas em que foi atribuído o número um, mais importante, destaca-se claramente a obtenção do *melhoramento contínuo da empresa*, com dezassete escolhas, seguindo-se a *legitimação da progressão na carreira* e como *forma de conhecer os aspetos a melhorar*, ambas com seis. Com cinco respostas está a *possibilidade de conhecer aquilo que a chefia pensa dos trabalhadores*, com quatro, o *melhoramento contínuo dos trabalhadores* e com duas, evidenciar os casos de sucesso, (ver gráfico 2 abaixo e tabela 3 no apêndice 3).

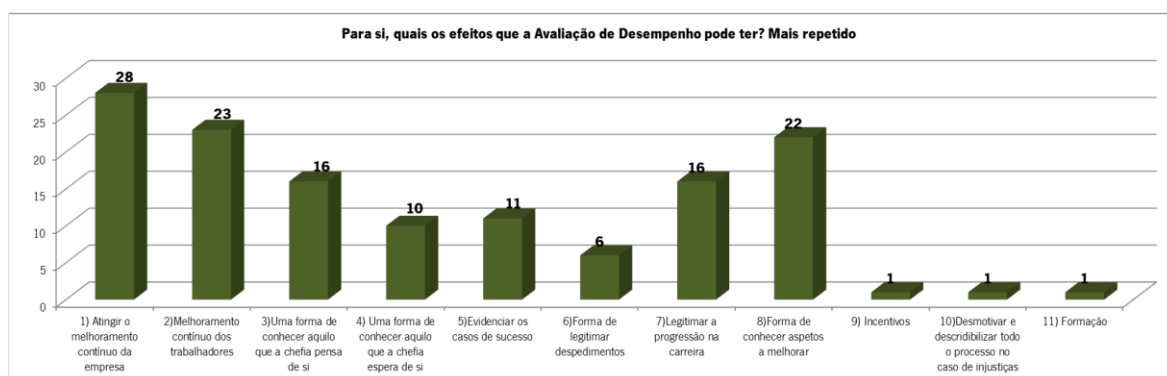
Os presentes dados evidenciam claramente que a obtenção do *melhoramento contínuo da empresa* tem grande destaque em relação às restantes.

Gráfico 2 – Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho pode ter? Resposta com o número 1.



Em relação à questão anterior, importa analisar os efeitos considerados mais importantes, mas também os mais repetidos, independentemente do grau de importância atribuído. A opção com mais resposta é a mesma a que foi atribuída mais vezes o maior grau de importância, designadamente attingir o *melhoramento contínuo da empresa*, com vinte e oito respostas. Segue-se o *melhoramento contínuo dos/as trabalhadores/as*, com vinte e três, e a forma de *conhecer os aspetos a melhorar*, com vinte e dois. A outro nível, está patente a possibilidade de *conhecer aquilo que a chefia pensa dos/as trabalhadores/as* e *legitimar a progressão na carreira*, com dezasseis, *evidenciar os casos de sucesso*, com onze, uma forma de *conhecer aquilo que a chefia espera*, com dez, e uma *forma de legitimar despedimentos*, com seis. Com uma resposta cada, estão os incentivos, desmotivar e descredibilizar todo o processo no caso de injustiças e a formação, (ver gráfico 3 abaixo e tabela 4 no apêndice 3).

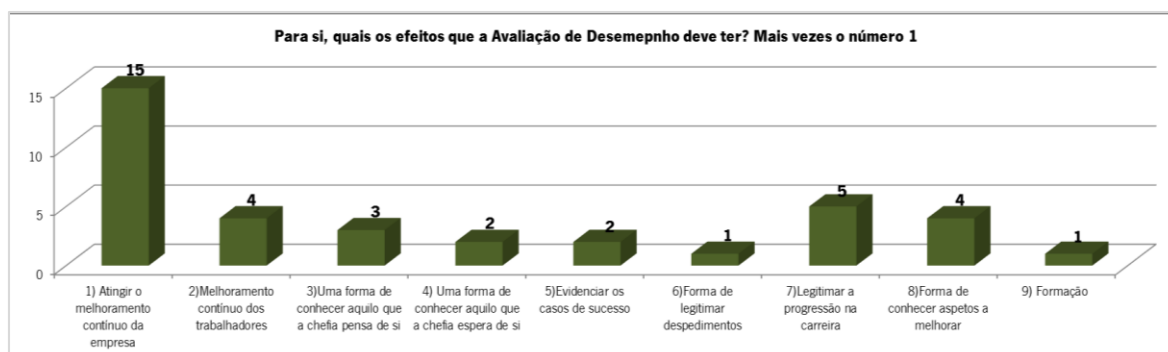
Gráfico 3 – Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho pode ter? Mais repetido



De salientar que, em relação aos *efeitos* que a *implementação* pode ter, a resposta que se destaca claramente, quer pela maior atribuição de importância, quer pela maior repetição, é o *melhoramento contínuo da empresa*, sendo dado também bastante ênfase à forma de *conhecer os aspetos a melhorar* e ao *melhoramento contínuo dos/as trabalhadores/as*. Um dos pontos a ter em consideração é que seis inquiridos/as consideram que pode ser uma forma de legitimar despedimentos, evidenciando o receio (legítimo, principalmente tendo em atenção a crise socio-económico-financeira que se vive) de ficar sem trabalho. Esta é uma questão que a Administração da empresa deverá ter em consideração, já que o sistema de Avaliação de Desempenho deverá ter como um dos seus objetivos potenciar o/a trabalhador/a arranjando formas de melhoria do seu desempenho quando este não corresponda aos objetivos (que deverão estar expressos no contrato) da empresa.

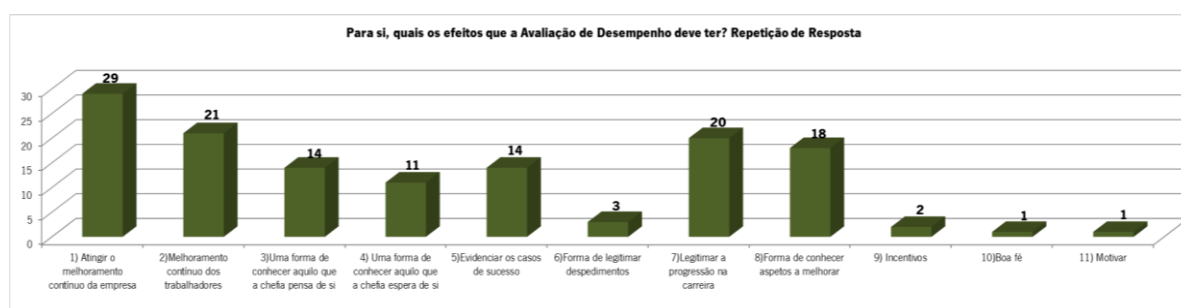
Quando questionados sobre os *efeitos* que consideram que a Avaliação de Desempenho *deve* ter, relativamente ao número de respostas à opção a que foi atribuído uma maior grau de importância, o item com maior número de resposta é o que está relacionado com *atingir o melhoramento contínuo da empresa*, estando bastante destacada das restantes, com quinze respostas. Seguidamente, com cinco, está o facto de *legitimar a progressão na carreira*, seguido do *melhoramento contínuo dos/as trabalhadores/as* e a *forma de conhecer os aspetos a melhorar*, com quatro respostas cada. Com três respostas, está a forma de conhecer aquilo que a chefia pensa, com duas respostas cada está uma forma de conhecer aquilo que a chefia espera e evidenciar os casos de sucesso, tendo uma resposta a legitimação de despedimentos e a formação, (ver gráfico 4 abaixo e tabela 5 no apêndice 3).

Gráfico 4 – Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho deve ter? Mais vezes o número 1.



Analisando a mesma questão, examinando as respostas mais repetidas (independentemente de serem primeiras escolhas ou não), a que mais se destaca é a relacionada com a obtenção do *melhoramento contínuo da empresa*, com vinte e nove respostas. Posteriormente, com vinte e uma, esta o *melhoramento contínuo dos/as trabalhadores/as*, seguindo-se, com menos uma resposta (vinte) a *legitimação da progressão na carreira*. Com dezoito, está a forma de *conhecer os aspetos a melhorar*, com catorze, uma forma de conhecer aquilo que a chefia pensa dos/as trabalhadores/as e evidenciar os casos de sucesso, seguindo-se o facto de conhecer a aquilo que a chefia espera dos/as trabalhadores/as, com onze. Com uma expressão mais reduzida esta a forma de legitimar despedimentos, com três respostas, incentivos, com dois, boa-fé e motivar, com uma, (ver gráfico 5 abaixo e tabela 6, apêndice 3).

Gráfico 5 – Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho ter? Repetição de Respostas.



Tendo em consideração os itens aos quais foram atribuídos o maior grau de importância, bem como o maior número de respostas, é possível apurar que os/as trabalhadores/as consideram que o efeito que a Avaliação de Desempenho deve ter está relacionado com o *melhoramento contínuo da empresa e dos seus trabalhadores, conhecer os aspetos a melhorar e legitimar a progressão na carreira*.

Fazendo uma análise entre aquilo que os/as inquiridos/as consideram que vão ser os efeitos que a Avaliação de Desempenho *pode* ou *deve* ter, é possível afirmar que existe uma semelhança de efeitos considerados mais importantes nos dois itens, sendo dado grande ênfase à empresa, nomeadamente ao seu melhoramento contínuo. Seguidamente, existe uma certa uniformidade em afirmar os efeitos com o atingir o melhoramento contínuo dos/as trabalhadores/as, conhecer os aspetos a melhorar e legitimar a progressão na carreira.

De realçar que os/as trabalhadores/as também consideram que a Avaliação de Desempenho não se esgota em si mesma, estando ligada com os outros sistemas, como por exemplo a progressão na carreira, formação, entre outros.

Relativamente à presente questão, o Administrador também refere que:

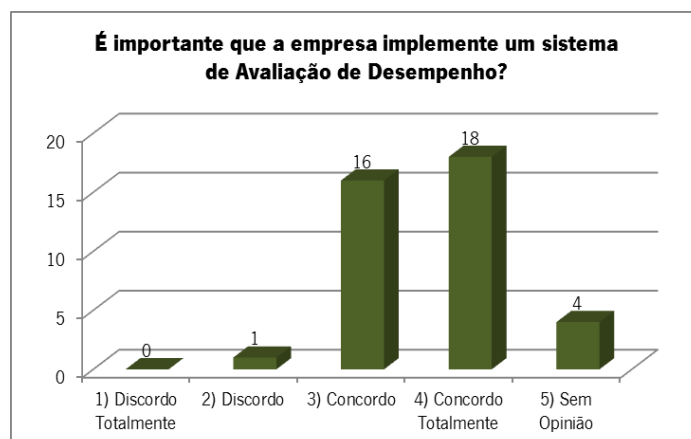
“Deve ter influência no aumento de posição remuneratória, melhorar categoria. (...) Penso que também deve servir de orientação para a determinação da formação bem como o efeito punitivo, ou seja, não progredir.”, (cf. resposta à questão 3.3, apêndice 4).

Consideramos que também deve ser dada importância à elaboração de um plano de melhoria para o/a trabalhador/a, que consideramos fundamental para o bem-estar do/a mesmo/a e para a evolução da empresa.

Importa também perceber a *relevância que os/as trabalhadores/as atribuem à Avaliação de Desempenho*. Relativamente à presente questão, o item com mais respostas é o referente aos que concordam totalmente, com dezoito, seguido, com dezasseis respostas, pelos que afirmam que concordam. Em contraponto, existe um inquirido que refere que discorda. De salientar também, que quatro referem não ter opinião, (ver gráfico 6 abaixo e tabela 7 no apêndice 3).

Sobre as justificações das opções, existe um destaque na valorização dos/as trabalhadores/as, diferenciando os desempenhos, bem como o crescimento da empresa e dos seus/uas trabalhadores/as. De salientar, nas “outras opções” a *proposta de criação de um sistema flexível, que seja ajustado continuamente*.

Gráfico 6 – É importante que a empresa implemente um sistema de Avaliação de Desempenho?



Os referidos dados são muito interessantes, visto que na empresa existe uma grande concordância em relação à aplicação da Avaliação de Desempenho, sendo que a nível bibliográfico, é referido que a maioria dos/as trabalhadores/as não a perspetivam positivamente, sendo, nestes casos, contra a sua utilização (Caetano, 2008). Tal concordância pode ser associada aos efeitos que esta pode e deve ter, explanados anteriormente, na medida em que existe uma preocupação com o melhoramento da empresa e dos/as trabalhadores/as, associado à progressão na carreira. De salientar também, porque consideramos importante, que estes/as trabalhadores/as se sentem bem nesta empresa, facto a que não deve ser alheio as respostas dadas.

Relativamente às vantagens e desvantagens que a Avaliação de Desempenho pode trazer para a empresa e para os seus/ trabalhadores/as, o Administrador refere que: “Considero que tem muito mais vantagens do que desvantagens.” (cf. resposta à questão 3.4, apêndice 4).

Relativamente às vantagens, evidencia que:

” (...) penso que é uma ferramenta fundamental para o melhoramento contínuo da empresa e dos seus trabalhadores, focalizando todos os atores organizacionais para o cumprimento/superação dos objetivos. A sua implementação permite que exista um referencial que potencie o crescimento pessoal dos funcionários dentro de uma organização.” (cf. resposta à questão 3.4, apêndice 3).

Ou seja, atualmente a realidade está em constante “mutação”, pelo que os profissionais têm que procurar melhorar continuamente, para seu sucesso e da sua empresa, focalizando também todos os atores organizacionais para a obtenção dos objetivos.

No que diz respeito às desvantagens, menciona que:

” Como desvantagem, evidencio o facto de muitas vezes, as pessoas só por ouvirem a palavra avaliação ficam logo nervosas e com receio.”, (cf. resposta à questão 3.4, apêndice 4).

O entrevistado considera fulcral que:

“(…) não se deve apenas apontar os erros, mas evidenciar o que se deve fazer para melhorar e evidenciar os casos de sucesso.”, (cf. resposta à questão 3.1, apêndice 4).

Ou seja, a avaliação não deve ser vista como punitiva, mas como construtiva e formativa, melhorando o que está menos bem e elogiar o que é feito de positivo.

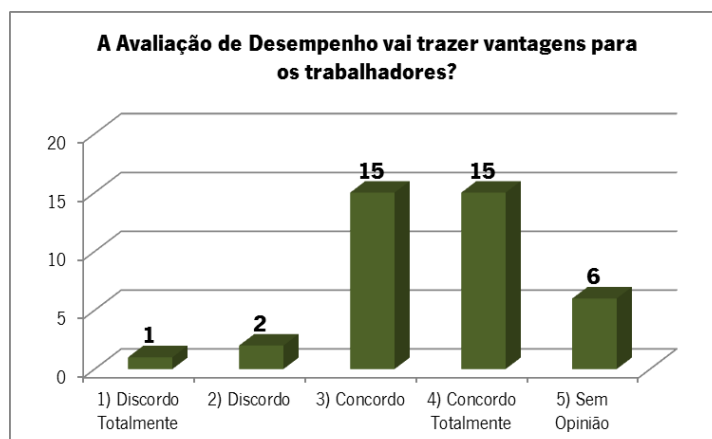
Sendo que a avaliação formativa, enquanto prática de diagnóstico (e não só), tem uma ação corretiva, de ajuda e orientação, ultrapassando a perspetiva de medição, propondo a descrição e a compreensão (Pacheco, 1998).

Tal, é de extrema importância, visto que se apenas for feita uma crítica destrutiva, vai levar a que os/as trabalhadores/as fiquem desmotivados, perspetivando a Avaliação de Desempenho como negativa e com efeitos que podem ser devastadores.

Os/as inquiridos/as, quando questionados sobre se a avaliação de desempenho vai trazer vantagens para os/as trabalhadores/as, a grande maioria afirma que sim, na medida em que os itens concordo e concordo totalmente têm quinze respostas cada.

Contudo, também existem inquiridos/as que não consideram que vai trazer vantagens, nomeadamente um que refere que discorda totalmente e dois que mencionam que discordam, existindo também seis inquiridos/as que não têm opinião, (ver gráfico 7 abaixo e tabela 8 no apêndice 4).

Gráfico 7 – A Avaliação de Desempenho vai trazer vantagens para os trabalhadores?



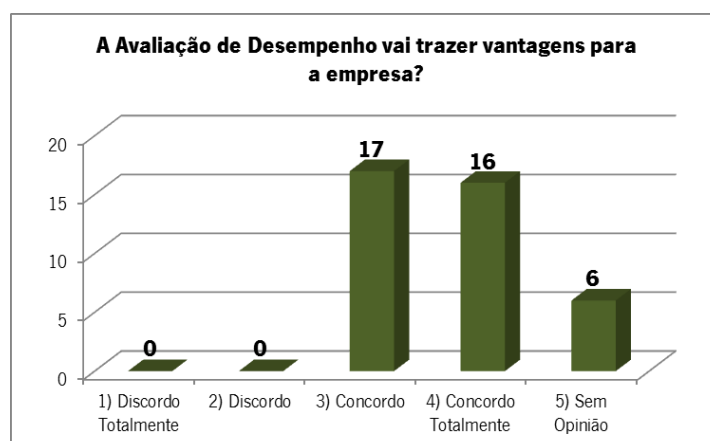
Tais dados devem ser evidenciados, na medida em que é muitas vezes referido, ao nível do “senso-comum”, a avaliação como sendo negativa. Porém, a grande maioria dos inquiridos/as não respondem dessa forma, visto que a perspetivam como vantajosa.

Analisando a justificação das opções, é possível perceber o porquê de tais resultados, na medida em que consideram que a *Avaliação de Desempenho pode originar o reconhecimento e valorização do trabalhador, bem como a sua diferenciação e a progressão na carreira.*

De referir ainda que existe quem evidencie que a avaliação nem sempre é justa e que não a perspetivam como funcional, duvidando que vá beneficiar os/as trabalhadores/as. Os diferentes atores responsáveis pela aplicação e análise dos resultados da Avaliação de Desempenho devem ter noção que existe sempre a possibilidade de serem cometidas injustiças, sendo que estas devem ser reduzidas ao mínimo possível.

Quando inquiridos/as sobre se a Avaliação de Desempenho vai trazer vantagens para a empresa, é notório que os/as inquiridos/as consideram que sim, visto que dezassete referem que concordam e dezasseis referem que concordam totalmente, existindo ainda seis que não têm opinião, (ver gráfico 8 abaixo e tabela 9 no apêndice 3).

Gráfico 8 – A Avaliação de Desempenho vai trazer vantagens para a empresa?

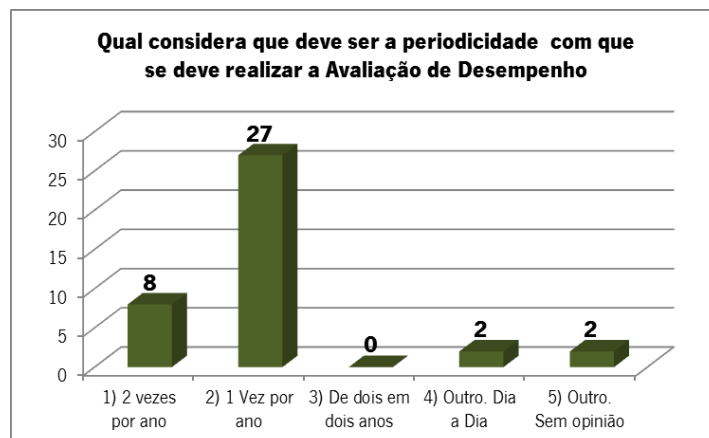


Os/as inquiridos/as justificam as opções pelo facto de a Avaliação de Desempenho permitir que a empresa atinja os seus objetivos, visto que todos os/as trabalhadores/as vão querer melhorar e a produtividade vai aumentar, sendo que a Administração vai conhecer melhor os seus/uas trabalhadores/as. Os dados também vão de encontro aos efeitos que a Avaliação *pode* ou *deve* ter, onde o item que se destaca é o melhoramento contínuo da empresa.

