



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Joana Alves Pinto

**Avaliação de Desempenho numa Unidade
de Saúde Hospitalar: um estudo de caso**



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Joana Alves Pinto

Avaliação de Desempenho numa Unidade de Saúde Hospitalar: um estudo de caso

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

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Maria José Manso Casa-Nova
e do
Professor Doutor Guilherme Rego da Silva

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Para a realização do presente relatório de estágio foi imprescindível o apoio de diversas pessoas e, por isso, este espaço é inteiramente dedicado a elas como forma de agradecimento.

Primeiramente, um enorme agradecimento à Professora Doutora Maria José Manso Casa-Nova, orientadora científica deste projeto, pela dedicação, disponibilidade, aprendizagens e palavras sábias. O seu apoio foi fundamental para a concretização deste trabalho. O meu muito obrigada!

À organização e ao meu acompanhante de estágio que me proporcionaram a oportunidade de estabelecer contacto com o mundo profissional e aos restantes profissionais com quem tive a oportunidade de conviver, o meu muito obrigada! Foi gratificante aprender com tantos profissionais que me proporcionaram bons momentos e aprendizagens.

Como não poderia deixar de ser e como sendo o meu suporte, agradeço aos meus pais e ao meu irmão todo o apoio e motivação para alcançar este objetivo tão desejado. Sem eles, tudo seria mais difícil. Todas as conquistas dedico-as a eles. À restante família que está sempre presente, muito obrigada!

E por último, mas não menos importante, aos meus amigos. Longe ou perto, estão sempre presentes em tudo e para tudo. São eles que também contribuem para a concretização dos meus sonhos. Um enorme obrigada por todo o apoio e compreensão!

Com toda a certeza, todos, de uma forma ou de outra, contribuíram para o meu crescimento profissional e pessoal. Agradeço todo o acompanhamento e todos os ensinamentos nesta etapa tão importante na minha vida.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA UNIDADE DE SAÚDE HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO

RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos comporta várias dimensões, no entanto, o presente estudo centra-se na Avaliação de Desempenho. A Avaliação de Desempenho constitui-se uma das práticas mais impactantes no desenvolvimento profissional dos/as trabalhadores/as, de forma a potenciar o sucesso das organizações.

O estudo foca-se na satisfação relativamente à Avaliação de Desempenho dos/as trabalhadores/as das carreiras gerais pertencentes a uma Unidade de Saúde situada no Nordeste de Portugal. O principal objetivo consistiu em compreender as dimensões que devem ser melhoradas bem como as dimensões que revelam efeitos significativos no seu desenvolvimento através do recurso a técnicas de recolha de dados que se inserem nas metodologias qualitativas e quantitativas adequadas face ao objeto de estudo: inquérito por questionário, entrevista semi-estruturada e análise documental.

Os resultados evidenciam que a maioria da população em estudo é favorável à existência e aplicação de um sistema de avaliação de desempenho, considerando que este é fundamental para o seu desenvolvimento e desenvolvimento da organização, desde que seja aplicado de forma correta e justa.

PALAVRAS CHAVE: Avaliação de Desempenho, Gestão de Recursos Humanos, Organização, Trabalhadores/as.

PERFORMANCE ASSESSMENT IN A HOSPITAL HEALTH UNIT: A CASE STUDY

ABSTRACT

The management of human resources implies various dimensions, however, this study is focused on the Performance Evaluation. The Performance Evaluation is one of the most important practices in the professional development of workers, in order to potentialize their success.

The study is centered on the satisfaction of general career workers from a Medical Unit located in the Northeast of Portugal in relation to the Performance Evaluation. The main goal was to understand the dimensions that should be improved and also the dimensions that reveal significative effects in their development, recurring to data collection techniques that are inserted in qualitative and quantitative methodologies adequate to the object of study: formulary interview, a semi-structured interview and a documental analysis.

In the end, the results dictate that the majority of the population in the study are favorable to the existence and to the application of a system of performance evaluation, indicating that it is fundamental to their development and to the development of the organization, if it is applied in a correct and fair way.