Fazendo a comparação entre o grau de concordância com o facto de a Avaliação de Desempenho trazer vantagens para os/as trabalhadores/as e para a empresa, apesar de existir nos dois itens elevado grau de concordância, é possível evidenciar diferenças. A nível da empresa, é unânime, entre os que têm opinião, que esta vai trazer vantagens para a mesma. Em relação às vantagens para os/as trabalhadores/as, apesar da grande maioria afirmar que concorda que vai trazer vantagens, existe dois que discordam e um que discorda totalmente.

No que concerne à *periodicidade* com que deve ser realizada a Avaliação de Desempenho (uma das decisões importantes na construção do sistema) *a maioria dos/as inquiridos/as (vinte e sete) considera que deve ser realizada uma vez por ano.* Existem também oito inquiridos/as que referem que deve ser realizada duas vezes por ano, dois que respondem que deve ser efetuada todos os dias e dois que não têm opinião, (ver gráfico 9 abaixo e tabela 10 no apêndice 3).

Gráfico 9 – Qual considera que deve ser a periodicidade com que se deve realizar a Avaliação de Desempenho



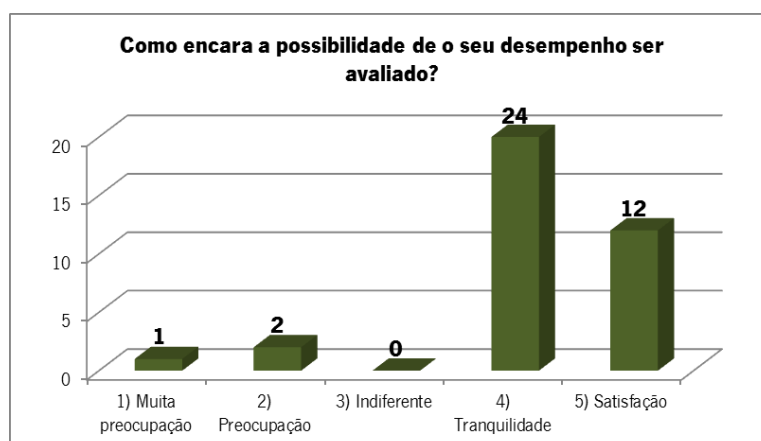
Não podemos deixar aqui de refletir que, se se pretender implementar um sistema misto ao nível da Avaliação de Desempenho, onde a avaliação formativa e antropológica (ou seja, que tenha em atenção o/a trabalhador/a e o contexto) tenha um lugar importante, importa ter em consideração a resposta minoritária dos trabalhadores (dois respondentes) quanto à possibilidade de a Avaliação de Desempenho ser algo continuado, a par de uma avaliação anual, de cariz eventualmente mais quantitativo.

Os presentes resultados são justificados pelo facto de a maioria referir que uma vez por ano é suficiente, associando esta escolha ao melhoramento contínuo e à progressão salarial.

A opinião da maioria dos/as inquiridos/as também é partilhada pelo Administrador, que refere que: “Deve ser realizada uma avaliação por ano”, (cf. resposta à questão 3.8, apêndice 4).

Um dos objetivos do presente estudo é perceber a forma como os/as trabalhadores/as encaram a possibilidade de o seu desempenho ser avaliado. Em relação a esta questão, a *grande maioria dos/as inquiridos/as, vinte e quatro, referem que vêm a avaliação do seu desempenho com tranquilidade, existindo doze que a perspetivam com satisfação*. Por contraponto, existe um inquirido que refere que tem muita preocupação e dois que respondem que ficam preocupados, (ver gráfico 10 abaixo e tabela 11, apêndice 3).

Gráfico 10 – Como encara a possibilidade de o seu desempenho ser avaliado?

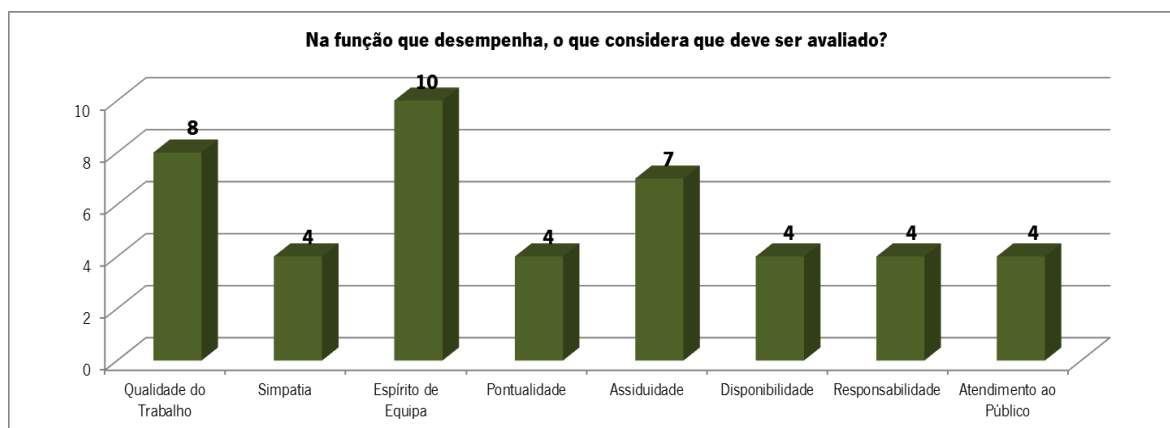


Relativamente à fundamentação, a maioria expõe que a perspetiva com tranquilidade e satisfação porque sempre dão o seu melhor e assim também podem conhecer o seu desempenho. Afirmam também que permite uma maior organização e colaboração entre os colegas.

O facto de a grande maioria dos/as inquiridos/as referir que perspetiva com tranquilidade e satisfação o seu desempenho ser avaliado contraria o que está patente a nível biográfico, que refere que a maioria dos/as trabalhadores/as, aquando a aplicação da Avaliação de Desempenho, ficam apreensivos e alarmados, bastando apenas ouvir a palavra avaliação para ficarem preocupados (Caetano, 2008). Todavia, apenas três dos/as inquiridos/as seguem este pressuposto, sendo que os restantes afirmam o contrário, na medida em que têm confiança no seu desempenho e perspetivam-na como uma forma de progredir na carreira, vendo o seu salário aumentado, assim que possível.

Os/as inquiridos/as também foram questionados sobre *que itens consideram que deveriam ser tidos em consideração na avaliação das funções que desempenham*. Apesar de os itens a avaliar diferirem de função para função, é possível, de uma forma transversal, destacar o *espírito de equipa*, com dez respostas, *qualidade do trabalho* com oito e *assiduidade* com sete. A outro nível, com quatro respostas cada, evidencia-se a *simpatia*, *pontualidade*, *disponibilidade*, *responsabilidade e atendimento ao público*, (ver gráfico 11 abaixo e tabela 12, apêndice 3).

Gráfico 11 - Na função que desempenham o que considera que deve ser avaliado?

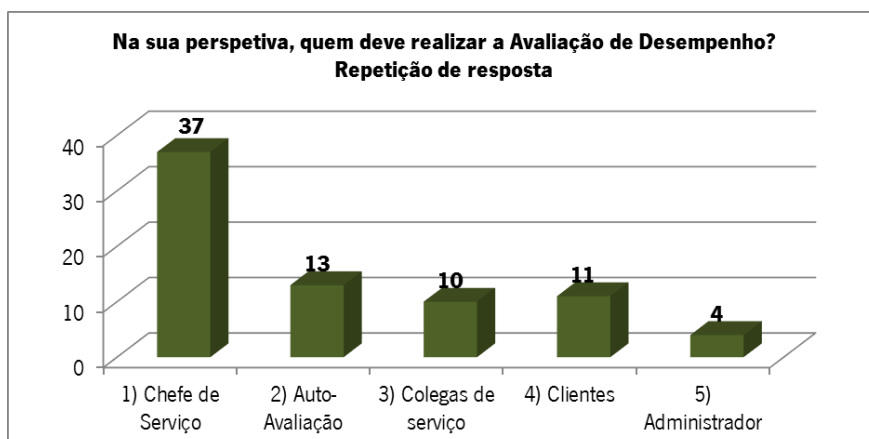


Para além da escolha da periodicidade da Avaliação de Desempenho, outra das decisões fundamentais para o processo, é escolher quem vai avaliar. No que diz respeito a esta questão, os/as inquiridos/as podiam escolher mais do que uma opção, sendo que as deviam hierarquizar.

Posto isto, tendo em consideração as respostas às quais foi atribuído o maior grau de importância, trinta e um inquiridos/as referem que *o avaliador deve ser o chefe de serviço*. Seguidamente, com quatro respostas, estão os clientes, com três o Administrador e com uma resposta, a auto-avaliação, (cf. gráfico 2 e tabela 13, apêndice 3).

Ainda sobre a mesma questão, mas analisando as possibilidades com mais respostas, independentemente do grau de importância atribuído, o item mais repetido é o chefe de serviço, com trinta e sete respostas, seguindo-se, com treze, a auto-avaliação, os clientes têm onze, os colegas de serviço, dez e o Administrador, quatro, (ver gráfico 12 abaixo e tabela 14, apêndice 3). Ou seja, as respostas, quando consideradas no seu conjunto (sem ter em atenção a hierarquização das opções, já evidencia uma maior importância dada à auto-avaliação.

Quadro 12 – Na sua perspetiva, quem deve realizar a Avaliação de Desempenho? Repetição de repostas.



Relativamente a esta decisão, o Administrador refere que:

“A avaliação deve ser realizada pelo superior hierárquico e auto-avaliação, comparando as duas realidades.”, (cf. resposta à questão 3.7, apêndice 3).

Esta parece-nos ser uma perspetiva adequada dado que a opinião do/a trabalhador/a sobre o seu próprio desempenho é fundamental para perceber como este se percebe face ao trabalho desenvolvido, condições para o desenvolver e grau de satisfação/insatisfação com o mesmo. Neste sentido, a avaliação formativa joga aqui um papel fundamental, dado possibilitar, não só uma maior proximidade ao trabalhador, como uma melhoria atempada das condições de trabalho e da qualidade do trabalho realizado.

Outros dos fatores importantes é determinar *o que avaliar*, designadamente os resultados, comportamentos, e/ou atitudes. Relativamente a esta decisão o Administrador refere que:

“Deve incidir sobre as três, interligando-as, visto que ambas são extremamente importantes no desempenho do colaborador e consequentemente no da empresa.”, (cf. resposta à questão 3.9, apêndice 3).

Relativamente ao que avaliar, importa decidir se vai existir um padrão a aplicar a todos os/as trabalhadores/as, ou se vai diferir consoante a categoria em causa. O Administrador, sobre esta temática refere que:

“(…) os critérios devem ser diferentes de função para função, mas penso que existem critérios que devem ser transversais, como iniciativa, atitude, criatividade, responsabilidade, relações interpessoais, espírito de equipa, envolvimento, qualidade do trabalho, conhecimentos, adaptação, aperfeiçoamento, capacidade de liderar (nos chefes de serviço) e assiduidade.” (cf. resposta à questão 3.12, apêndice 3).

Após decidir o que avaliar, importa decidir como vai ser estruturado o sistema, sendo que existem múltiplas formas de o fazer. Sobre a estruturação, o Administrador refere que:

“De uma forma genérica, considero que devem ser determinados os objetivos a atingir, bem como as competências e as atitudes consideradas relevantes para uma categoria profissional. Posteriormente, devem ser apresentadas os critérios aos trabalhadores, com o objetivo de todos estarem na posse de informação relevante.

Seguidamente deve ser feita a avaliação, evidenciando sempre os casos de sucesso, bem como definir uma estratégia para que os que não conseguiram bons resultados, os possam obter na avaliação seguinte.”, (cf. resposta à questão 3.6, apêndice 3).

Salientamos que na construção do sistema de Avaliação de Desempenho foi tida em consideração o conteúdo da afirmação anterior.

Para além da vertente investigativa, o presente estudo teve também uma componente interventiva, designadamente a construção de um sistema de Avaliação de Desempenho, a ser aplicado na empresa em causa.

Para a construção do sistema foi utilizada a informação proveniente da investigação realizada na empresa em causa, como por exemplo, os dados dos inquéritos, entrevista, observação, entre outros. Tal teve como objetivo construir um sistema que seja adequado à presente realidade, não replicando outros. Os avaliados foram integrados no processo de construção, o que é fulcral para o seu sucesso, tal como a Administração, que também foi parte integrante na construção do mesmo.

O envolvimento das diversas estruturas é fundamental para o seu sucesso, visto que não devem ser envolvidos apenas na implementação, como refere Caetano (2008, p.97): “A avaliação é um instrumento de gestão a ser utilizado pelas diversas unidades estruturais da organização, sendo, pois, conveniente envolvê-las desde logo na concepção do sistema e não apenas na sua implementação.”

Para a construção do presente sistema de Avaliação de Desempenho, existia como grande objetivo a não replicação de outros, copiando e utilizando-os exatamente da mesma forma. Todavia, o presente sistema foi construído tendo como base o SIADAP, que foi devidamente adaptado ao contexto em causa, na medida em que existe flexibilidade para tal.

Apesar de os trabalhadores da empresa não serem funcionários públicos, como a empresa está associada a uma autarquia local, tendo natureza jurídica pública, considerou-se, em conjunto com a Administração, que este deveria ser o modelo a seguir

Como tal, não sendo possível ignorar o SIADAP, foi possível ir além dele, fazendo os respetivos ajustamentos, ficando mais adequado à realidade em questão, sendo que para este trabalho os/as trabalhadores/as e a Administração também foram envolvidos.

Posto isto, foi construído um sistema menos complexo e mais adequado que o SIADAP, tendo sido também integrados no mesmo alguns normativos que foram considerados pertinentes e que estão consagrados na Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, que criou o SIADAP e entretanto foi revogada.

Apesar de o SIADAP ser constituído por três subsistemas, que avaliam os serviços, os dirigentes e os/as trabalhadores/as, o presente sistema é totalmente focalizado nos/as trabalhadores/as.

A aplicação de uma nova metodologia deve ser realizada com base num conjunto de objetivos, na medida em que são estes que norteiam o sistema. Neste sentido, foi construído um sistema que tem como objetivos: melhorar o conhecimento, por parte da Administração, dos seus recursos humanos, levando a que sejam tomadas medidas adequadas ao público-alvo em causa; fazer com que a empresa possua profissionais cada vez mais competentes, resultante do melhoramento contínuo, através do *feedback*, que deve ser construtivo e não destrutivo; conseguir uma maior consciencialização, por parte dos/as trabalhadores/as, dos seus aspetos positivos, bem como dos aspetos a melhorar; aumentar a eficiência e eficácia; reduzir gastos desnecessários; evidenciar os casos de sucesso; melhorar os serviços prestados aos clientes; potenciar o trabalho em equipa; promover/melhorar a comunicação entre os/as trabalhadores/as e os seus superiores hierárquicos; identificar necessidades de formação e de desenvolvimento; mobilizar todos os elementos em busca da obtenção/superação dos objetivos; legitimar a progressão na carreira.

Paralelamente a todos os objetivos, está a vantagem competitiva (intimamente articulada com a satisfação dos/as trabalhadores/as) que a implementação do presente sistema pode trazer à empresa, tão importante para ultrapassar os desafios constantes.

3. A construção de um sistema de avaliação de desempenho

Assim, foi construído um sistema a ser aplicado a todos os/as trabalhadores/as da empresa, bem como um manual de Avaliação de Desempenho (apêndice 6), onde estão presentes todos os pressupostos do mesmo, tendo como objetivo auxiliar o processo de Avaliação de Desempenho. O manual também é composto pelos documentos necessários para a sua aplicação, como as fichas para definição das competências, objetivos e atitude pessoal a avaliar, reformulação de objetivos, auto-avaliação, avaliação, bem como lista de competências e descrição da atitude pessoal.

Segundo Caetano (2008, p. 107): “O Manual do sistema de avaliação constitui uma peça importante, na medida em que clarifica as principais características do processo de avaliação e fornece orientações específicas sobre os procedimentos formais e a atuação desejável por parte dos avaliadores e avaliados.”

A Avaliação de Desempenho é feita anualmente, o que segue a escolha feita pela maioria dos/as trabalhadores/as, conforme é possível apurar nos dados do inquérito por questionário, seguindo também a opinião do Administrador. Contudo, apesar de a avaliação ser feita anualmente, este é um processo contínuo, que decorre durante todo o ano, visto que existe o objetivo de haver um melhoramento contínuo, através da interação entre chefias e trabalhadores e do *feedback* recebido.

Para além disto, também está definida uma fase, que deve ocorrer em julho, onde é dado *feedback* sobre o grau de obtenção/superação objetivos no primeiro semestre, com o intuito de orientar os/as trabalhadores/as. Esta fase tem também como objetivo lembrar os/as trabalhadores/as que a avaliação de desempenho está um curso, visto que muitas vezes os atores envolvidos apenas se lembram desta na fase final e na fase inicial.

Sabemos que o ideal era que nesta fase intermédia fosse dado um *feedback* de todas as fontes de avaliação. Porém, após análise da realidade em causa, foi constatado que iria implicar um trabalho extra para todos os envolvidos, que poderia complicar o normal funcionamento da empresa.

Como tal, está determinado o *feedback* intermédio dos objetivos, visto que é a fonte de avaliação considerada mais relevante, conforme descrito numa fase mais avançada do relatório.

No sistema de avaliação construído existem os seguintes intervenientes: avaliado, avaliador, Administrador, conselho de coordenação de avaliação e responsável pelos recursos humanos.

Na Avaliação de Desempenho, uma das grandes decisões a tomar é o que avaliar. O presente sistema, relativamente a esta escolha é bastante abrangente, na medida em que está centrado em três grandes áreas, designadamente: objetivos, competências e atitudes pessoais.

Tal deve-se ao facto de, entre outros, pretender aumentar a eficácia, através da obtenção/superação dos objetivos previamente definidos, mas também a eficiência, ou seja, a forma como são atingidos, mais centrado nas competências. Para além disto, foi considerado, em conjunto com a Administração que, devido às especificidades dos serviços, as atitudes pessoais também devem ser contempladas.

Em relação aos objetivos, apesar de tradicionalmente a avaliação incidir sobre o desempenho individual (Caetano, 2008), os objetivos em causa podem ser individuais ou de equipa, visto que grande parte dos serviços prestados pela empresa são feitos em equipa, o que vai de encontro à linha de pensamento de Caetano (2008, p. 98): “A avaliação de equipas é relevante quando a organização, ou algum dos seus departamentos, está estruturada ou funciona com base no trabalho de equipa”.

Após determinar o que avaliar, é necessário atribuir o grau de importância de cada fonte de avaliação. Posto isto, a fonte com mais relevância são os objetivos, visto que este é o critério que, do ponto de vista estratégico, é mais significativo para o sucesso da empresa, na medida em que o cumprimento/superação dos objetivos, a nível empresarial, são extremamente importantes. Para além disto, deve-se reduzir a subjetividade dos critérios, devendo, se possível serem quantificáveis (Sousa *et al*, 2006), sendo que a medição do cumprimento dos objetivos é o que mais se adequa a estes pressupostos.

Seguidamente estão as competências, tão importantes para o cumprimento dos objetivos, bem como para a empresa ter uma elevada eficiência e em terceiro as atitudes comportamentais, relacionados com os fatores apontados anteriormente.

Sendo que relativamente aos coeficientes de ponderação a aplicar, os objetivos têm 50%, as competências 35% e a atitude pessoal 15%.

A avaliação dos/as trabalhadores/as fica a cargo do responsável pelo serviço em causa, sendo que os responsáveis pelos serviços são avaliados pelo Administrador. Tal, vai de encontro às perspetivas dos/as trabalhadores/as, (cf. gráfico 13/14 e tabela 13/14, apêndice 3) bem como ao referido pelo Administrador.

Também segue o descrito no SIADAP, bem como o referido por Caetano (2008, p.99): “A principal fonte de avaliação tem sido a hierarquia imediata do avaliado (...)”.

Apesar de a avaliação ser realizada pelo superior hierárquico, tendo em consideração a opinião dos/as trabalhadores/as (cf. gráfico 13/14 e tabela 13/14, apêndice 3) e do Administrador, a autoavaliação também está consagrada no sistema, visto que é muito importante no processo, tendo em consideração que se pretende que seja formativo, construtivo, alicerçado num melhoramento contínuo.

Esta, apesar de não ter carácter vinculativo, considerámos que deve ser incorporada no sistema, com o intuito de garantir, não apenas que o/a trabalhador/a reflita sobre o seu desempenho, mas também ter uma visão mais completa do desempenho profissional e, conseqüentemente, uma avaliação mais justa.

Para além disto, também é dada oportunidade ao avaliado de se expressar sobre os fatores que influenciaram o desempenho, evidenciando se possuiu ou não as condições materiais, relacionais, entre outros, necessárias para realizar o seu trabalho.

Como a maioria dos trabalhos é realizada por equipas, a avaliação efetuada pelos pares também foi equacionada, pois como refere Caetano (2008, p.99): “Em organizações, ou unidades orgânicas, estruturadas em equipas de trabalho utiliza-se também a avaliação pelos pares”. Contudo, como esta não é referenciada pelo Administrador, aquando da entrevista, nem é por nenhum dos inquiridos/as, (cf. gráfico 13 e tabela 13, apêndice 3), associada ao facto dos riscos que pode trazer numa primeira implementação, foi considerado inoportuno coloca-la como fonte de avaliação.

Através do inquérito por questionário, uma das possibilidades para efetuar a avaliação e que tem um conjunto de respostas não desprezável são os clientes. Este pode ser incluído nos objetivos, como por exemplo, manter a satisfação acima de X %, ou aumentar a satisfação em X %, que pode ser feito, por exemplo, através do estudo de satisfação dos mesmos.

A ter em consideração, que antes da primeira aplicação do sistema de Avaliação de Desempenho é necessário realizar um trabalho de “base” com todos os intervenientes no processo.

Este trabalho deve consistir numa formação para os avaliadores e avaliados, visto que constitui um passo importante para o sucesso do mesmo. A formação deve ter como base o Manual de Avaliação de Desempenho, podendo ser composta pelas seguintes fases: apresentação da avaliação de desempenho; vantagens; objetivos do sistema; fontes de avaliação; escalas; erros a

evitar; procedimentos a seguir; fases do sistema; estruturação e condução da entrevista; formalização da avaliação e simulação da mesma, (Caetano, 2008)

O sistema é composto por oito fases, sendo a primeira fase a definição de objetivos, competências e atitude pessoal. Esta fase é extremamente importante, na medida em que é fulcral para o sucesso do sistema. Deve ser feita com base no plano de atividades dos serviços, a sua missão, bem como as perspetivas do avaliador e do avaliado, sendo alvo de negociação entre as partes, devendo ser realizada em fevereiro.

Os objetivos definidos não devem ser extremamente ambiciosos, na medida em que pode levar à desmotivação, causada pelo facto de os/as trabalhadores/as considerarem que estes não são realistas.

Para além da definição dos objetivos, também é necessário determinar para cada um destes o indicador de medida e os critérios de superação, bem como a percentagem para cada um, na medida em que esta pode diferir, visto que é possível que existam objetivos que são considerados mais relevantes para a organização.

Consideramos também importante ter em atenção que, segundo Camara, *et al.*(1997, p.263): “ É um lugar comum afirmar-se que a qualidade da avaliação depende, sobretudo, da qualidade dos objetivos que forem previamente fixados, e que a sua fixação não deve ser feita unilateralmente, do topo para a base da Empresa, nas deve antes ser negociada com o avaliado”.

A segunda fase tem carácter excecional, visto que consiste na revisão dos objetivos. Tal deve-se ao facto de existir flexibilidade, sendo que deve obedecer aos mesmos princípios da primeira fase, não existindo nenhum período definido para ocorrer. O nível de cumprimento dos objetivos deve ser monitorizado, pelo que podem ocorrer fatores que levem a que estes se tornem desadequados, devendo, como tal, serem revistos e contextualizados.

Na terceira fase, é dado aos/as trabalhadores/as o *feedback* do cumprimento dos objetivos no primeiro semestre, fazendo com que os/as trabalhadores/as saibam o ponto da situação.

Para além disto, o facto de os resultados serem tornados públicos junto dos intervenientes, faz com que os avaliados sejam incentivados a progredir no segundo semestre, não correndo o risco de a avaliação ser esquecida, pelo facto de apenas ser falada no início do ano.

A escolha dos objetivos para *feedback* intermédio deve-se ao facto de ser a fonte de avaliação com mais importância, sendo que também se podia dar *feedback* das outras duas fontes,

correndo-se contudo o risco de tornar o processo demasiado complexo e trabalhoso para os diversos intervenientes.

A fase quatro consta na autoavaliação, que tem como objetivo integrar o avaliado no processo de avaliação, tornando possível que este explique as suas perspetivas, fazendo também que reflita sobre o seu desempenho e as oportunidades de desenvolvimento profissional. A presente avaliação, sendo tida em consideração na globalidade do processo, não tem carácter vinculativo, devendo ocorrer no mês de janeiro.

A presente fase é muito importante no processo, Bohlander *et al*, (2003, p. 239): “Pesquisas recentes sugerem evidências de que os funcionários americanos estão mais satisfeitos e considerem que o sistema de avaliação oferece um procedimento mais justo quando eles têm participação no processo”.

A fase cinco consiste na avaliação prévia, onde o superior hierárquico avalia os/as trabalhadores/as sob a sua responsabilidade, preenchendo a ficha de avaliação durante o mês de janeiro. A presente avaliação não é definitiva, na medida em que ainda vai ser analisada em conjunto com o avaliado, existindo a possibilidade de efetuar alterações. Para além disto, ainda vai ser examinada pelo Conselho de Coordenação de Avaliação, podendo ainda ser alvo de reclamação, por parte do avaliado.

A auto-avaliação e a avaliação prévia é realizada através do preenchimento das respetivas fichas, presentes no manual.

Os objetivos são avaliados com base numa escala de um a cinco, onde o um é atribuído às situações onde o objetivo não foi cumprido, o dois quando se cumpriu parcialmente o objetivo, o três quando se cumpre o mesmo, o quatro quando é superado e o cinco para as situações onde o objetivo é superado claramente.

Sendo que o cumprimento dos objetivos atribui ao/à trabalhador/a uma pontuação de três, em cinco possíveis, devem ser definidos objetivos onde exista uma clara possibilidade de os ultrapassar. Tal, deve-se ao facto de não pretendermos este seja um sistema “economicista”, que impossibilita os/as trabalhadores/as de progredirem na carreira.

As competências e as atitudes pessoais também são avaliadas com base numa escala de um a cinco, onde o um corresponde a insuficiente, o dois a necessita de desenvolvimento, o três a bom, o quatro a muito bom e o cinco a excelente.

A fase seis compreende a entrevista de apreciação de desempenho, onde o avaliador e avaliado analisam a auto-avaliação e a avaliação efetuada. A presente fase é talvez a mais importante na Avaliação de Desempenho (Bohlander *et al*, 2003) *et al*/ Esta é uma oportunidade de diálogo, fundamental para a empresa e o/a trabalhador/a. Esta fase deve merecer especial atenção, visto que é uma das mais importantes da avaliação de desempenho, devendo ser devidamente preparada, (Caetano, 2008). Esta fase é muito mais do que uma apresentação da autoavaliação e da avaliação, é um momento de diálogo, negociação, havendo possibilidade de alterar a avaliação realizada anteriormente.

Para além disto, também são definidos os objetivos para o ano seguinte, devendo ocorrer em fevereiro.

Na fase sete, após conhecimento da avaliação, na entrevista, os avaliados podem efetuar uma reclamação, por escrito, dirigida ao Conselho de Coordenação da Avaliação, onde apresentam a sua reclamação, devidamente sustentada.

A oitava fase é referente à decisão final sobre os resultados da avaliação, onde existe a aprovação final das avaliações por parte do Conselho de Coordenação de Avaliação, resultante da validação ou alteração da avaliação atribuída pelo avaliador, bem como análise das reclamações.

Na fase nove é realizada a divulgação dos resultados, onde deve ser salvaguardada a sua confidencialidade.

A décima fase consiste na elaboração de um relatório, por parte dos Recursos Humanos, onde aborda a forma como o processo decorreu, pontos fortes e pontos a melhorar e perspetivas futuras.

Relativamente à última fase, a décima primeira, é realizada a transmissão da informação resultante da Avaliação de Desempenho para outros sistemas da Gestão de Recursos Humanos, na medida em que segundo Caetano (2008, p.92): "Na concepção do sistema de avaliação é conveniente ter em atenção a sua interação com cada um dos outros sistemas de gestão de recursos humanos (...)", sendo que o presente sistema esta não se esgota em si mesmo, estando ligada à formação, progressão salarial, entre outros.

A quantificação das diversas fontes de avaliação estão presentes no Manual de Avaliação de Desempenho, sendo que a avaliação global exprime-se na seguinte escala qualitativa, de um a um ponto nove, insuficiente, de dois a dois ponto nove, necessita de desenvolvimento, de três a três

ponto nove, bom, de a quatro a quatro ponto quatro, muito bom e de quatro ponto cinco a cinco, excelente.

Em relação às avaliações finais, é necessário ter em atenção que os resultados de uma avaliação não interessam da mesma forma a todos os envolvidos, visto que nem todos têm os mesmos objetivos e interpretam os resultados da mesma forma, existindo quem os utilize e os perspetive de forma diversa (Abrecht, 1994).

De referir que o presente sistema é flexível, devendo ser melhorado continuamente e ajustado a possíveis mudanças da realidade em causa, tendo sempre presente os contextos e os processos.

VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, integrado no Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos, realizado numa empresa de média dimensão, afigurou-se com um desafio constante, na medida em que incidia sobre temáticas que ainda não foram muito estudadas neste tipo de empresas e nunca tinham sido objeto de estudo por nós.

Foi possível aplicar um conjunto de conhecimentos adquiridos no presente mestrado, bem como na licenciatura e desenvolver um conjunto de competências articuladas com aqueles conhecimentos. O seu desenvolvimento deveu-se ao facto de ter sido possível fazer a transposição do que foi aprendido em contexto académico, designadamente os conhecimentos teóricos que são a “base” para uma posterior aplicação prática, que foi realizada no decurso do presente estágio.

Para além disto, foi possível estar em contacto com o mercado de trabalho, conhecendo uma realidade empresarial e conviver com os diferentes atores organizacionais, sendo que neste caso é composto por pessoas completamente diferentes, com perspetivas e objetivos díspares.

Ao longo do presente estudo foi desenvolvida a área que considero mais interessante no presente mestrado, designadamente os recursos humanos. Como tal, o presente estudo partiu dos recursos humanos nas organizações e da gestão de recursos humanos, para seguidamente abordar a avaliação de desempenho, onde foi possível investigar a mesma no seio da empresa, analisando a forma como é perspetivada pelos diferentes atores organizacionais.

No seguimento da investigação realizada, foi construído um sistema de avaliação de desempenho, algo complexo, na medida em que foram tidas em consideração as diferentes perspetivas existentes no seio da empresa, ao nível da administração e ao nível dos/as trabalhadores/as e de muita importância para uma organização, visto que é um recurso técnico que auxilia na gestão das pessoas, podendo melhorar o desempenho global da mesma, aumentando as suas vantagens competitivas, (Caetano, 2008).

Para a referida construção, foi utilizado um ponto de partida, nomeadamente o SIADAP, que foi devidamente adaptado à realidade da empresa. O trabalho de adequação deveu-se ao facto de um dos grandes erros que existem na aplicação de um sistema de avaliação de desempenho ser a sua replicação descontextualizada, como se a realidade fosse homogénea. Na referida construção foi considerado fulcral integrar os futuros avaliados, (Peretti 2004), visto que ser fundamental para o seu sucesso.

Como tal, conforme referido anteriormente, a construção do presente sistema de Avaliação de Desempenho teve como base o SIADAP, regido, atualmente pela Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro, sendo que também foram tidos em consideração alguns normativos presentes na Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, que cria o SIADAP, bem como o Manual de Apoio de Avaliação de Desempenho, desenvolvido pela Secretaria de Estado da Administração Pública, do Ministério das Finanças, que entretanto foi revogada. Contudo, esta é composta por alguns normativos que consideramos adequados, pelo que fazem parte do sistema.

O presente estudo foi considerado pelo seu Administrador como muito importante para a empresa, na medida em que ficou capacitada de um sistema de avaliação de desempenho, devidamente adequado à sua realidade, pronto a ser utilizado, o que vai de encontro às pretensões da Administração da mesma, que pretende que seja aplicado a curto prazo. Os/as trabalhadores/as também saíram beneficiados, visto que a grande maioria refere que concorda ou concorda totalmente com a avaliação do seu desempenho. Neste sentido, através do presente estudo foi colmatada uma necessidade presente na empresa, que já tinha sido identificada.

Para além disto, também ficou dotada de uma caracterização dos seus recursos humanos, quer a nível de idade, habilitações literárias, entre outros, bem como o conhecimento das expectativas dos seus/as trabalhadores/as, sabendo, por exemplo, se pretendem permanecer ou não na organização.

Através do presente estudo é possível concluir que os recursos humanos da empresa sentem-se valorizados, quer pela Administração, quer pela sociedade, sendo que a forma como a Gestão de Recursos Humanos é realizada, apesar de ser prática recente na organização e tendo ainda alguns processos “base” em desenvolvimento, está bem estruturada e com uma estratégia bem definida. Tal deve-se ao facto de acompanhar a mudança de paradigma que tem existido na gestão, onde são incorporados os fatores motivacionais, que vão muito além da visão tayloriana do *homo economicus*, sendo que a segurança no emprego, realização pessoal e promoção profissional também são muito importantes (Afonso & Estêvão, 1992).

Alguns dados obtidos foram bastante interessantes, na medida em que se era expectável que a Administração da empresa fosse favorável à aplicação da avaliação de desempenho, tendo em consideração o que é referido a nível bibliográfico, não era tão expectável que os trabalhadores apresentassem muita aceitação à sua aplicação, evidenciando muitas reservas, (Caetano, 2008).

Contudo, através da presente investigação, foi constatado que a maioria dos/as trabalhadores/as perspetivam-na de forma positiva, sendo favoráveis à sua aplicação. Tal pode ser associado à possibilidade de progressão na carreira, perspetivada como uma forma de reconhecimento do trabalho realizado, associado ao facto de também pretenderem melhorar continuamente o seu desempenho.

As questões de partida e os objetivos foram, em parte, reformulados no início do estágio, visto que foi entendido que o estudo devia ser mais abrangente, não se focalizando só na Avaliação de Desempenho, mas que devia partir dos Recursos Humanos nas organizações e da Gestão de Recursos Humanos.

Os resultados obtidos foram bastante satisfatórios, na medida em que foi possível responder às questões de partida, bem como aos objetivos, sendo que o ponto fulcral do presente estudo, nomeadamente a construção de um sistema de avaliação de desempenho, foi atingido, estando pronto a ser aplicado na empresa.

Relativamente às hipóteses, verificou-se que efetivamente a avaliação de desempenho é perspetivada pela administração da empresa como uma forma de melhorar os seus resultados, através do melhoramento contínuo e da institucionalização de uma cultura de meritocracia baseada em evidências.

No que concerne à segunda hipótese, através do presente estudo é possível apurar que os/as trabalhadores/as perspetivam a Avaliação de Desempenho como uma forma de legitimar a progressão na carreira, conforme dados do inquérito por questionários, onde os inquiridos/as referem quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho pode e deve ter.

Em relação à manutenção ou não manutenção do posto de trabalho, através dos dados do inquérito por questionário é possível constatar que existem trabalhadores/as que afirmam que a Avaliação de Desempenho pode ser uma forma de legitimar despedimentos, embora em número reduzido. Como tal, os presentes dados devem ser alvo de reflexão, visto que evidenciam que existe algum receio, que pode ser fruto da crise socio-económico-financeira que se vive, aliado ao facto de, em caso de extinção de posto de trabalho, a Avaliação de Desempenho ser o primeiro critério a ter em consideração, conforme a Lei n.º 27/2014 de 8 de maio.

O principal contributo do presente estudo foi estudar a Gestão de Recursos Humanos e a Avaliação de Desempenho num tipo de organização onde ainda é pouco desenvolvido (PME), visto que muito do conhecimento que existe sobre a Gestão de Recursos Humanos é direcionado para as

grandes organizações, (cf. Gomes *et al.*, 2008). Em empresas desta dimensão, é também possível realizar uma avaliação de desempenho numa maior aproximação à realidade dado ser possível, não só fazer observação em contexto de trabalho, como conversar com todos/as os/as trabalhadores/as, conhecendo de forma mais adequada as suas expectativas e posicionamentos, sendo que também contribui para uma melhor perceção dos recursos humanos nas organizações.

As pessoas são perspectivadas como um recursos fundamental para um organização ser competitiva, sendo fulcral para o seu sucesso as capacidades, aptidões, talentos e experiências dos seus colaboradores, (Alves, 2008).

A construção do referido sistema é muito atrativa, visto que pode capacitar a organização de uma vantagem competitiva, sendo que também é de muita responsabilidade, requerendo, para tal, a realização de um extenso trabalho.

A presente investigação pode ter continuidade no futuro, perspectivando a forma como o sistema é aplicado, com principal destaque para a perceção dos efeitos que gerou, bem como o grau de concretização dos objetivos.

É também importante perceber se existe adequação do coeficiente das fontes de avaliação proposto, perceber a forma como vai ser realizada a ligação da informação com os restantes sistemas da Gestão de Recursos Humanos.

É de todo o interesse perceber a forma como vai decorrer a avaliação sem a existência das percentagens máximas para as avaliações mais elevadas, conforme está consagrado no SIADAP. Se por um lado pode acontecer como os dados de um estudo da OCDE, que concluiu que os funcionários públicos eram todos classificados com Muito Bom, fazendo com que o sistema não produza efeitos (Carrachás, 2005), por outro lado, no seguimento da realização de um trabalho prévio, os avaliadores devem ficar conscientes deste facto, atribuindo uma avaliação que deve ser o mais justa possível, fazendo com que a avaliação tenha efeito.

Não queremos também deixar de referir que consideramos que a existência de uma cota de 5% para excelentes era totalmente desajustada à realidade em questão, visto que existindo cinquenta e quatro trabalhadores/as, nem três podiam ser avaliados como excelentes. No caso de a avaliação evidenciar mais do que três trabalhadores/as com desempenho excelente, não consideramos correto que não lhes seja atribuída a menção de excelente na avaliação, devido à existência de “quotas” máximas.

No seguimento do estudo sobre a aplicação do sistema, é necessário perceber as alterações que podem ser necessárias, bem como perceber o impacto que estas podem ter

De salientar, ainda, o facto de a Administração da empresa ter considerado o trabalho realizado como muito positivo, encontrando-se o estagiário com contrato de trabalho na organização.

1. Atividades realizadas na organização para além daquelas relacionadas com o objeto de estudo

Durante o decurso do estágio, no serviço de recursos humanos de uma PME, foi possível realizar outras atividades que estando relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, não estão diretamente ligadas ao objeto central do estudo.