KEYWORDS: Performance Evaluation, Human Resource Management, Organization, Workers.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1.1. Apresentação sumária do tema de estágio: contexto, atualidade e pertinência	1
1.2. Explicitação da estrutura/organização do relatório	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO	3
1.1. Caracterização da Instituição de estágio	3
1.2. Objetivos	3
1.3. Departamento de Recursos Humanos	3
1.4. Departamento de Formação e Desenvolvimento	4
1.5. Caracterização dos participantes do estudo	4
2. Pertinência no âmbito da área de especialização do Mestrado	7
3. Diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas	8
4. Questões de partida, objetivos e hipóteses de investigação	8
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO	10
1. Introdução	10
2. Paradigma de intervenção/investigação	10
2.1. Estudo de Caso	11
3. Técnicas de Recolha de Dados	11
3.1. Inquérito por Questionário	12
3.2. Entrevista semi-estruturada	13
3.3. Análise de Conteúdo	14
3.4. Análise estatística	14
3.5. Análise documental	14
4. Recursos necessários à intervenção e garantia da sua acessibilidade	15
CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO	16
1. As organizações e os Recursos humanos	16
2. Gestão de Recursos Humanos	19
2.1. Avaliação de Desempenho	24
2.2. Objetivos da Avaliação de Desempenho	28
2.3. Sistema de Avaliação de Desempenho	30
2.4. O Sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP)	35

2.5.	Etapas e métodos da Avaliação de Desempenho.....	40
2.6.	Erros na Avaliação de Desempenho.....	44
2.7.	Avaliação por Competências.....	46
2.8.	Satisfação com a Avaliação de Desempenho.....	49
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO		53
1.	Percepção dos trabalhadores acerca da Avaliação de Desempenho: as entrevistas	53
1.1.	Recursos Humanos	53
1.2.	Avaliação de Desempenho.....	55
2.	Percepção dos trabalhadores acerca da Avaliação de Desempenho	60
1.	Atividades realizadas em contexto de estágio: conhecimento da organização e inserção profissional.....	71
2.	Para uma aprendizagem profissional e maturidade pessoal: balanço das aprendizagens	72
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		78
APÊNDICES		82
APÊNDICE 1 – CARATERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO		83
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO		84
APÊNDICE 3 – TRATAMENTO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO		90
APÊNDICE 4 – CONSENTIMENTO INFORMADO.....		94
APÊNDICE 5 – GUIÃO DA ENTREVISTA.....		95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Divisão por sexo.....	5
Gráfico 2 - Divisão por idade	5
Gráfico 3 - Habilitações literárias.....	6
Gráfico 4 - Categoria profissional.....	7
Gráfico 5 - Sei o que significa um sistema de avaliação de desempenho.....	61
Gráfico 6 - Considera relevante a implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho por parte da organização	62
Gráfico 7 - A Avaliação de Desempenho acarreta vantagens para o trabalhador	63
Gráfico 8 - A Avaliação de Desempenho acarreta vantagens para a organização	65
Gráfico 9 - Quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho <i>pode ter</i>	66
Gráfico 10 - Quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho <i>deve ter</i>	67
Gráfico 11 - Quais as competências que considera mais importantes serem avaliadas no desempenho da sua atividade.....	68
Gráfico 12 -Os resultados da Avaliação de Desempenho são discutidos corretamente com o/a avaliado/a	69
Gráfico 13 - Mudaria algum aspeto na forma como é realizada a Avaliação de Desempenho	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Visão tradicional e visão emergente da gestão de pessoas (Cunha et al., 2018, p. 78).	22
Tabela 2 - Objetivos do SIADAP (Manual de Apoio, 2018, p.11).....	36
Tabela 3 - Subsistemas do SIADAP (Manual de Apoio, 2018, p.13).	37

INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação sumária do tema de estágio: contexto, atualidade e pertinência

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho e tem como objetivo apresentar e refletir sobre o trabalho desenvolvido na organização onde decorreu o estágio, nomeadamente no Departamento de Recursos Humanos.