Como tal, entre as diversas atividades realizadas, destacamos a:

a) - Participação na *Análise e Descrição de Funções*, dado esta ser de extrema importância na área em questão. Consiste num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação, com o intuito de descrever as tarefas e operações que uma pessoa ou grupo devem realizar no âmbito do trabalho em causa. A análise de funções está relacionada com o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação, entre outros (Gomes *et al.*, 2008).

Para a sua construção foi considerado, tal como na Avaliação de Desempenho, que era fulcral envolver os/as trabalhadores, visto que não existe pessoas com mais conhecimentos de uma determinada função do que o/a trabalhador/a que a desempenha (Peretti, 2004).

b) - Foi ainda possível a *elaboração de um Regulamento Interno*, que tem como objetivo ser um eixo orientador dos comportamentos a ter no seio da organização, sendo que este está pronto a ser aplicado na empresa.

c) - No decurso do estágio, foi ainda realizado um *novo Regulamento de Organização, Carreiras Profissionais e Estatuto Remuneratório*, atualizando o anterior, que estava desajustado à atual realidade da empresa, na medida em que estava em vigor desde a criação da mesma, sendo que entretanto a sua realidade sofreu muitas alterações.

Este é um regulamento onde está o organograma da empresa, as categorias profissionais, condições de acesso, remunerações, competências/atribuições dos serviços, entre outros.

Estas atividades, pela exigência que lhe está inerente, exigiram um considerável esforço acrescido durante a realização do presente estágio.

Bibliografia Referenciada:

- ABRECHT, R. (1994). *A avaliação formativa*. Rio Tinto: Edições ASA
- AFONSO, A. (1998) *Políticas educativas e avaliação educacional*. Braga: Instituto de Educação da Universidade do Minho.
- AFONSO, A. & ESTÊVÃO, C. (1992). *A avaliação no contexto organizacional da empresa e da escola. Fragmentos de percursos comparados* in *Revista Portuguesa de Educação*, pp. 81-103.
- ALMEIDA, F. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Amadora: McGraw-Hill.
- ALMEIDA, H. (2009). *Evolução das práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas*. Braga: Universidade do Minho.
- ALMEIDA, J. & PINTO, J. (1995). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- ALVES, R. (2004). *Tecnologias de informação e gestão de pessoas*, in *Recursos humanos* (3^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, p.517-552.
- ALVES, R. (2008). *Conceito e práticas de coaching: novas perspectivas no desenvolvimento de pessoas*, in *RH 21 – Gestão de activos humanos no século 21*, Editora RH pp. 103-119.
- ANDRÉ, M. E. (2005) *Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional*. Brasília: Liber Livro Editora.
- AZEVEDO J. M. (2007). *Avaliação das escolas: Fundamental modelos e operacionalizar processos* in *Seminário Avaliação das Escolas- Modelos e Processos*. MIGUÉNS, M. (Org.). Lisboa: Conselho Nacional de Educação.
- BACAL, R. (2002). *Gestão empresarial do desempenho*. Lisboa. Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- BILHIM, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. ISCSP.
- BOGDAN, R & BIKLEN, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. (2003). *Administração de recursos humanos*. (12^a Edição). São Paulo: Thomson.

BRANDÃO, A.; PARENTE, C. (1998). Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso Português. Publicado Revista Organizações e Trabalho, nº 20, 1998, p. 23-40.

BRUNS, W.; MCKINNON, S. (1992). *Performance evaluation and manager's descriptions of tasks activities*. Boston: Harvard Business School Press.

CABRAL-CARDOSO, C. (1999). *Gestão de recursos humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*, in *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*. PINA, M.; CUNHA (Coord.), Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda., p.225-250.

CAETANO, A. (2008). *Avaliação de desempenho. Metáfora, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.

CAETANO, A. (2008) *Avaliação de desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

CAETANO, A., & VALA, J. (2002). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

CAMARA, P.; GUERRA, P.; RODRIGUES, J. (1997). *Humanator, recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CARRACHÁS (2005). *A avaliação de desempenho na gestão dos recursos humanos e como pressuposto de qualidade* in *Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública*. Lisboa: NPF Pesquisa e Formação.

CASA-NOVA, M. (2009). *Etnografia e produção de conhecimento. Reflexões críticas a partir de uma investigação com ciganos portugueses*. Lisboa: ACIDI.

CHIAVENATO, I. (1988). *Recursos humanos*. São Paulo: Editora Atlas.

CHIAVENATO, I. (1991). *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Editora Atlas.

CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

CUNHA, R. (2000). *A gestão de recursos humanos na estratégia da empresa*. Lisboa: IEFP.

DIAS, J. (2004). *Organizações modernas. O factor humano*. Lisboa. Edições Sílabo, Lda.

DIAS, J.; CERDEIRA, M.; KÓVACS, I. (2007). *Salário e condições de trabalho em Portugal in cadernos de emprego e relações de trabalho*. Lisboa: Direcção-Geral do emprego e das relações de trabalho.

EMPRESA (2010). *Regulamento de organização, carreiras profissionais e estatuto remuneratório*.

ESTEVES, T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário Português*. Tese de Doutoramento. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Consultado em: 15/05/2014, em: <https://repositorio.iscte.iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf>

FERNANDES, A & CAETANO, A. (2002). *A avaliação de desempenho in Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora, pp.359-387.

FODDY, W. (2002). *Como perguntar. Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.

GOMES, J.F.; CUNHA, M.P.; REGO, A.; CUNHA, R.C.; CABRAL-CARDOSO, C.; MARQUES, C.A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

HADJI, C. (1994). *A avaliação, regras do jogo. Das intenções aos instrumentos*. Porto: Porto Editora.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATISTICA. IP (2012). *Empresas em Portugal 2010*. Acedido em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=133411720&DESTAQUESmodo=2, em 07/05/2014.

KEATING, J. (2002). *A natureza da função de gestão de recursos Humanos in Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora, pp.103-149.

LEVINSON, H. (1976). *Avaliação de que desempenho in Gestão de pessoas, não de pessoal. Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. (1ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Campus, pp.189-203.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS, SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (2004) *Avaliação do desempenho - Manual de apoio*. Lisboa.

NEVES, J. (1996). *Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades*. São Paulo: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>. Acedido em: 19/01/2014.

NEVES, J. (2002). *Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas* in *Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora, pp.5-30

BERG, W. (1972). *Torne a Avaliação de Desempenho Relevante* in *Gestão de pessoas, não de pessoal. Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. (1ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Campus, p.239-252.

GOBONNA, E. (1992). *Organization culture and human resource management: Dilemmas and contradictions* in *Reassessing human resource management*. P BLYTON.; TURNBULL, P. London: Sage, pp. 74-96.

PACHECO, P (1998). *A avaliação da aprendizagem* in *Conhecer, aprender e avaliar*. ALMEIDA, L.; TAVARES, J. (org.) Porto: Porto Editora, 1998. ISBN 972-0-34724-4. pp. 111-132.

PERETTI, J. M. (2004). *Recursos humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Grávida.

ROCHA, J. (1997). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

ROCHA, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora

RUQUOY, D. (1997). *Situação de entrevista e estratégia do entrevistador* in *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, pp. 84-116.

SÁ, V. (2009). *A (auto)avaliação das escolas: “virtudes” e “efeitos colaterais”* in *aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 62, p. 87-108, jan./mar. 2009

SÁ, V. (2009) *Indicadores de desempenho, qualidade(s) e melhoria* in *Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia*. Braga: Universidade do Minho, pp. 3795-3805.

SAINT-GEORGES, P. (1997). *Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios económico, social e político* in *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, pp. 15-47;

SKINNER, W. (1981). *“Muito chapéu para pouco gado”*: gestão de recursos humanos in *Gestão de pessoas, não de pessoal. Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. (1ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Campus, p.3-17.

SOTOMAYOR, A. (2007). *Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional*, in *Revista Universo Contábil*, Instituto Superior de Economia e Gestão, ISSN 1809-3337, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 87-100, set./dez. 2007.

SOUSA, M.; DUARTE, T.; SANCHES, P.; GOMES, J. (2006). *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel

YIN, R.K. (2005) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman,

Legislação

CÓDIGO DO TRABALHO (2012), 11ª edição. Diário da República

Decreto Regulamentar n.º 44-B/83 1 de junho. Diário da República

Lei n.º 10/2004 de 22 de Março. Diário da República

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro. Diário da República

Lei n.º 50/2012 de 31 de agosto. Diário da República

Lei n.º 27/2014 de 8 de maio. Diário da República

Lei n.º 83-C/2013 de 31 de dezembro. Diário da República

Portaria n.º 359/2013 de 13 de dezembro. Diário da República.

Apêndices

Apêndice 1 - Caracterização do Público-Alvo

Divisão por Sexo	
Feminino	Masculino
15	39

TABELA 1

Distribuição por Idade				
Inferior a 24	25 a 34	35 a 44	45 a 54	Superior a 55
5	11	18	19	1

TABELA 2

Habilitações Literárias					
Não possui o 4º ano	4º ano	6º ano	9º ano	12º ano	Ens. Superior
1	8	8	22	10	5

TABELA 3

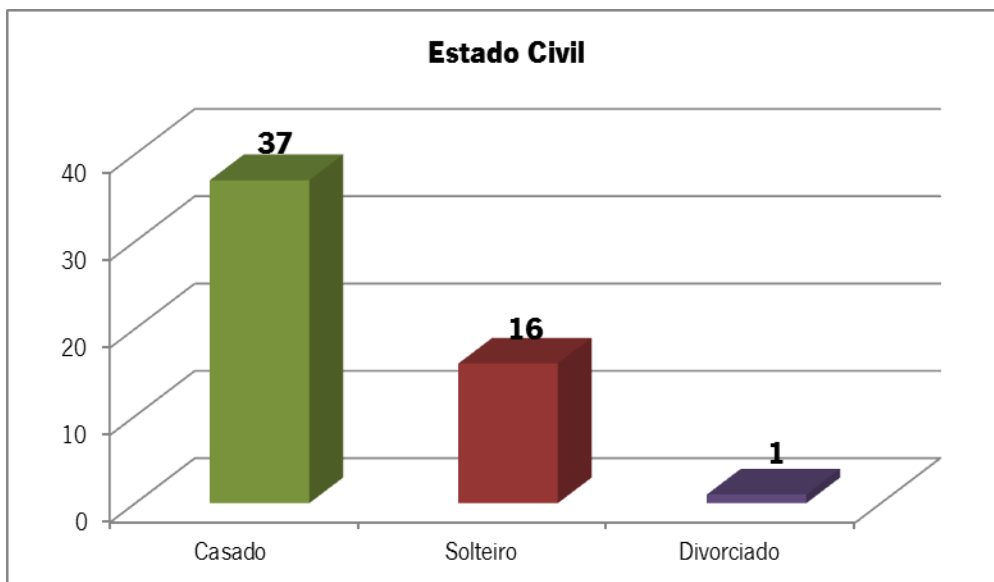


GRÁFICO 1

Estado civil		
Casado	Solteiro	Divorciado
37	16	1

TABELA 4

Avaliação de Desempenho numa PME

Ano de Admissão				
2010	2011	2012	2013	2014
12	13	27	1	1

TABELA 5

Categoria Profissional					
Administrador	Chefes de Serviço	Técnico Superior	Assistentes Técnicos	Motorista	Assistente Operacional
1	2	3	2	8	38

TABELA 6

Vinculo Contratual	
Efetivo	Contrato a termo certo
36	18

TABELA 7

Apêndice 2 - Inquérito por QuestionárioNº Inq. **Avaliação de Desempenho**

Com vista a melhorar a política, os procedimentos e os resultados da empresa, o presente inquérito tem como objetivo saber a sua opinião quanto ao desenvolvimento e implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho dos trabalhadores da empresa.

Este questionário é anónimo e confidencial. Apelamos à sua compreensão e sinceridade.

Antes de preencher o questionário, leia atentamente as seguintes orientações:

1. O questionário deve ser preenchido individualmente;
2. Antes de responder, deve ler atentamente cada pergunta e respetivas respostas;
3. Não existem respostas certas nem erradas, o importante é a sinceridade;
4. Por favor, não deixe nenhuma pergunta sem resposta;
5. Não deve escrever o seu nome em qualquer parte do questionário.

1. Conhecimento acerca da Avaliação de Desempenho

1.1. Sei em que consiste um sistema de Avaliação de Desempenho. (coloque uma cruz (x) apenas numa opção).

1) Discordo Totalmente	2) Discordo	3) Concordo	4) Concordo Totalmente	5) Sem Opinião
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

2. Efeitos da Avaliação de Desempenho

2.1. Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho **PODE** ter? (Se escolher mais do que uma opção, assinale com um número (1, 2, 3...) todas as opções que considerar importantes, hierarquizando-as).

- 1) Atingir o melhoramento contínuo da empresa
- 2) Melhoramento contínuo dos trabalhadores

- 3) Uma forma de conhecer aquilo que a chefia pensa de si
- 4) Uma forma de conhecer aquilo que a chefia espera de si
- 5) Evidenciar os casos de sucesso
- 6) Forma de legitimar despedimentos
- 7) Legitimar a progressão na carreira
- 8) Forma de conhecer aspetos a melhorar
- 9) Outro.
Qual _____
- 10) Outro.
Qual _____

2.2. Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho **DEVE** ter? (Se escolher mais do que uma opção, assinale com um número (1, 2, 3...) todas as opções que considerar importantes, hierarquizando-as)

- 1) Atingir o melhoramento contínuo da empresa
- 2) Melhoramento contínuo dos trabalhadores
- 3) Uma forma de conhecer aquilo que a chefia pensa de si
- 4) Uma forma de conhecer aquilo que a chefia espera de si
- 5) Evidenciar os casos de sucesso
- 6) Forma de legitimar despedimentos
- 7) Legitimar a progressão na carreira
- 8) Forma de conhecer aspetos a melhorar
- 9) Outro.
Qual _____
- 10) Outro.
Qual _____

3. Importância da Avaliação de Desempenho

3.1. É importante que a empresa implemente um sistema de Avaliação de Desempenho? (coloque uma cruz (x) apenas numa opção)

1) Discordo Totalmente	2) Discordo	3) Concordo	4) Concordo Totalmente	5) Sem Opinião
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

3.2. A Avaliação de Desempenho vai trazer vantagens para os trabalhadores? (coloque uma cruz (x) apenas numa opção)

1) Discordo Totalmente	2) Discordo	3) Concordo	4) Concordo Totalmente	5) Sem Opinião
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

3.3. A Avaliação de Desempenho vai trazer vantagens para a empresa? (coloque uma cruz (x) apenas numa opção)

1) Discordo Totalmente	2) Discordo	3) Concordo	4) Concordo Totalmente	5) Sem Opinião
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

3.4. Qual considera que deve ser a periodicidade com que se deve realizar a Avaliação de Desempenho? (coloque uma cruz (x) apenas numa opção)

1) 2 vezes por ano	2) 1 vez por ano	3) De dois em dois anos	4) Outro Qual: _____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

3.5. Como encara a possibilidade de o seu desempenho ser avaliado? (coloque uma cruz (x) apenas numa opção)

1) Muita preocupação	2) Preocupação	3) Indiferente	4) Tranquilidade	5) Satisfação
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

3.6. Na função que desempenha, que itens considera que devem ser avaliados?

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Justifique:

4. Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

4.1. Na sua perspetiva, quem deve Avaliar o seu Desempenho? (Se escolher mais do que uma opção, assinale com um número (1, 2, 3...) todas as opções que considerar importantes, hierarquizando-as)

- 1) Chefe de Serviço
- 2) Auto-Avaliação
- 3) Colegas de serviço
- 4) Clientes
- 5) Outro Qual? _____

Muito obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 3 - Tratamento dos dados do inquérito por questionário

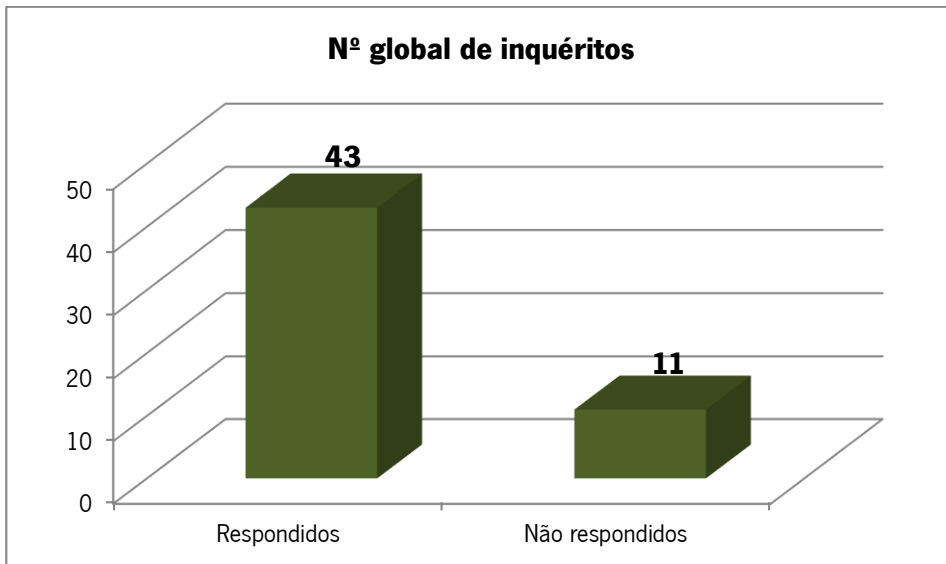


GRÁFICO 1

Nº Global de Inquéritos	
Respondidos	Não respondidos
43	11

TABELA 1

1.1. Sei em que consiste um sistema de Avaliação de Desempenho				
1) Discordo Totalmente	2) Discordo	3) Concordo	4) Concordo Totalmente	5) Sem Opinião
0	1	12	20	6

TABELA 2

2.1 Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho pode ter? Resposta com o número 1			
Atingir o melhoramento contínuo da empresa	Melhoramento contínuo dos trabalhadores	Uma forma de conhecer aquilo que a chefia pensa de si	Uma forma de conhecer aquilo que a chefia espera de si
17	4	5	0
Evidenciar os casos de sucesso	Forma de legitimar despedimentos	Legitimar a progressão na carreira	Forma de conhecer aspetos a melhorar
2	0	6	6

TABELA 3

2.1 Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho pode ter? Repetição de resposta				
Atingir o melhoramento contínuo da empresa	Melhoramento contínuo dos trabalhadores	Uma forma de conhecer aquilo que a chefia pensa de si	Uma forma de conhecer aquilo que a chefia espera de si	Evidenciar os casos de sucesso
28	23	16	10	11
Forma de legitimar despedimentos	Legitimar a progressão na carreira	Forma de conhecer aspetos a melhorar	Incentivos	Desmotivar e descredibilizar todo o processo no caso de injustiças
6	16	22	1	1
Formação				
1				

TABELA 4

2.2. Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho DEVE ter? Mais vezes com o número 1				
1) Atingir o melhoramento contínuo da empresa	2)Melhoramento contínuo dos trabalhadores	3)Uma forma de conhecer aquilo que a chefia pensa de si	4) Uma forma de conhecer aquilo que a chefia espera de si	5)Evidenciar os casos de sucesso
15	4	3	2	2
6)Forma de legitimar despedimentos	7)Legitimar a progressão na carreira	8)Forma de conhecer aspetos a melhorar	9) Formação	
1	5	4	1	

TABELA 5

2.2. Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho DEVE ter? Repetição de Resposta				
1) Atingir o melhoramento contínuo da empresa	2)Melhoramento contínuo dos trabalhadores	3)Uma forma de conhecer aquilo que a chefia pensa de si	4) Uma forma de conhecer aquilo que a chefia espera de si	5)Evidenciar os casos de sucesso
29	21	14	11	14
6)Forma de legitimar despedimentos	7)Legitimar a progressão na carreira	8)Forma de conhecer aspetos a melhorar	9) Incentivos	10) Boa fé
3	20	18	2	1
Motivar				
1				

TABELA 6

3.1. É importante que a empresa implemente um sistema de Avaliação de Desempenho?				
1) Discordo Totalmente	2) Discordo	3) Concordo	4) Concordo Totalmente	5) Sem Opinião
0	1	16	18	4

TABELA 7

3.2. A Avaliação de Desempenho vai trazer vantagens para os trabalhadores?				
1) Discordo Totalmente	2) Discordo	3) Concordo	4) Concordo Totalmente	5) Sem Opinião
1	2	15	15	6

TABELA 8

3.3. A Avaliação de Desempenho vai trazer vantagens para a empresa?				
1) Discordo Totalmente	2) Discordo	3) Concordo	4) Concordo Totalmente	5) Sem Opinião
0	0	17	16	6

TABELA 9

3.4. Qual considera que deve ser a periodicidade com que se deve realizar a Avaliação de Desempenho?				
1) 2 vezes por ano	2) 1 Vez por ano	3) De dois em dois anos	4) Outro. Dia a Dia	5) Outro. Sem opinião
8	27	0	2	2

TABELA 10

3.5. Como encara a possibilidade de o seu desempenho ser avaliado?				
1) MUITA PREOCUPAÇÃO	2) PREOCUPAÇÃO	3) INDIFERENTE	4) TRANQUILIDADE	5) SATISFAÇÃO
1	2	0	24	12

TABELA 11

Na função que desempenha, o que considera que deve ser avaliado?			
Qualidade do Trabalho	Simpatia	Espírito de Equipa	Pontualidade
8	4	10	4
Assiduidade	Disponibilidade	Responsabilidade	Atendimento ao Público
7	4	4	4

Tabela 12

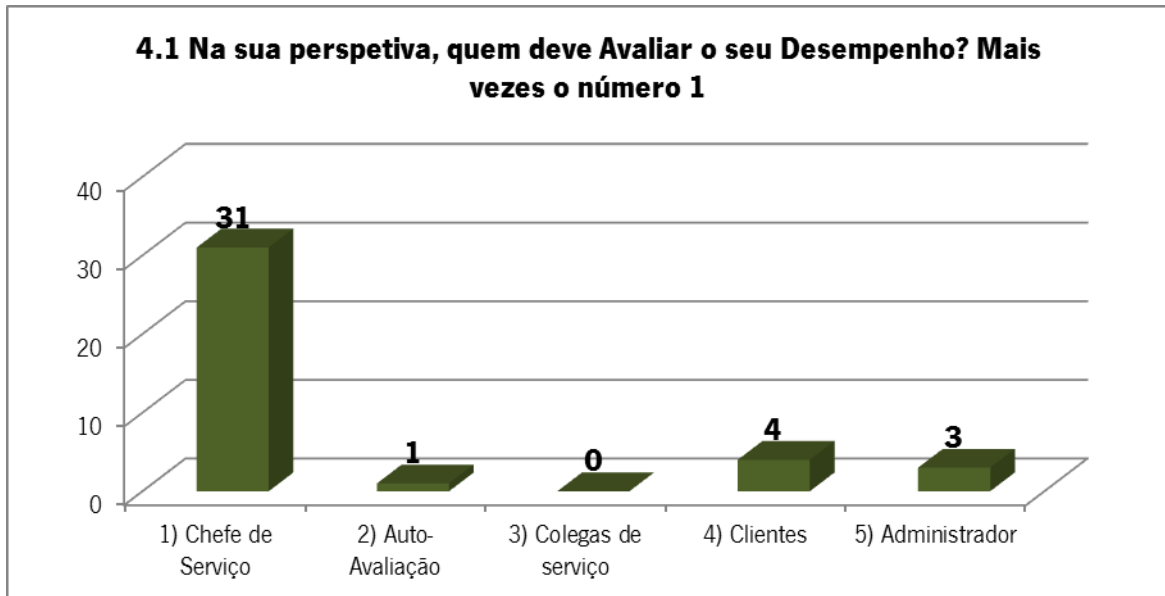


GRÁFICO 2

4.1 NA SUA PERSPETIVA, QUEM DEVE AVALIAR O SEU DESEMPENHO? MAIS VEZES O NÚMERO 1				
CHEFE DE SERVIÇO	AUTO-AVALIAÇÃO	COLEGAS DE SERVIÇO	CLIENTES	ADMINISTRADOR
31	1	0	4	3

TABELA 13

4.1 NA SUA PERSPETIVA, QUEM DEVE AVALIAR O SEU DESEMPENHO? REPETIÇÃO DE RESPOSTA				
CHEFE DE SERVIÇO	AUTO-AVALIAÇÃO	COLEGAS DE SERVIÇO	CLIENTES	ADMINISTRADOR
37	13	10	11	4

TABELA 14

Apêndice 4 - Guião Entrevista ao Administrador

A presente entrevista tem por objetivos conhecer a sua opinião acerca da importância dos Recursos Humanos para a empresa, a Gestão de Recursos Humanos, bem como a importância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento da empresa.

1. Recursos Humanos da empresa

- 1.1.** Que importância dá aos Recursos Humanos da empresa e porquê?
- 1.2.** Que trabalho tem sido desenvolvido com o intuito de motivar os trabalhadores?

2. Gestão de Recursos Humanos da empresa

- 2.1.** Que importância dá à existência de uma divisão de Recursos Humanos na empresa e porquê?
- 2.2.** Que competências considera que esta divisão deve ter?
- 2.3.** A nível da estrutura da empresa (organigrama), onde enquadra esta divisão?
 - 2.3.1.** Tem autonomia própria, ligada diretamente ao Administrador, ou está ligada a alguma outra estrutura?

3. Avaliação de Desempenho

- 3.1.** Em que consiste para si a Avaliação de Desempenho?
- 3.2.** Alguma vez foi realizada Avaliação de Desempenho na empresa? Porquê?
- 3.3.** Na sua perspectiva, quais deverão ser os objectivos da Avaliação de Desempenho?
- 3.4.** Na sua perspectiva, quais as vantagens e/ou desvantagens que uma Avaliação de Desempenho poderá trazer para a empresa e para o trabalhador?
- 3.5.** Quais os efeitos que pretende que a avaliação de desempenho tenha na empresa?
- 3.6.** Como considera que deve ser estruturada a Avaliação de Desempenho?
- 3.7.** Quem Avalia quem (superior hierárquico; superior hierárquico e auto-avaliação; superior hierárquico, auto-avaliação, hétero-avaliação, mútuas; 360°, outro)?
- 3.8.** Quando? (Qual a periodicidade)
- 3.9.** Como? (Mais focado nos resultados, nos comportamentos, nas capacidades)

3.10. Que consequências considera que deve ter o processo de Avaliação de Desempenho para o trabalhador? (Aumento posição remuneratória, de categoria, formação...)

3.11. E para a empresa?

Deseja acrescentar mais alguma informação?

Muito obrigado pela sua colaboração!

Apêndice 5 - Guião de Observação

Categoria

1. Significado do trabalho que desempenha

Subcategorias

- 1.1. O que é mais importante no trabalho que realiza
- 1.2. O que é percecionado como negativo
- 1.3. O que é percecionado como positivo

Categoria

2. Valorização, pela empresa, do trabalho realizado

Subcategorias

- 2.1. Comunicação, Elogios ao/à trabalhador/a
- 2.2. Aumento de ordenado
- 2.3. Hostilidade
- 2.4. Já pensou mudar de organização?
Só um é que chegou a pensar em mudar
- 2.5 Pensa permanecer na organização?
Todos dizem que sim

Categoria

3. Valorização, pela sociedade, do trabalho que desempenha

Subcategorias

- 3.1. Perceção acerca de como é perspetivado o seu trabalho pela sociedade

Categoria

4. Ambiente de Trabalho

Subcategorias

- 4.1 Relacionamento com os colegas
- 4.2 Relacionamento com os superiores hierárquicos

Categoria

5. Avaliação de desempenho

Subcategorias

- 5.1. Auto-apreciação negativa do trabalho desenvolvido (auto-avaliação)
- 5.2. Auto-apreciação positiva do trabalho desenvolvido (auto-avaliação)
- 5.3. Hétero-apreciação negativa do trabalho desenvolvido (avaliação pelos pares)
- 5.4. Hétero-apreciação positiva do trabalho desenvolvido (avaliação pelos pares)
- 5.5. Hetero-avaliação pelos superiores hierárquicos
- 5.6. 4.6. Avaliação pelos munícipes (usufrutuário do serviço)

Apêndice 6 - Manual de Avaliação de Desempenho

Manual

Avaliação de Desempenho

RECURSOS HUMANOS

1. Introdução

A Avaliação de Desempenho é um instrumento importante para o sucesso de uma empresa, na medida em que lhe permite conhecer melhor os seus recursos humanos, adequar funções, perceber a formação que deve desenvolver, premiar o mérito e tornar-se mais competitiva num mundo em constante mutação.

O presente manual pretende ser o eixo orientador do sistema de Avaliação de Desempenho a aplicar na empresa estudada. Segundo Caetano (2008, p. 107): “O Manual do sistema de avaliação constitui uma peça importante, na medida em que clarifica as principais características do processo de avaliação e fornece orientações específicas sobre os procedimentos formais e a atuação desejável por parte dos avaliadores e avaliados.”

Este segue, obrigatoriamente, alguns normativos presentes no Manual de Apoio da Avaliação de Desempenho que tem como base a Lei n.º 10/2004 de 22 de março, que cria o SIADAP, a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, que estabelece o SIADAP e a Portaria N.º 359/2013 de 13 de dezembro, que contém as fichas de avaliação e as listas das competências.

2. Objetivos

A Avaliação de Desempenho é um instrumento fulcral para incentivar uma cultura de sucesso, melhoramento contínuo, alicerçado numa base de reconhecimento do mérito.

A aplicação de um Sistema de Avaliação de Desempenho é realizada com base num conjunto de objetivos, a saber:

- Melhorar o conhecimento, por parte da Administração, dos seus Recursos Humanos;
- Possuir profissionais cada vez mais competentes, resultante do melhoramento contínuo, através do feedback e da formação;
- Aumentar a eficiência e eficácia;
- Reduzir gastos desnecessários;
- Evidenciar os casos de sucesso;
- Melhorar os serviços prestados aos clientes;
- Conseguir uma maior consciencialização, por parte dos avaliados, dos seus aspetos positivos, bem como dos aspetos a melhorar;
- Potenciar o trabalho em equipa;
- Promover a comunicação entre os/as trabalhadores/as e os seus superiores hierárquicos;

- Identificar necessidades de formação e de desenvolvimento;
- Mobilizar todos os elementos em busca da obtenção/superação dos objetivos;
- Legitimar a progressão na carreira.

3. Âmbito de Aplicação

O presente sistema de Avaliação é para aplicar a todos os trabalhadores e trabalhadoras da empresa.

4. Características gerais da Avaliação de Desempenho

• 4.1 Requisito de Aplicação

Para ser avaliado é necessário que o/a trabalhador/a tenha desempenhado um período mínimo de seis meses de trabalho. (*adp* Manual de Apoio (2004,p.6)).

Caso não possua os seis meses de trabalho, ou não tenha sido realizado com o presente avaliador, o período em causa é avaliado no ciclo de avaliação seguinte, (*adp* Artigo 42.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro).

• 4.2 Periodicidade

A avaliação é anual, sendo que integra-se no ciclo anual de gestão de cada serviço e reporta-se ao tempo de serviço prestado e não avaliado do ano civil anterior, (*adp* Manual de Apoio (2004,p.6)). Deverá também, sempre que possível, alicerçar-se numa avaliação contínua e formativa, próxima dos/as trabalhadores/as, adequando-a ao contexto e perfil de cada um/a.

• 4.3 Confidencialidade

Todos os intervenientes no processo de avaliação de desempenho estão sujeitos ao dever de sigilo, exceto o avaliado relativamente à sua avaliação, (*in* Manual de Apoio (2004,p.6)).

• 4.4. Dignificadora

Toda a avaliação deverá perspetivar-se como dignificadora dos atores a avaliar e nunca numa perspetiva de humilhação ou destrutiva.

5. Caracterização do processo de Avaliação de Desempenho

Fases	Descrição	Data
Fase 1: Determinar o que avaliar e com quem avaliar	A definição dos objetivos é um processo coerente com os objetivos e plano de atividades dos serviços e a sua missão Os avaliadores e avaliados acordam a definição dos objetivos, os indicadores de medida, valores e respetiva ponderação. Também são determinadas as competências a avaliar. Em relação às atitudes pessoais, existe um padrão, sendo que pode ser alterado. Estes são fixados numa Ficha, que é assinada pelo avaliador e pelo avaliado.	fevereiro do ano N
Fase 2: Revisão de objetivos	A revisão dos objetivos pode ocorrer, devendo porém assumir-se como sendo de carácter excepcional. Esta revisão deve obedecer aos mesmos procedimentos que a definição dos objetivos	Excecional
Fase 3: Feedback Intermédio do grau de cumprimento dos Objetivos	Informar os avaliados sobre o grau de cumprimento dos objetivos no primeiro semestre; Os avaliados ficam a saber o ponto da situação;	Até 31 de Julho
Fase 4: Auto-Avaliação	Tem carácter preparatório da avaliação e, não constituindo componente vinculativa da avaliação a atribuir pelo avaliador, deve no entanto ser incorporada no processo. Tem como principal objetivo envolver o avaliado no processo de avaliação e fomentar o relacionamento com o superior hierárquico, de modo a identificar oportunidades de desenvolvimento profissional	Entre 5 e 20 de janeiro
Fase 5: Avaliação Prévia	O avaliador procede à avaliação prévia dos/as trabalhadores/as sob a sua responsabilidade.	Entre 5 e 20 de janeiro
Fase 6: Entrevista de Apreciação de Desempenho	Consiste na reunião anual entre o avaliador e avaliado, em que se analisa a auto-avaliação e se comunicam os resultados da avaliação. Nesta mesma entrevista são definidos os objetivos para o ano seguinte.	fevereiro
Fase 7: Reclamação	Os avaliados podem reclamar, por escrito, da avaliação atribuída, devendo remete-la para o Conselho de Coordenação da Avaliação.	Apresentação – 5 dias úteis após conhecimento da avaliação Decisão – 15 dias úteis após apresentação da reclamação.
Fase 8: Decisão Final	Aprovação final das avaliações por parte do Conselho de Coordenação de Avaliação, resultante da validação ou alteração da	Até 31 de março

Avaliação de Desempenho numa PME

	avaliação atribuída pelo avaliador, bem como análise das reclamações.	
Fase 9: Divulgação dos Resultados	Os resultados globais da avaliação são divulgados, salvaguardando a confidencialidade nominal das avaliações.	Até 15 de abril
Fase 10: Elaboração do relatório	Elaborar o relatório sobre a aplicação do sistema de avaliação de desempenho	Até 30 de abril
Fase 11: Ligação com os restantes subsistemas da Gestão de Recursos Humanos	A informação resultante da avaliação de desempenho deve ter ligação com os restantes sistemas de recursos humanos, como a formação, progressão na carreira, entre outros.	Até 30 de abril

(adp Manual de Apoio (2004,p.8))

6. Mapa Esquemático do Processo de Avaliação

Fases	Intervenientes	Ação	Data	Objetivo
Feedback Intermédio do grau de cumprimento dos Objetivos	Avaliadores/Avaliados	Informar os avaliados sobre o grau de cumprimento dos objetivos no primeiro semestre;	Até 31 de Julho	Os avaliados ficam a saber o ponto da situação; Evitar que o sistema seja esquecido
Auto-Avaliação	Avaliado	Preenchimento de ficha de auto-avaliação	Entre 5 e 20 de janeiro	Apresentação ao avaliador na entrevista em Fevereiro
Avaliação Prévia	Avaliador	Preenchimento das fichas de Avaliação de Desempenho, incorporando, sempre que pertinente, a auto-avaliação do avaliado	Entre 5 e 20 de janeiro	Para apresentação na entrevista com o avaliado
Entrevista	Avaliadores/Avaliados	Entrevista com o avaliado	Durante o mês de fevereiro	1-Analisar a auto-avaliação; 2- Dar conhecimento ao avaliado da avaliação feita pelo avaliador; 3 – Estabelecer os objetivos para o ano seguinte
Reclamação (eventual)	Avaliado	Eventual apresentação de reclamação	Até 5 dias úteis após conhecimento da avaliação	Apreciação da reclamação
	Conselho de Coordenação da Avaliação	Pede parecer ao avaliador		Apreciação da reclamação
		Decisão sobre a reclamação	No prazo máximo de 15 dias úteis	Decisão Final
Decisão Final	Conselho de Coordenação da Avaliação	Divulgação das avaliações de desempenho	Até 15 de Abril	Decisão sobre a Avaliação
Relatório Final	Recursos Humanos	Apresentação à Administração, do relatório anual com uma síntese sobre a forma como o processo decorreu, bem como os resultados da Avaliação de Desempenho	Até 30 de abril	Controlar o cumprimento das regras de avaliação; Permitir a visão integrada da aplicação do sistema
Ligação com os restantes	Recursos Humanos	A informação resultante da avaliação de desempenho tem	Até 30 de abril	Oportunidade de melhoria contínua

subsistemas de Gestão de Recursos Humanos		influência na progressão salarial, formação, entre outros		dos/as trabalhadores/as; Legitimar a progressão na carreira.
---	--	---	--	---

(*adp* Manual de Apoio (2004,p.10))

7. Fontes de Avaliação

O presente sistema de avaliação de desempenho tem três fontes de avaliação, designadamente os objetivos, competências e atitude pessoal.

Estes são os três eixos considerados essenciais para o desenvolvimento dos/as trabalhadores/as e da empresa.

7.1 Objetivos

Os objetivos são metas devidamente mensuráveis, relacionados com o desenvolvimento de uma atividade específica, desempenhada por um/a trabalhador/a ou por uma equipa num determinado período de tempo.

Têm em vista avaliar os contributos individuais para a concretização dos resultados definidos.

Nem sempre é fácil definir os objetivos, pelo que são apresentadas um conjunto de ideias a ter em consideração, para que este processo decorra da melhor forma possível, (*adp* Manual de Apoio (2004,p.14)).

7.1.1 Que Princípios considerar na definição de objetivos?

A definição de objetivos deve ter em conta três princípios fundamentais, (*in* Manual de Apoio (2004,p.15)).

Princípio 1 – Definição em coerência com o serviço em causa.

Os objetivos devem ser definidos do topo para a base da estrutura organizacional, em coerência com as competências/responsabilidades do serviço e tendo em consideração a sua missão. Os/as trabalhadores/as abrangidos devem ser ouvidos na definição sua definição, sendo relevante que concordem com eles. (*adp* Manual de Apoio (2004,p.15)).

Princípio 2: Focalização nos resultados prioritários:

Os objetivos devem estar diretamente associados aos resultados considerados mais relevantes no período de avaliação, pelo que o número de objetivos a definir é limitado a um mínimo de três e a um máximo de cinco objetivos (*in* Manual de Apoio (2004,p.15)).

Princípio 3: Articulação entre objetivos de equipa e objetivos individuais

A definição de objetivos para cada funcionário deve considerar o desempenho individual e o compromisso com objetivos de equipa e do serviço (*in* Manual de Apoio (2004,p.15)).

Objetivos de Equipa Responsabilidade Partilhada	Objetivos Individuais Responsabilidade Individuas
Correspondem aos principais objetivos do serviço	Correspondem aos objetivos em que o/a trabalhador/a é o principal responsável, respondendo pelos resultados obtidos.
Visam promover o compromisso partilhado dos resultados, fomentando o trabalho de equipa	Visam fomentar a responsabilização pelos resultados obtidos, promovendo o compromisso individual dos colaboradores.