O local de estágio foi uma Unidade de Saúde Hospitalar (por questões de ética e deontologia a sua identidade não será revelada) situada no Nordeste de Portugal, sendo que a investigação, por interesse da organização, incidiu nos trabalhadores e trabalhadoras que estão inseridos nas carreiras gerais, nomeadamente chefes de serviço, técnicos superiores, assistentes técnicos, administrativos e assistentes operacionais perfazendo um total de noventa e oito trabalhadores/as, tendo por objetivo a avaliação de desempenho.

Num primeiro momento, tornou-se necessário determinar uma área específica a abordar, sendo que esta área recaiu sobre a Avaliação de Desempenho por interesse da organização de estágio em concordância com a orientadora científica da Universidade. O tema abordado diz respeito à perceção dos trabalhadores/as pertencentes às carreiras gerais relativamente ao modelo de Avaliação de Desempenho, nomeadamente a avaliação por competências, realizado na organização de estágio, uma vez que a sua aplicação tem vindo a ser descurada ao longo do tempo. Através da aplicação de determinadas técnicas de recolha de dados, nomeadamente o inquérito por questionário e a entrevista, foi possível perspetivar as opiniões de um conjunto de trabalhadores/as de forma a detetar possíveis áreas de melhoria no processo de Avaliação de Desempenho.

1.2. Explicitação da estrutura/organização do relatório

A realização do presente estudo comporta duas componentes: primeiramente a componente prática que diz respeito à realização das atividades propostas em contexto de estágio e seguidamente a componente teórica e metodológica da qual consta o presente documento bem como a análise dos resultados obtidos através de diversas técnicas de recolha de dados nomeadamente o questionário e a entrevista. Assim, encontra-se dividido em cinco capítulos, todos interligados entre si.

No primeiro capítulo encontra-se o enquadramento contextual do estágio, do qual fazem parte os seguintes pontos: caracterização da instituição de estágio, objetivos, Departamento de Recursos Humanos e Departamento de Formação e Desenvolvimento, caracterização dos participantes do estudo,

pertinência no âmbito da área de especialização do Mestrado, diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas e, por último, as questões de partida, objetivos e hipóteses de investigação relativos ao estudo.

O capítulo II refere-se ao enquadramento metodológico do estágio. Neste capítulo são descritos os paradigmas subjacentes ao estudo bem como as técnicas de recolha de dados que foram utilizadas e, por fim, os recursos necessários à intervenção e garantia ao desenvolvimento do estudo.

O enquadramento teórico da problemática em estudo é descrito no capítulo III. Neste capítulo são desenvolvidas as seguintes temáticas: As organizações e os Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho, Objetivos da Avaliação de Desempenho, Sistema de Avaliação de Desempenho, Sistema integrado de avaliação do desempenho para a Administração Pública (SIADAP), Etapas e métodos da Avaliação de Desempenho, Erros na Avaliação de Desempenho, Avaliação por Competências e Satisfação com a Avaliação de Desempenho. Para a sua construção, recorreremos a bibliografia de diversos autores, nomeadamente, João Bilhim, António Caetano, Idalberto Chiavenato, Jean-Marie Peretti, Miguel Cunha, entre outros.

No capítulo IV é apresentado e discutido todo o processo de investigação e intervenção, com o objetivo de articular os dados recolhidos através das técnicas de investigação que foram implementadas. Esta discussão e análise tem por base as perguntas de partida, hipóteses e objetivos do estudo (ou seja, o objeto), os resultados obtidos e os referenciais teóricos.

Por último, no capítulo V encontram-se as considerações finais. Neste capítulo apresentamos uma reflexão de todo o processo relativo ao estudo realizado, bem como ao estágio com o intuito de refletir e descrever toda a experiência e aprendizagem que me proporcionou ao longo deste tempo, tanto a nível pessoal como a nível profissional, bem como as limitações que foram encontradas no decorrer do mesmo.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

1.1. Caraterização da Instituição de estágio

O estágio decorreu numa Unidade Hospitalar situada no Nordeste de Portugal. Esta Unidade constitui-se uma entidade dotada de autonomia financeira, administrativa e patrimonial. É constituída por três Unidades de Saúde e Centros de Saúde. Esta organização atua ao nível de diversas áreas, tais como: Cuidados de Saúde Primários, Cuidados Hospitalares, Urgência, Emergência e Cuidados Intensivos, Cuidados Paliativos e Saúde Pública.