(*adp* Manual de Apoio (2004,p.15))

7.1.2 Como definir Objetivos?

A definição de objetivos assenta em cinco regras fundamentais, (*in* Manual de Apoio (2004,p.16)).

Regra 1: Os objetivos devem traduzir-se em resultados e não em atividades.

Os objetivos devem corresponder aos resultados esperados do/a trabalhador/a e não às atividades que caracterizam a sua função (*in* Manual de Apoio (2004,p.16)).

O que são atividades e não são objetivos	O que são objetivos
Elaborar o plano de atividades	Nível de cumprimento dos planos de atividades, com qualidade.
Gerir o orçamento	Redução de custos em %
Participar em projetos internos	Nível de cumprimento dos resultados previstos inicialmente para o projeto

(*in* Manual de Apoio (2004,p.16))

Regra 2: Os objetivos devem estar definidos no tempo

Pretende-se que os objetivos sejam específicos para cada trabalhador/a, adequando-se à função desempenhada no período em avaliação. Neste sentido, os objetivos devem incluir os prazos estimados para a respetiva realização (*adp* Manual de Apoio (2004,p.16)).

Regra 3: Os objetivos devem estar associados a uma meta

Cada objetivo deve estar, sempre que possível, associado a uma métrica quantitativa que seja do conhecimento do avaliador e avaliado (*in* Manual de Apoio (2004,p.16)):

É com base nesta métrica que será definida uma meta para cada objetivo. A definição de metas é um processo fundamental de forma a (*in* Manual de Apoio (2004,p.16)):

- Clarificar os níveis de exigência requeridos no cumprimento do objetivo;
- Tornar mais transparente o processo de avaliação;
- Possibilitar um acompanhamento contínuo por parte do avaliado, ao nível da realização do objetivo ao longo do ano, para que se possa tomar medidas adequadas em caso de incumprimento.

Questões-chave na identificação de objetivos	Exemplos de Objetivos definidos no tempo e associados a metas
Em que medida o/a trabalhador/a ou a equipa irá contribuir, este ano, para a qualidade do serviço prestado e satisfação do cliente?	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do número de reclamações em 20% no segundo semestre do ano; • Redução do tempo médio de atendimento de 2 horas para 1 hora até Outubro de 2004.
Em que medida o funcionário ou a equipa irá contribuir este ano para a melhoria dos resultados financeiros?	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos custos por processo em 10% até ao final do ano
Em que medida o funcionário ou a equipa irá contribuir este ano a melhoria da produtividade interna?	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produção por funcionário em 12% até ao final do ano; <ul style="list-style-type: none"> • Redução do número de erros no desenvolvimento da atividade, passando de 3 por 100 processos tratados, para 2 por 100 processos tratados até Junho 2004.
Em que medida irá, o avaliador e o ambiente de trabalho, contribuir este ano para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 2 horas de formação por colaborador até ao final do ano. • Mudança dos recursos materiais não ajustados ao desenvolvimento da tarefa

(*adp* Manual de Apoio (2004,p.17))

O que fazer quando não é possível definir uma meta específica?

Caso tal não seja possível, o avaliador deve determinar qual o nível de exigência requerido para o objetivo, fazendo exemplificações e clarificando como ele será avaliado no final do ano (*in* Manual de Apoio (2004,p.17).

Regra 4: A definição das metas deve ser ambiciosa, mas realista, devendo o indicador de medida possibilitar o exceder do objetivo

A definição de metas pressupõe um equilíbrio entre ambição, justiça e possibilidade de cumprimento do objetivo.

Uma meta realista, justa e ambiciosa pressupõe que não será alcançada apenas por alguns funcionários e que será superada por poucos, contribuindo simultaneamente para o bem-estar dos trabalhadores/as.

Deve ser tido em consideração que a obtenção dos objetivos faz com que o/a trabalhador/a tenha três valores em cinco possíveis, pelo que a sua definição deve fazer com que exista uma clara possibilidade de os superar.

Neste sentido, importa que a definição dos objetivos seja assente em indicadores que permitam que o mesmo objetivo seja excedido, numa ótica de melhoria contínua ano (*adp* Manual de Apoio (2004,p.17).

Tal, requer atenção na seleção dos indicadores.

Exemplos de objetivos que não podem ser excedidos	Exemplos de objetivos que podem ser excedidos
Cumprimento dos planos de atividades	Nível de qualidade e de eficácia na aplicação e desenvolvimento do Plano de Atividades;
Cumprimento do orçamento	Redução de custos;
Cumprimento dos processos e regras de serviço definidas.	Melhoria dos tempos de resposta e de satisfação dos destinatários do serviço, aumento da produtividade ou redução do número de reclamações.

(*in* Manual de Apoio (2004, p.18)

Regra 5: Para cada objetivo deve ser atribuída uma ponderação de acordo com a respetiva relevância.

Para cada objetivo deve o avaliador determinar a respetiva ponderação na avaliação global de objetivos, não devendo cada objetivo ter uma ponderação inferior a 15% ou 20%, consoante tenham sido fixados respetivamente cinco, ou menos objetivos.

A atribuição de ponderação aos diversos objetivos no início do ano permite que o avaliado saiba antecipadamente qual o objetivo que vai exigir mais empenho da sua parte, por ser o mais valorizado no final (*in* Manual de Apoio (2004, p.18)).

7.1.3 Como Avaliar os Objetivos?

O avaliador efetua a avaliação dos objetivos definidos no início do período de avaliação, tendo em conta a métrica previamente definida.

Como tal, a avaliação de cada objetivo deve ter em consideração a seguinte escala de avaliação, (*adp* Manual de Apoio (2004, p.19)).

Superou claramente o objetivo	5
Superou o objetivo	4
Cumpriu com o objetivo	3
Cumpriu parcialmente o objetivo	2
Não cumpriu o objetivo	1

O resultado da avaliação final dos objetivos será igual à média ponderada da avaliação dos diferentes objetivos, expressa em números inteiros (*in* Manual de Apoio (2004, p.19) .

7.2 Competências

7.2.1 O que são Competências?

As Competências são as características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função.

Pretende-se assim valorizar não só os resultados obtidos (em função de objetivos), mas também a forma como foram alcançados (competências demonstradas) no sentido de promover as condições geradoras de níveis elevados de desempenho a médio e longo prazo, (*in* Manual de Apoio (2004, p.25), bem como de satisfação pessoal.

7.2.2 Quais as regras na avaliação de competências?

A avaliação das competências tem em conta aos seguintes elementos, (*in* Manual de Apoio (2004;p.26)):

1: Definição prévia dos perfis de competências por parte da Administração e dos chefes de serviço.

Para cada um dos grupos profissionais, é definido o respetivo Perfil de Competências, que consta nas respetivas fichas de avaliação, que elenca os comportamentos requeridos para o desempenho da função.

Os perfis de competências definidos consideram um mínimo de 4 e um máximo de 6 competências, em função dos diferentes grupos profissionais, (*adp* Manual de Apoio (2004, p.26).

2: Ponderação de Competências

O avaliador deve determinar qual a importância relativa de cada competência, por grupo profissional, no âmbito do respetivo serviço, numa perspetiva de valorização dos comportamentos mais relevantes para o desempenho da função em causa.

A ponderação de cada competência não pode ser inferior a 10%.

A fixação da ponderação das competências deve ser efetuada no início do ano e dela ser dado conhecimento ao avaliado (*adp* Manual de Apoio (2004, p.26).

7.2.3 Como Avaliar Competências?

O avaliador efetua a avaliação das competências, quantificando o conjunto de comportamentos que as constituem de acordo com a seguinte escala de avaliação (*adp* Manual de Apoio (2004, p.27)):

5 – Excelente: Supera o modelo de comportamentos definido para a competência, destacando-se no conjunto de trabalhadores/as da mesma categoria, por um desempenho especialmente relevante, contribuindo significativamente para a melhoria do serviço.

4 – Muito Bom: Revela uma grande qualidade de desempenho e uma atuação ativa, contribuindo para a qualidade do serviço.

3 – Bom: Enquadra-se no modelo de comportamentos definido para a competência, revelando capacidade de desempenho e atuando de forma positiva, contribuindo assim para a qualidade do serviço.

2 – Necessita de desenvolvimento: Não atinge o modelo de comportamentos definido para a competência, atuando de modo irregular e variável, revelando algumas dificuldades de desempenho.

1 – Insuficiente: Está claramente abaixo do modelo de comportamentos definido para a competência, evidenciando deficiências graves de desempenho e revelando comportamentos desadequados à função.

7.3 Atitude Pessoal

7.3.1 O que é a atitude pessoal?

Esta componente do sistema destina-se a permitir uma apreciação geral da forma como a atividade foi desempenhada pelo/a trabalhador/a.

Traduz a vontade pessoal do/a trabalhador/a para alcançar desempenhos superiores, incluindo aspetos como o esforço realizado, o interesse, o empenho, a motivação demonstrada no desempenho da função, espírito de equipa, simpatia, pontualidade, assiduidade, entre outros.

Pretende-se que esta componente permita ao avaliador efetuar uma apreciação global do avaliado, de acordo com a atitude manifestada por este ao longo do ano, (*adp* Manual de Apoio (2004, p.28)).

Como Avaliar a Atitude Pessoal?

O avaliador efetua a avaliação da Atitude Pessoal, de acordo com a seguinte escala de avaliação, que pode ser alterada, consoante acordo entre as partes. Caso este não exista, prevalece o Conselho Coordenador de Avaliação (*adp* Manual de Apoio (2004, p.29):

5 – Excelente: Evidenciou uma relevante dinâmica na prossecução dos objetivos, demonstrou sempre elevado interesse em aprofundar os seus conhecimentos, distinguiu-se por manter um elevado nível de motivação pessoal, assim como elevados padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém excelentes relações interpessoais com os colegas, é pontual e assíduo e promove o esforço da equipa a que pertence, destacando-se como uma referencia no grupo de trabalho.

4 – Muito Bom: Demonstrou grande dinâmica na prossecução dos objetivos, manifestou muito interesse em aprofundar os seus conhecimentos, manteve um alto nível de motivação pessoal, pontualidade e assiduidade, bem como altos padrões de exigência em relação àquilo que faz,

mantém muito boas relações interpessoais com os colegas e fomenta o esforço da equipa a que pertence.

3 – Bom: Revelou dinamismo na prossecução dos objetivos e evidenciou interesse em aprofundar os seus conhecimentos, manteve um bom nível de motivação pessoal, assim como bons padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém boas relações interpessoais com os colegas, não costuma faltar, chegando algumas vezes atrasado.

2 – Necessita de desenvolvimento: Revelou reduzida dinâmica na prossecução dos objetivos, não manifestou interesse em aprofundar os seus conhecimentos e melhorar as suas competências, demonstrou um baixo nível de motivação pessoal, assim como baixos padrões de exigência em relação àquilo que faz, tem uma relação cordial com os colegas, chega algumas vezes atrasado/e ou falta.

1 – Insuficiente: Revelou passividade e negligência na prossecução dos objetivos, manifestou desinteresse em aprofundar os seus conhecimentos e melhorar as suas competências, evidenciou falta de motivação pessoal, assim como indiferença em relação àquilo que faz, tem dificuldades de relacionamento com os colegas e de integração nas equipas de trabalho, falta com regularidade, bem como chega atrasado.

A avaliação efetuada deve ser expressa em números inteiros e devidamente fundamentada com um parecer qualitativo sobre a atitude demonstrada pelo funcionário ao longo do ano, devendo ser discutida com o mesmo (*adp* Manual de Apoio (2004, p.29).

8. Avaliação Global do Desempenho

A Avaliação Global do Desempenho diz respeito aos resultados que o/a trabalhador/a obtêm nos Objetivos, Competências e Atitude Pessoal, afetado por um coeficiente de ponderação (*in* Manual de Apoio (2004, p.30).

Nesse sentido, os coeficientes de ponderação a aplicar são:

Objetivos	Competências	Atitude Pessoal
50%	35%	15%

A Avaliação Global exprime-se na seguinte escala qualitativa, (*in* Manual de Apoio).

- Excelente – de 4,5 a 5;
- Muito Bom – de 4 a 4,4;
- Bom – 3 a 3,9;
- Necessita Desenvolvimento – 2 a 2,9;
- Insuficiente – 1 a 1,9.

9. Identificação de Necessidades de Formação

Um dos grandes objetivos da Avaliação de Desempenho é o melhoramento contínuo dos/as trabalhadores/as, sendo que este pode ser atingido com a formação contínua.

Para tal, a informação resultante da avaliação de desempenho deve ter tida em consideração aquando da construção do plano de formação anual ou plurianual seguinte, visto que permite identificar as necessidades de formação.

Posto isto, os diversos intervenientes no sistema de Avaliação devem, no final do mesmo, identificar ações de formação a frequentar pelos avaliados e/ou pelos avaliadores (*adp* Manual de Apoio (2004. P.31).

A identificação das necessidades de formação deverá ter em conta os seguintes princípios, (*in* Manual de Apoio (2004. P.31):

- Direcionada para as necessidades dos/as trabalhadores/as e para as exigências das funções que desempenham;

- Focalizada nas prioridades de desenvolvimento, pelo que só deverão ser identificadas no máximo três propostas por funcionário;
- Não devem ser assumidas como um vínculo do serviço à sua concretização imediata, mas sim como uma proposta;
- Devem ser consideradas na elaboração do Plano de Formação Anual.

10. Fases-Chave do Processo de Avaliação de Desempenho

10.1 Definição de Objetivos

A primeira fase é a definição dos objetivos, a realizar no início do ano. A Administração e o avaliador têm um papel fundamental na determinação dos objetivos, sendo que as perspetivas do avaliado também devem ser tidas em consideração, devendo também conhecer os normativos presentes no manual de Avaliação de Desempenho.

Como suporte de apoio, apresentam-se os quadros resumo das principais questões a levantar:

Questões Chave	Aspetos a ter em consideração
Relativamente aos princípios	
Os objetivos foram definidos de acordo com os Planos de Atividades e a Missão do Serviço?	<ul style="list-style-type: none"> • O Plano de Atividades foi devidamente comunicado? • A Missão do serviço está clara?
Os objetivos representam um compromisso do avaliado?	<ul style="list-style-type: none"> • Que razões estiveram na base da não concordância do avaliado? • As questões residem nos indicadores ou nas metas? • Como foram comunicados os objetivos? • O avaliado tem consciência da importância de cumprir os objetivos e metas definidas, tendo em consideração os objetivos do serviço?
Os objetivos focam-se nos resultados prioritários?	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiu-se necessidade de definir mais do que cinco objetivos? Eram todos prioritários? E, em caso afirmativo, não será possível agregar dois ou três objetivos num só? • Existem pelo menos três objetivos?
Existe um equilíbrio entre objetivos individuais e de equipa?	<ul style="list-style-type: none"> • O/a trabalhador/a compreendeu a importância dos objetivos de equipa na melhoria do serviço como um todo? • Existe pelo menos um objetivo de equipa e um objetivo individual?

(adp Manual de Apoio (2004, p.33))

Questões chave	Aspetos a ter em consideração
Relativamente às regras de definição de objetivos	
Os objetivos focam-se em resultados e não em atividades?	<ul style="list-style-type: none"> • Foram identificados os principais resultados esperados do/a trabalhador/a, como contributo para a qualidade do serviço, melhoria dos resultados financeiros e excelência dos processos?
Os objetivos estão definidos no tempo?	<ul style="list-style-type: none"> • A cada objetivo corresponde um prazo de produção de resultados?
Os objetivos estão associados a metas?	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguimos medir aquilo que queremos? Se não, o que vamos fazer para, no futuro, medir? E hoje, as expectativas e níveis de exigência de desempenho ficaram claros? • Os indicadores existentes não são credivéis? O que fazer para os tornar credivéis? • Com base em que critérios foram definidas as metas – histórico, necessidades de evolução do serviço,...?
Os objetivos são ambiciosos mas realistas?	<ul style="list-style-type: none"> • A meta é realista – pressupõe a possibilidade de os objetivos serem alcançados? • A meta é ambiciosa – pressupõe que não será alcançada por apenas alguns funcionários e que será superada por poucos?
Foram definidas ponderações para cada objetivo?	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um equilíbrio nas ponderações de objetivos, de acordo com a respetiva relevância? • A ponderação não é inferior a 15% ou 20% em caso de existirem quatro ou cinco objetivos respetivamente?

(adp Manual de Apoio (2004. P.34)

10.2 Auto-Avaliação

A auto-avaliação é uma das fases essenciais do processo, na medida em que permite que o/a trabalhador/a reflita sobre o seu desempenho, envolvendo-o no processo de avaliação, sendo uma oportunidade de revelar as suas perspetivas ao avaliador, contribuindo para o desenvolvimento da empresa e para a sua satisfação pessoal.

Não tendo carácter vinculativo, a auto-avaliação é fundamental para a justiça do processo e dos resultados.

Princípios base da auto-avaliação, (*adp* Manual de Apoio (2004, p.35):

- A auto-avaliação deve referir os aspetos positivos e as necessidades de melhoria ao nível dos objetivos individuais definidos;
- A auto-avaliação deve identificar os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento ao nível das competências individuais;
- A auto-avaliação deve apontar as principais necessidades de formação;
- A auto-avaliação deverá identificar o que, no ambiente e recursos de trabalho, não possibilitou o cumprimento dos objetivos e a satisfação pessoal, frustrando expectativas.

10.3.1 Avaliação prévia do desempenho

A avaliação prévia consiste no preenchimento inicial da ficha de avaliação de desempenho, a apresentar ao avaliado e ao Conselho Coordenador da Avaliação (*adp* Manual de Apoio (2004, p.36). A avaliação prévia traduz-se na apreciação preliminar do desempenho do avaliado, devendo o avaliador, (*in* Manual de Apoio (2004, p.36):

- Procurar ser objetivo na atribuição dos níveis da escala ao funcionário,
- Identificar factos e resultados obtidos pelo avaliado ao longo do ano, no sentido de suportar e sustentar a avaliação;
- Utilizar com equilíbrio e justiça toda a escala de avaliação, tendo presente que os níveis extremos se aplicam realmente a situações excecionais;
- Garantir que o sistema de avaliação é um instrumento ativo para evidenciar o mérito, promover a excelência e a justiça.

10.3.2 Erros a evitar

No processo de avaliação do desempenho deverão ser evitados erros-tipo, tais como os que a seguir se apresentam, (*in* Manual de Apoio (2004, p.36):

Efeito Semelhança – Tendência para sobrevalorizar os comportamentos que mais se identificam com as conceções ou com os padrões de comportamento do avaliador. O que está em causa não é

a pessoa do/a trabalhador/a mas o trabalho e o modo como este o produziu (*in* Manual de Apoio (2004, p.36));

Efeito de Halo – Tendência para que a opinião global sobre o avaliado influencie a apreciação pontual em cada atributo. Deve considerar-se cada atributo independentemente dos outros, partindo do princípio que o avaliado pode ser bom num aspeto e menos bom noutra aspeto (*in* Manual de Apoio (2004, p.36));

Proximidade Temporal – Tendência para sobrevalorizar, negativamente ou positivamente, os comportamentos observados mais perto do fim do período a que se reporta a avaliação. Para evitar este tipo de erro deve-se documentar as apreciações (*in* Manual de Apoio (2004, p.36));

Fuga ao Conflito – Com o objetivo de não espoletar possíveis reações adversas por parte do avaliado, o avaliador tende a sobrevalorizar os níveis reais de desempenho apresentado pelo colaborador (*in* Manual de Apoio (2004, p.36));

Tendência Central – Atração pelos pontos médios. Para que a ficha de avaliação atinja os objetivos propostos é necessário que se identifiquem claramente os aspetos positivos e negativos do avaliado, (*in* Manual de Apoio (2004, p.36)) (quando os houver, sendo de ressaltar as situações em que o avaliado não evidencia aspectos negativos)

Estereótipo - Segundo Almeida (1996, p34), “Um gestor faz um juízo sobre um grupo como um todo (por exemplo mulheres) e aplica esse juízo a todas as pessoas desse grupo, sem considerar o caso concreto de cada um dos indivíduos”.

Contraste – De acordo com Almeida (1996, p.34): “(...) o erro de contraste ocorre quando o avaliador é influenciado por avaliações (muito boas ou muito más) feitas anteriormente”.

Semelhança: Que Almeida (1996, p.35), refere que: “(...) o avaliador ter pontos em comum com o colaborador a avaliar. Por exemplo, podem pertencer ao mesmo clube de futebol, ter o mesmo *hobby*, gostos idênticos, atitudes ou crenças parecidas, etc”.

Primeira impressão: Sobre este erro, Almeida (1996, p.35) afirma que: “(...) ocorre quando a primeira impressão que se faz de uma pessoa permanece imutável, mesmo após ela sofrer alterações mais ou menos profundas”. Este erro pode ser benéfico para a avaliação em causa, na medida em que, por exemplo, uma pessoa pode ser muito organizada inicialmente e depois mudar, sendo que o inverso também pode acontecer.

Fatores situacionais: A este nível, Almeida (1996, p.35) considera que “Esses factores incluem características irrelevantes do avaliado, características da organização na qual a avaliação tem lugar,

o grau em que os avaliados participam na construção do instrumento utilizado na avaliação e a forma como os resultados são comunicados”.

10.4 Entrevista de Avaliação de Desempenho

A entrevista de avaliação consiste numa reunião entre o avaliador e o avaliado, sendo uma oportunidade de diálogo entre os diferentes atores envolvidos. Esta tem como objetivo analisar a auto-avaliação, dar a conhecer ao avaliado a avaliação prévia, bem como identificar necessidades de formação e fixar os objetivos que vão ser avaliados no ano seguinte, (*adp* Manual de Apoio (2004, p.38)).

Deve também servir para modificar a avaliação realizada sempre que necessário.

Regras a considerar na realização da Entrevista de Avaliação do Desempenho, (*in* Manual de Apoio):

O que se deve fazer:	O que não se deve fazer:
<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar o tempo necessário para a entrevista, não permitir interrupções; 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a entrevista sem a ficha devidamente preenchida;
<ul style="list-style-type: none"> • Dispor de toda a informação necessária para o desenvolvimento da entrevista; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir a entrevista numa posição superior sem permitir participação;
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar claramente os objetivos e os resultados da entrevista; 	<ul style="list-style-type: none"> • Assinalar só aspetos negativos;
<ul style="list-style-type: none"> • Adotar uma atitude dialogante e saber escutar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ignorar os assuntos complicados ou problemas graves;
<ul style="list-style-type: none"> • Ser construtivo face a qualquer crítica; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar falsas expectativas;
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer objetivos reais e concretizáveis para o colaborador; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não realizar o seguimento das ações combinadas quando existe um compromisso de fazê-lo; • Não modificar, quando pertinente, a avaliação realizada.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um plano de ações com o avaliado; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular uma atitude positiva do avaliado 	

(*adp* Manual de Apoio (2004, p.38))

11 Responsabilidades dos Intervenientes no Processo de Avaliação

11.1 Administrador

Compete ao Administrador, (*adp* Manual de Apoio (2004, p.42)):

- Garantir a adequação do Sistema de Avaliação do Desempenho às realidades específicas dos serviços;
- Desenvolver procedimentos internos para minimização de situações de não concordância do avaliado na definição de objetivos;
- Identificar os avaliadores e respetivo segmento de avaliados;
- Coordenar e controlar o processo de Avaliação do Desempenho anual;
- Garantir o equilíbrio e a justiça das avaliações;
- Homologar as avaliações;
- Avaliar, sempre que não validar a classificação proposta;

11.2 Conselho de Coordenação da Avaliação

O Conselho de Coordenação da Avaliação é constituído por, (*adp* Manual de Apoio (2004, p.43)):

- Administrador Executivo, que presidirá;
- Responsável por cada um dos serviços da empresa.

O Conselho Coordenador da Avaliação garante a aplicação objetiva e criteriosa do sistema de avaliação do desempenho, tendo como principais responsabilidades (*in* Manual de Apoio (2004, p.43)):

- Esclarecer dúvidas que sejam colocadas na aplicação do sistema de avaliação;
- Emitir parecer sobre as reclamações;
- Suprir a falta de avaliador;
- Propor a adaptação dos perfis de competências às características específicas do respetivo serviço.

11.3 Responsável pelos Recursos Humanos

- Construir e atualizar o sistema de Avaliação de Desempenho, em colaboração com a Administração e os/as trabalhadores/as;
- Realizar a ação de apresentação do sistema aos diferentes intervenientes;
- Garantir a adequação do Sistema de Avaliação do Desempenho às realidades específicas dos serviços;
- Responder a dúvidas que possam existir ao longo do processo;
- Fazer o relatório sobre a Avaliação de Desempenho;
- Fazer a ligação da informação resultante da Avaliação de Desempenho com os restantes subsistemas de Gestão de Recursos Humanos.

11.4 Avaliador

O avaliador é o chefe de serviço que reúna o mínimo de 6 meses de contacto funcional com este (*adp* Manual de Apoio (2004, p.44)).

Compete aos avaliadores, (*adp* Manual de Apoio (2004, p.44)):

- Negociar e definir objetivos e as competências a avaliar, de acordo com os objetivos fixados para a empresa;
- Avaliar anualmente os seus/uas trabalhadores/as diretos;
- Garantir o cumprimento do calendário de avaliação;
- Assegurar a aplicação do sistema de avaliação do desempenho de acordo com as regras e termos do procedimento interno da empresa;
- Contribuir para o equilíbrio do sistema de avaliação e o estímulo do mérito;
- Promover e realizar a entrevista de apreciação anual de desempenho;
- Ponderar as expectativas dos avaliados na identificação das respetivas necessidades de desenvolvimento;
- Ser justo em todo o processo.

11.5 Avaliado

São deveres do avaliado, (*in* Manual de Apoio (2004, p.45)):

- Colaborar com o respetivo avaliador na definição dos objetivos e respetivos níveis de concretização a atingir anualmente;
- Efetuar a auto-avaliação e preencher a respetiva ficha;
- Participar na entrevista anual de apreciação de desempenho.

São direitos do avaliado, (*in* Manual de Apoio (2004, p.45)):

- Conhecer os critérios de avaliação, nomeadamente, os objetivos e as ponderações a considerar;
- Possuir as condições necessárias para o cumprimento dos objetivos de definidos;
- Participar na entrevista anual de apreciação de desempenho;
- Reclamar/recorrer em caso de discordância da avaliação atribuída;
- A confidencialidade dos resultados das avaliações.

Check-List para a Organização do Processo de Avaliação do Desempenho,

(*adp* Manual de Apoio (2004, p.46-50))

Até 31 de julho do ano em que a avaliação está em curso

Avaliador e Avaliado

- Foi dado o feedback do grau de obtenção dos objetivos, no primeiro semestre?
- O avaliado percebeu os resultados?
- Caso seja necessário, foi definido um plano de suporte, com o intuito de auxiliar o avaliado na obtenção/superação dos objetivos?

Janeiro

Administrador

- Foram fixados objetivos do serviço para o ano seguinte?
- O sistema de avaliação é adequado às realidades específicas do serviço?
- Foi verificada a composição do Conselho Coordenador da Avaliação?

Conselho Coordenador da Avaliação

- Foram estabelecidas as diretrizes para a aplicação objetiva e harmónica do sistema?
- Foi proposto um sistema específico de avaliação?

Fevereiro

Avaliador

- Foi feita a fixação de objetivos pelos/as trabalhadores/as do serviço?
- Foram acordados os objetivos com o avaliado?
- Foram definidos os objetivos partilhados?
- Foi fixado para cada avaliado o número de competências e respetiva ponderação?

Até 20 de janeiro

Avaliado

- Foi preenchida a ficha própria para efeitos de auto-avaliação?

Até 20 de janeiro

Avaliador

- Foram preenchidas as fichas de avaliação do desempenho?

Em fevereiro

Avaliador

Foram feitas entrevistas de avaliação com o avaliado para:

- Analisar a auto-avaliação do avaliado
- Dar conhecimento da avaliação que faz de cada avaliado
- Estabelecer os objetivos a prosseguir pelos avaliados nesse ano
- Foi incorporado, sempre que pertinente, novos elementos a ter em conta no processo avaliativo, resultantes da entrevista?
- Foram identificadas ações de formação de suporte ao desenvolvimento do/a trabalhador/a?

Período de reclamação

Avaliado

- A reclamação, por escrito, foi dirigida ao Administrador dentro do prazo (de 5 dias úteis, após conhecimento da homologação)?

Conselho Coordenador da Avaliação

- A Decisão sobre reclamação (após parecer do CCA) foi tomada no prazo de 15 dias úteis, após receção da reclamação?

Até 31 de março

Conselho Coordenador da Avaliação

- Procedeu-se à homologação das avaliações ordinárias?
- Foram identificadas ações de formação de suporte ao desenvolvimento do/a trabalhador/a?

15 de abril

Conselho Coordenador da Avaliação

- O processo de avaliação ordinária foi encerrado?
- Os resultados da avaliação foram divulgados?

30 de abril

Responsável pelos Recursos Humanos

- Foi feito o relatório anual da avaliação do desempenho?
- Foi feita a ligação da informação resultante da Avaliação de Desempenho com os restantes subsistemas de recursos humanos?

Referências Bibliográficas

ALMEIDA F. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Amadora. McGraw-Hill.

CAETANO, A. (2008) *Avaliação de desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

IMTT. Manual do Ensino da Condução. Disponível em

http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/EnsinoConducao/ManuaisEnsinoConducao/Documents/Fichas/FT_ConducaoDefensiva.pdf, acessido a 08/05/2014

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS, SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA,
Avaliação do desempenho - Manual de Apoio, Lisboa, 2004

Legislação

Lei n.º 10/2004 de 22 de março, que cria o SIADAP

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, que estabelece o SIADAP

Portaria n.º 359/2013 de 13 de dezembro, que contém as fichas de avaliação e as listas das competências.

Apêndice I

Definição das competências, objetivos e atitude pessoal a avaliar

(ADPSIADAP, PORTARIA N.º 359/2013 DE 13 DE DEZEMBRO)

Avaliado: _____

Avaliador: _____

Serviço _____

Período de Avaliação: de _____ a _____

No início de cada processo avaliativo, devem ser definidos as competências e os objetivos a avaliar, devendo a informação ser negociada e transmitida ao avaliado. Em relações às atitudes pessoais, existe um padrão a ser utilizado, sendo que pode ser alterado.

1. Competências

Competências a avaliar		Percentagem atribuída
N.º	Designação	
1		
2		
3		
4		
5		
6		

2. Atitude Pessoal

A atitude pessoal revelada pelo trabalhador em análise, em relação ao referido período, deve ser enquadrada na seguinte escala.

5 – Excelente: Evidenciou uma relevante dinâmica na prossecução dos objetivos, demonstrou sempre elevado interesse em aprofundar os seus conhecimentos, distinguiu-se por manter um elevado nível de motivação pessoal, assim como elevados padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém excelentes relações interpessoais com os colegas e promove o esforço da equipa a que pertence, destacando-se como uma referencia no grupo de trabalho.

4 – Muito Bom: Demonstrou grande dinâmica na prossecução dos objetivos, manifestou muito interesse em aprofundar os seus conhecimentos, manteve um alto nível de motivação pessoal, assim como altos padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém muito boas relações interpessoais com os colegas e fomenta o esforço da equipa a que pertence.

3 – Bom: Revelou dinamismo na prossecução dos objetivos e evidenciou interesse em aprofundar os seus conhecimentos, manteve um bom nível de motivação pessoal, assim como bons padrões de exigência em relação àquilo que faz e mantém boas relações interpessoais com os colegas.

2 – Necessita de desenvolvimento: Revelou reduzida dinâmica na prossecução dos objetivos, não manifestou interesse em aprofundar os seus conhecimentos e melhorar as suas competências, demonstrou um baixo nível de motivação pessoal, assim como baixos padrões de exigência em relação àquilo que faz e tem uma relação cordial com os colegas.

1 – Insuficiente: Revelou passividade e negligência na prossecução dos objetivos, manifestou desinteresse em aprofundar os seus conhecimentos e melhorar as suas competências, evidenciou falta de motivação pessoal, assim como indiferença em relação àquilo que faz, tem dificuldades de relacionamento com os colegas e de integração nas equipas de trabalho.

3. Objetivos a avaliar

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO	
--	--

1	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	
	Percentagem atribuída	

2	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	
	Percentagem atribuída	

3	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	
	Percentagem atribuída	

Avaliação de Desempenho numa PME

4	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	
	Percentagem atribuída	

5	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	
	Percentagem atribuída	

Tomei conhecimento das competências, objetivos e escala da atitude pessoal que vão ser avaliados;

O Avaliador: _____, em ___/___/___

O Avaliado: _____, em ___/___/___

Apêndice II

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

REFORMULAÇÃO DE OBJETIVOS

(ADPSIADAP, PORTARIA N.º 359/2013 DE 13 DE DEZEMBRO)

Avaliado: _____

Avaliador: _____

Serviço _____

Período de Avaliação: de _____ a _____

1. O(S) OBJETIVO(S) SEGUINTE(S) FOI (FORAM) REFORMULADO(S) PELOS MOTIVOS DESCRITOS PARA CADA UM:

Objetivo n.º _____.

Motivo da reformulação:

Objetivo n.º _____.

Motivo da reformulação:

Objetivo n.º _____.

Motivo da reformulação:

2. OBJETIVOS REFORMULADOS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	
DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO	

1	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	
	Percentagem atribuída	

2	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	
	Percentagem atribuída	

3	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	
	Percentagem atribuída	

Em reunião realizada em ___/___/_____

O avaliador _____

O avaliado _____

Apêndice III

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TRABALHADORES

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

(ADPSIADAP, PORTARIA N.º 359/2013 DE 13 DE DEZEMBRO)

Avaliado: _____

Avaliador: _____

Serviço _____

Período de Avaliação: de _____ a _____

1. OBJETIVOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS

Para cada objetivo, assinale aquele que considera ter sido o grau de obtenção? *(Assinale com X o nível, respondendo apenas ao número de objetivos definidos)*

Objetivos fixados	Não cumpri o objetivo	Cumpri parcialmente o objetivo	Cumpri o objetivo	Superei o objetivo	Superei claramente o objetivo
Objetivo 1					
Objetivo 2					
Objetivo 3					
Objetivo 4					
Objetivo 5					

1.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)

2. COMPETÊNCIAS

2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Tendo em consideração o período de avaliação, assinale, para cada competência, o nível que considera adequado ao seu desempenho. *(escreva a designação da competência, e assinale com X o nível)*

COMPETÊNCIA PREVIAMENTE DEFINIDA		Insuficiente	Necessita de desenvolvimento	Bom	Muito Bom	Excelente
N.º	DESIGNAÇÃO					
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Bom)

2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

--

3. Atitude Pessoal

3.1 Atitude Pessoal Demonstrada

Tendo em análise a escala de avaliação das atitudes pessoais, assinale aquela que considera que de adequa ao seu desempenho. *(assinale com o X a opção que considera indicada)*

Atitude Pessoal	Insuficiente	Necessito de desenvolvimento	Bom	Muito Bom	Excelente

4. FATORES AIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. *(Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa muito mau; 2 mau; 3 bom; 4 Muito bom; 5 excelente.*

FATORES	1	2	3	4	5
Os objetivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza					
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados					
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados					
O ambiente de trabalho existente					
O esforço ou investimento individual feitos					
Outros fatores*					

* Se preencheu este item, descreva quais os “Outros fatores” que considera que influenciaram o seu desempenho:

4. Fundamentação (Justifique as opções tomadas):

5. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, alteração categoria, carreira, entre outros, etc.):

Avaliação de Desempenho numa PME

O avaliado _____, em ___/___/___

Recebi. O avaliador _____, em ___/___/___

Apêndice IV

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TRABALHADORES

FICHA DE AVALIAÇÃO

(ADPSIADAP, PORTARIA N.º 359/2013 DE 13 DE DEZEMBRO)

Avaliado: _____

Avaliador: _____

Serviço _____

Período de Avaliação: de _____ a _____

1. OBJETIVOS DO SERVIÇO

Descrição dos objetivos do serviço

2. FONTES DE AVALIAÇÃO

2.1 OBJETIVOS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO			AVALIAÇÃO					
			Não cumpriu o objetivo (1)	Cumpriu parcialmente o objetivo (2)	Cumpriu o objetivo (3)	Superou o objetivo (4)	Superou claramente o objetivo (5)	Pontuação do objetivo (A*%)
1	Objetivo							
	Indicador (es) de medida							
	CrITÉRIOS de superaÇÃO							
	Percentagem							
2	Objetivo							
	Indicador (es) de medida							
	CrITÉRIOS de superaÇÃO							
	Percentagem							
3	Objetivo							
	Indicador (es) de medida							
	CrITÉRIOS de superaÇÃO							
	Percentagem							

Avaliação de Desempenho numa PME

<p>DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO</p>

AVALIAÇÃO					
Não cumpriu o objetivo (1)	Cumpriu parcialmente o objetivo (2)	Cumpriu o objetivo (3)	Superou o objetivo (4)	Superou claramente o objetivo (5)	Pontuação do objetivo (A*%)

4	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	
	Percentagem	

5	Objetivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	
	Percentagem	

Obs: A pontuação do objetivo é resultante da multiplicação entre a avaliação atribuída, compreendido entre 1 e 5 e a percentagem atribuída ao mesmo.

Exemplo: Foi atribuída a avaliação “cumpriu o objetivo”, a um objetivo a que foi atribuída a ponderação de 20%. A pontuação final é resultante de 3 vezes 20%, que dá 0.6

Pontuação Final	
------------------------	--

2.2 COMPETÊNCIAS

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS			AVALIAÇÃO					
N.º	DESIGNAÇÃO	%	Insuficiente (1)	Necessita de desenvolvimento (2)	Bom (3)	Muito Bom (4)	Excelente (5)	Pontuação da competência (A*%)
1								
2								
3								
4								
5								
6								

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada).