1.2. Objetivos

A entidade de estágio tem como objetivo estratégico a satisfação das necessidades ligadas à saúde da população que reside na sua área de influência, destacando a promoção da saúde e prevenção da doença, uma vez que a excelência na prestação de cuidados de saúde aos utentes é um elemento base da estratégia global desta instituição.

1.3. Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos é dirigido por um Diretor de Recursos Humanos, responsável pela gestão e funcionamento de todos os serviços inerentes ao mesmo com o objetivo de organizar da melhor forma todos os serviços que a área de Recursos Humanos possui tentando dar respostas eficazes e eficientes aos/às trabalhadores/as da organização.

A função “Gestão de Recursos Humanos” encontra-se organizada através de uma estrutura funcional e tem como principais objetivos:

- Propor e coordenar políticas e estratégias de gestão e desenvolvimento do potencial humano da Unidade Hospitalar;

- Proporcionar apoio, desenvolvimento e coordenação através da implementação de processos relativos à Gestão de Recursos Humanos nas seguintes vertentes:

- a) Planeamento, Organização e Controlo de Recursos Humanos;
- b) Gestão do Recrutamento, Seleção e Mobilidade;
- c) Gestão da Avaliação de Desempenho e seus resultados;
- d) Gestão Administrativa de Recursos Humanos e relação com entidades oficiais;
- e) Assessoria Jurídico-Laboral;

- f) Acompanhamento dos Processos de Saúde no Trabalho;
- g) Controlo e gestão da assiduidade;
- h) Gestão e processamento das remunerações dos colaboradores;
- i) Análise e qualificação de Acidentes de Trabalho.

1.4. Departamento de Formação e Desenvolvimento

No que diz respeito ao desenvolvimento dos seus profissionais, a organização, ciente da importância da formação contínua na excelência da assistência prestada aos utentes, promove e apoia o desenvolvimento profissional através de ações de formação em diversas áreas em cooperação com as escolas, hospitais e/ou centros de saúde e, portanto, é realizado anualmente um Plano de Atividades formativas a fim de dotar os Recursos Humanos de conhecimentos avançados.

1.5. Caraterização dos participantes do estudo

Os participantes do estudo são constituídos por um conjunto de trabalhadores/as da organização que se encontram divididos por diversos serviços. Assim, os participantes do estudo dizem respeito às carreiras gerais, designadamente chefes de serviço, técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais e administrativos perfazendo um total de 53 trabalhadores (apêndice 1 – caraterização dos participantes do estudo).

No que se refere à caraterização dos/as trabalhadores/as relativamente ao sexo, constata-se que a maioria dos trabalhadores/as são do sexo feminino (74%).