Pontuação Final	
------------------------	--

A pontuação da competência faz-se da mesma forma que a pontuação do objetivo

2.3 Atitude Pessoal

Atitude Pessoal	Insuficiente (1)	Necessita de desenvolvimento (2)	Bom (3)	Muito Bom (4)	Excelente (5)

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO FINAL	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			
ATITUDE PESSOAL			

Avaliação de Desempenho numa PME

AVALIAÇÃO FINAL QUALITATIVA	Insuficiente	
	Necessita Desenvolvimento	
	Bom	
	Muito Bom	
	Excelente	

4. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

--

5. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

6. ASSINATURA DO AVALIADOR

O Avaliado: _____, EM ____/____/____

7. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO

Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em ___/___/_____

O Avaliado, _____

Observações:

8. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO, APÓS VALIDAÇÃO/NÃO VALIDAÇÃO PELO CONSELHO COORDENADOR DA AVALIAÇÃO

Tomei conhecimento da avaliação após validação/Não validação pelo Conselho Coordenador da Avaliação;

O Avaliador: _____, EM ___/___/_____

O Avaliado: _____, EM ___/___/_____

Apêndice V

LISTA DE COMPETÊNCIAS

Chefe de Serviço

(ADPSIADAP, PORTARIA N.º 359/2013 DE 13 DE DEZEMBRO)

N.º	Descrição da Competência
1	<p>ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS: Capacidade para se focalizar na concretização dos objetivos do serviço e garantir que os resultados desejados sejam alcançados.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades. • Assume em regra objetivos ambiciosos e exigentes, embora realistas, para si e para os/as trabalhadores/as a seu cargo. • Tem noção do que é prioritário para o serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência. • Aceita correr riscos calculados para atingir os resultados desejados e assume as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso dos mesmos.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para orientar a sua atividade, respeitando os valores éticos e deontológicos do serviço público e do setor concreto em que se insere, promovendo um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na prática quotidiana aplica os princípios da legalidade e de conduta ética do serviço público. • Demonstra compromisso pessoal com os valores do serviço público e com a missão da organização, através dos seus atos e aplicação dos princípios deontológicos. • Adapta o funcionamento do serviço de forma a satisfazer as necessidades dos utentes, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade. • Implementa medidas internas de avaliação da qualidade, designadamente a monitorização da satisfação e gestão ativa das reclamações, fomentando a participação dos utentes na melhoria dos serviços.
3	<p>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Capacidade para programar, organizar e controlar a atividade da sua unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeia e coordena a atividade do serviço, de acordo com os objetivos superiormente definidos. • Define prioridades para si e para o serviço, tendo em conta os objetivos a alcançar e os recursos existentes. • Acompanha, controla e avalia a execução dos projetos e atividades assegurando o seu desenvolvimento e a sua realização de acordo com os prazos e custos definidos. • Revê e ajusta o planeamento efetuado, mantendo-o atualizado e adaptando-o a alterações e circunstâncias imprevistas.
4	<p>LIDERANÇA E GESTÃO DAS PESSOAS: Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os/as trabalhadores/as mobilizando-os/as para os objetivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.</p>

Avaliação de Desempenho numa PME

	<p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolve os colaboradores na definição dos objetivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos do serviço. • Promove o espírito de grupo e um clima organizacional propício à participação e à cooperação. • Estimula a iniciativa e a autonomia, delegando tarefas e fomentando a partilha de responsabilidades. • Tem um modelo de atuação que garante a justiça de tratamento, sendo, dessa forma, um referencial de confiança.
5	<p>OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS: Capacidade para gerir os recursos disponíveis, otimizando-os, através da melhoria e racionalização dos processos e redução de custos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementa medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos de trabalho e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos. • Distribui as responsabilidades, os projetos e tarefas pelos/as trabalhadores/as de acordo com as suas competências e motivação, otimizando o potencial individual. • Mobiliza os/as trabalhadores/as a seu cargo para a racionalização contínua de custos associados aos processos de trabalho e ao nível da atividade individual. • Responsabiliza os/as trabalhadores/as pela boa utilização dos equipamentos e materiais necessários ao funcionamento do serviço.
6	<p>VISÃO ESTRATÉGICA: Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, antecipar a sua mudança e prever os impactos na organização e no serviço. Ter uma perspetiva de gestão alargada e direcionada para o futuro de modo a definir as estratégias e os objetivos de acordo com essa visão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se atento à conjuntura que o rodeia, analisando os sinais de evolução e mudança e integra-os no âmbito sua atuação. • Antecipa as necessidades de adaptação do serviço, define estratégias, implementa medidas e avalia os impactos das mesmas. • Alinha os objetivos e atividade do serviço com a sua visão e define metas estratégicas, no quadro de orientações recebidas. • Contribui para o desenvolvimento da visão, objetivos e estratégias da organização, aplicando o conhecimento e a experiência que possui.
7	<p>DECISÃO: Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pondera as alternativas de resolução dos problemas e as suas potenciais implicações para o serviço e escolhe de forma fundamentada as opções adequadas. • Toma medidas ou faz opções em tempo útil, tendo presente as prioridades do serviço e a urgência das situações. • É auto-confiante e determinado a decidir, mesmo quando se trata de opções difíceis. • Assume os resultados das decisões que toma com sentido da responsabilidade.

<p>8</p>	<p>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui os conhecimentos especializados e a experiência profissional necessários à coordenação técnica da sua unidade orgânica. • Mantém-se atualizado sobre a mudança e tendências nacionais e internacionais nas áreas de conhecimento relevantes para a missão e objetivos do serviço. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência a outras áreas científicas e profissionais, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas e da atuação. • Utiliza as tecnologias de informação e comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
<p>9</p>	<p>DESENVOLVIMENTO E MOTIVAÇÃO DOS/AS TRABALHADORES/AS: Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos/as colaboradores trabalhadores/as e promover de forma permanente a aprendizagem e atualização profissionais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica nos/nas trabalhadores/as a seu cargo potencial de desenvolvimento, necessidades de melhoria e formação e cria oportunidades de aperfeiçoamento. • Reconhece o mérito individual e coletivo, promovendo um clima positivo e de auto-confiança. • Dá habitualmente <i>feedback</i> sobre os desempenhos, com vista à melhoria contínua, ao reforço dos comportamentos adequados e à correção dos eventuais desvios. • Disponibiliza informação relevante, viabiliza a frequência de cursos de formação e prevê períodos de autoformação para promover o desenvolvimento individual.
<p>10</p>	<p>ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E MUDANÇA: Capacidade para diagnosticar necessidades de mudança, aderir a novos processos de gestão e de funcionamento e apoiar ativamente a sua implementação.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume e concretiza, com determinação e empenho, as mudanças organizacionais e funcionais superiormente definidas e apoia as equipas de trabalho nesse processo. • Fomenta a participação ativa dos/as trabalhadores/as a seu cargo na produção e implementação de novas soluções para os problemas, com vista à melhoria dos resultados. • Adota e propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. • Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do serviço e dos desempenhos individuais.
<p>11</p>	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para integrar o contributo das suas funções no sentido da missão, valores e objetivos do serviço, exercendo-as de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde com disponibilidade às solicitações da hierarquia e dos utilizadores. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Contribui para o desenvolvimento de projetos transversais, com vista à prossecução da missão e objetivos da administração pública e da governação.

Avaliação de Desempenho numa PME

	<ul style="list-style-type: none"> • Trata com rigor a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas.
12	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão. • Procura adaptar o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores. • É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.
13	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com visão crítica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade e como suporte à tomada de decisão. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções, ou resolve-o, em tempo considerado útil. • Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. • Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua atividade ou a de outros.
14	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir de forma adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com trabalhadores/as, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha facilmente com pessoas com diferentes características. • Gere os conflitos utilizando estratégias adequadas e mantendo um comportamento estável e uma postura profissional. • Denota auto-confiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos sócio-profissionais.
15	<p>NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO: Capacidade para estabelecer acordos e compromissos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas, prosseguindo os interesses públicos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza uma forma de comunicação aberta e cria um clima propício à expressão dos outros, ouvindo-os com atenção. • É perspicaz a captar o ponto de vista alheio e a encontrar argumentos eficazes para influenciar e persuadir os outros. • Analisa a informação relevante, aprecia as diversas alternativas e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo. <p>Estabelece compromissos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível.</p>

<p>16</p>	<p>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceita a responsabilidade de direção ou de participação em projetos que implicam exposição e visibilidade externa. • Comunica com à vontade e confiança perante audiências alargadas. • Representa o serviço e/ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. • Promove a aplicação de orientações provenientes de grupos de trabalho exteriores à sua organização ou unidade orgânica e empenha-se nelas.
<p>17</p>	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se ativo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém habitualmente o controlo emocional e o discernimento profissional. • Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais. • Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem.
<p>18</p>	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada, dinamizá-las e gerar sinergias através da participação ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem, em regra, um papel ativo e cooperante nos grupos de trabalho e é, por vezes, o seu dinamizador. • Partilha informações e conhecimentos e disponibiliza-se para apoiar os membros das equipas. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
<p>19</p>	<p>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA: capacidade para integrar na sua função o cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre e assegura o cumprimento das normas e procedimentos relativos à segurança, higiene e saúde no trabalho. • Utiliza e fomenta a utilização de sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a segurança. • Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente. • Responsabiliza os/as trabalhadores/as pela utilização de veículos, equipamentos e materiais com correção e segurança.

Apêndice V

LISTA DE COMPETÊNCIAS

Técnico Superior

(//SIADAP, PORTARIA N.º 359/2013 DE 13 DE DEZEMBRO)

N.º	Descrição da Competência
1	<p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas e que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades com maior valor para o serviço (atividades-chave). • Compromete-se, em regra, com objetivos exigentes mas realistas e é perseverante no alcançar das metas definidas. • Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos. • Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para integrar no exercício da sua atividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do setor concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos do serviço público através dos seus atos. • Identifica claramente os utentes do serviço e as suas necessidades e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade. • Mostra-se disponível para com os utilizadores do serviço (internos e externos) e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas atividades trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade.
3	<p>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos variados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em regra é sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das suas tarefas e atividades. • Planeia e organiza as atividades e projetos que lhe são distribuídos, de acordo com os recursos que tem à sua disposição. • Realiza as suas atividades segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos. • Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correções consideradas necessárias.
4	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada

Avaliação de Desempenho numa PME

	<p>de decisão.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. • Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua atividade ou a de outros.
5	<p>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas. • Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
6	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. • Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.
7	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo independente e proativo no seu dia a dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais. • Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas. • Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade. • Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.

<p>8</p>	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. • Revela interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de projetos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo. • Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do seu serviço e para o seu desempenho individual.
<p>9</p>	<p>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor ou implementar medidas de otimização e redução de custos de funcionamento.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se, em regra, com a implementação de procedimentos e rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. • Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos. • Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção e respeitando as condições de segurança.
<p>10</p>	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas. • Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
<p>11</p>	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros.

Avaliação de Desempenho numa PME

	<ul style="list-style-type: none"> • Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos sócio-profissionais.
12	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão. • Adapta o discurso e a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. • É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.
13	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
14	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento de projetos e à concretização dos objetivos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exerce por vezes o papel de orientador e dinamizador das equipas e grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objetivos sejam alcançados. • Assume responsabilidades e objetivos exigentes. • Toma facilmente decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
15	<p>NEGOCIAÇÃO E PERSUAÇÃO: Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível. • Encontra argumentos e estrutura-os de forma lógica. • É expressivo na forma de comunicar e tem impacto nos outros. • Capta rapidamente o ponto de vista alheio sendo consistente e oportuno na resposta.
16	<p>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceita participar em projetos ou atividades que implicam exposição e visibilidade externa. • Tem capacidade de comunicação perante audiências alargadas. • Representa o serviço em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. • Propõe a adoção de orientações provenientes de entidades exteriores à sua unidade orgânica e empenha-se nelas.

17	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão.• Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional.• Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais.• Aceita as críticas e contrariedades.
-----------	---

Apêndice VI

LISTA DE COMPETÊNCIAS

ASSISTENTE TÉCNICO

(ADPSIADAP, PORTARIA N.º 359/2013 DE 13 DE DEZEMBRO)

N.º	Descrição da Competência
1	<p>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza adequadamente as tarefas que lhe são distribuídas. • Estabelece normalmente prioridades na sua ação, centrando-se nas atividades com maior valor para o serviço. • Compromete-se com os objetivos e é perseverante no alcançar das metas. • Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para exercer a sua atividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do setor concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume os valores e regras do serviço, atuando com profissionalismo e promovendo uma boa imagem do setor que representa. • Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos e cidadãs. • Age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.
3	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissionais, essenciais para o desempenho das tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas. • Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de maior qualidade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.
4	<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar a sua atividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza as tarefas de forma a garantir o bom funcionamento do serviço. • Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e atividades com vista ao cumprimento

Avaliação de Desempenho numa PME

	<p>das metas e prazos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. • Mantém adequadamente organizados os documentos que utiliza.
5	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar, no desenvolvimento e atualização técnica dentro das suas capacidades e possibilidades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. • Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.
6	<p>COORDENAÇÃO: Revela capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador das equipas de trabalho, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados. • Assume, normalmente, responsabilidades e objetivos exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
7	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e cooperar com os outros de forma ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem um papel ativo nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
8	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado e da satisfação pessoal e de grupo.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica e, perante a deteção de deficiências, faz propostas de correção • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado e do trabalho de grupo. • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Adere às inovações e tecnologias pertinentes para a sua unidade orgânica e/ou desempenho profissional.

<p>9</p>	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para transmitir informação com clareza e precisão e adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente de forma clara e precisa. • Presta informações e esclarecimentos adequados sobre as matérias do serviço, presencialmente ou através de outros meios de comunicação. • Procura adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.
<p>10</p>	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Procura resolver os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros. • Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos sócio-profissionais.
<p>11</p>	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo proativo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em regra, responde adequadamente a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais • Tem, normalmente, uma atitude ativa e dinâmica • Executa de forma autónoma as atividades que lhe são distribuídas. • Toma iniciativas no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.
<p>12</p>	<p>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. • Adota procedimentos, a nível da sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.
<p>13</p>	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o bom funcionamento do serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais.

Avaliação de Desempenho numa PME

	<ul style="list-style-type: none"> • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
<p>14</p>	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados, relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das suas tarefas e atividades. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Recolhe e compara dados de diferentes fontes, identificando a informação relevante para a sua atividade. • Prepara-se quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de maior complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa.
<p>15</p>	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se ativo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis, mantém o controlo emocional e discernimento profissional. • Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais. • Aceita as críticas e contrariedades.

Apêndice VI

LISTA DE COMPETÊNCIAS

MOTORISTA

(ADPSIADAP, PORTARIA N.º 359/2013 DE 13 DE DEZEMBRO)

N.º	Descrição da Competência
1	<p>ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procura atingir os resultados desejados. • Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas. • Preocupa-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades. • É persistente na resolução dos problemas e dificuldades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para exercer a sua atividade respeitando os valores e normas gerais do serviço público e do setor concreto em que trabalha.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume os valores e regras do serviço, atuando com profissionalismo e promovendo uma boa imagem do setor que representa. • Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos. • Respeita critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.
3	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissionais essenciais para o desempenho das suas tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica, adequadamente, conhecimentos práticos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho. • Emprega, corretamente, métodos e técnicas específicos da sua área de atividade. • Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua atividade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissionais para melhor corresponder às exigências do serviço.
4	<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar as suas tarefas e atividades e realizá-las de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas. • Segue as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. • Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza.

Avaliação de Desempenho numa PME

<p>5</p>	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se em equipas de trabalho, dentro e fora do seu contexto habitual. • Tem habitualmente uma atitude colaborante nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar, quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho.
<p>6</p>	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador de equipas de trabalho. • Assume, normalmente, responsabilidades e tarefas exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
<p>7</p>	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir, adequadamente, com pessoas com diferentes características, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Perante conflitos mantém um comportamento estável e uma postura profissional. • Afirma-se perante os outros, sem ser autoritário nem agressivo.
<p>8</p>	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade para se ajustar a novas tarefas e atividades e de se empenhar na aprendizagem e desenvolvimento profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manifesta interesse em aprender e atualizar-se. • Vê na diversidade de tarefas oportunidades de desenvolvimento profissional. • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças e adapta-se, a novas formas de realizar as tarefas. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria, propondo formação e atualização.
<p>9</p>	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica, identificando os erros e deficiências. • Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais. • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço. • Resolve com criatividade problemas não previstos.
<p>10</p>	<p>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p>

	<p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. • Adota procedimentos, a nível da sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.
11	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo proativo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem, habitualmente, uma atitude ativa e dinâmica. • Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais. • Concretiza de forma autónoma as atividades que lhe são distribuídas. • Toma iniciativa no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.
12	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para reconhecer o contributo da sua atividade para o bom funcionamento do serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com prontidão e com disponibilidade. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à assiduidade e horários de trabalho. • Responsabiliza-se pelos materiais e equipamentos que tem a seu cargo.
13	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se ativo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional. • Conseguir gerir de forma equilibrada as exigências profissionais. • Aceita as críticas e contrariedades.
14	<p>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA: capacidade para compreender e integrar na sua atividade profissional as normas de segurança, higiene, saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre normas e procedimentos estipulados para a realização das tarefas e atividades, em particular as de segurança, higiene e saúde no trabalho. • Emprega sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a sua segurança e a dos outros. • Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham

Avaliação de Desempenho numa PME

	<p>em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza veículos, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança.
<p>15</p>	<p>CONDUÇÃO DEFENSIVA: SEGUNDO O Instituto da Mobilidade e dos Transportes (2004, p.1): “ é a capacidade de conduzir de forma a procurar prevenir, evitar e não provocar acidentes, sejam quais forem as condições de circulação inerentes à via, ao veículo e meteorológicas, e quaisquer que sejam os comportamentos dos outros utentes, condutores e peões.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantem uma atitude responsável na tarefa da condução, estando ciente dos riscos que corre e consciente de que é dele próprio que provêm os maiores perigos, da sua concentração, do seu estado físico, do seu carácter e das suas emoções. • Efetua a preparação necessária para a viagem que vai efetuar, cumprindo os três níveis, nomeadamente o antes, durante e o depois. • Faz um raciocínio causa-efeito acerca dos acontecimentos que vê, informação disponível e acontecimentos que pode suceder. • Efetua a sinalização correta das manobras. • Preocupa-se em estabelecer o contacto visual. • Mantém a distância de segurança.”

Apêndice VI

LISTA DE COMPETÊNCIAS

ASSISTENTE OPERACIONAL

(// SIADAP, PORTARIA N.º 359/2013 DE 13 DE DEZEMBRO)

N.º	Descrição da Competência
1	<p>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procura atingir os resultados desejados. • Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas. • Preocupa-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades. • É persistente na resolução dos problemas e dificuldades.
2	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para exercer a sua atividade respeitando os valores e normas gerais do serviço público e do setor concreto em que trabalha.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do setor que representa. • Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos. • Respeita critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.
3	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica, adequadamente, conhecimentos práticos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho. • Emprega, corretamente, métodos e técnicas específicos da sua área de atividade. • Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua atividade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.
4	<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar as suas tarefas e atividades e realizá-las de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas. • Segue as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. • Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza.

Avaliação de Desempenho numa PME

<p>5</p>	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se em equipas de trabalho, dentro e fora do seu contexto habitual. • Tem habitualmente uma atitude colaborante nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar, quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho.
<p>6</p>	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objectivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador de equipas de trabalho. • Assume, normalmente, responsabilidades e tarefas exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
<p>7</p>	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir, adequadamente, com pessoas com diferentes características, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Perante conflitos mantém um comportamento estável e uma postura profissional. • Afirma-se perante os outros, sem ser autoritário nem agressivo.
<p>8</p>	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade para se ajustar a novas tarefas e actividades e de se empenhar na aprendizagem e desenvolvimento profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manifesta interesse em aprender e atualizar-se. • Vê na diversidade de tarefas oportunidades de desenvolvimento profissional. • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças e adapta-se, com facilidade, a novas formas de realizar as tarefas. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria, propondo formação e atualização.
<p>9</p>	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica identificando os erros e deficiências. • Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais. • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço. • Resolve com criatividade problemas não previstos.
<p>10</p>	<p>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e</p>

	<p>eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. • Adota procedimentos, a nível da sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.
<p>11</p>	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo proativo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem, habitualmente, uma atitude ativa e dinâmica. • Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais. • Concretiza de forma autónoma as atividades que lhe são distribuídas. • Toma iniciativa no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.
<p>12</p>	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para reconhecer o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e responsável.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com prontidão e com disponibilidade. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à assiduidade e horários de trabalho. • Responsabiliza-se pelos materiais e equipamentos que tem a seu cargo.
<p>13</p>	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional. • Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais. • Aceita as críticas e contrariedades.
<p>14</p>	<p>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA: capacidade para compreender e integrar na sua atividade profissional as normas de segurança, higiene, saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre normas e procedimentos estipulados para a realização das tarefas e atividades, em particular as de segurança, higiene e saúde no trabalho. • Emprega sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a sua segurança

Avaliação de Desempenho numa PME

	<p>e a dos outros.</p> <ul style="list-style-type: none">• Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente.• Utiliza veículos, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança.
--	---