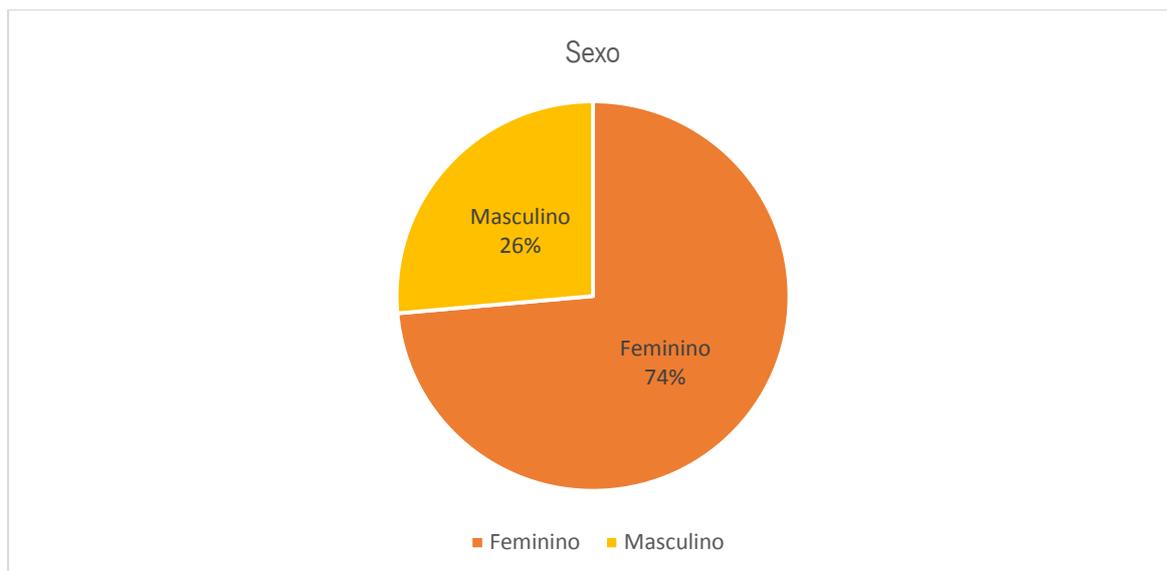


Gráfico 1 - Divisão por sexo

Através da análise do gráfico, é possível constatar que o setor da saúde apresenta maior quantidade de trabalhadores do sexo feminino ao invés do sexo masculino, confirmando-se que o ato do cuidar continua a ser uma prerrogativa feminina.

Relativamente à idade, o gráfico revela que a maioria dos trabalhadores se insere na faixa etária entre os 45 e os 54 anos (40%), seguido da faixa etária igual ou superior a 55 anos que corresponde a um total de 32%.

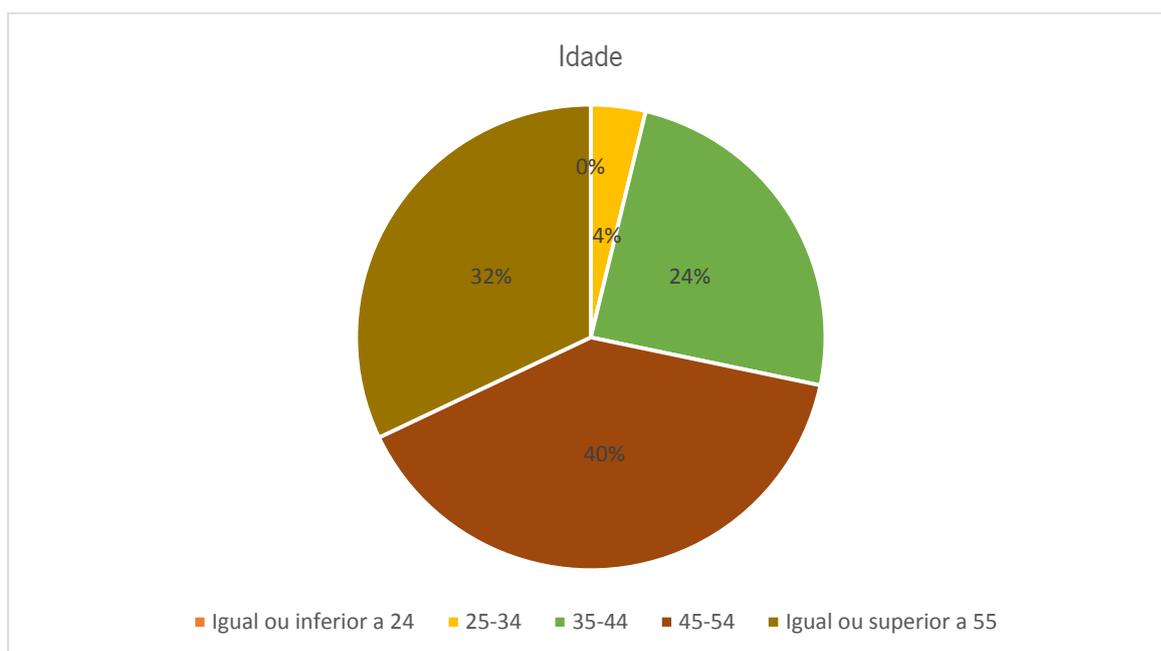


Gráfico 2 - Divisão por idade

Através dos resultados do gráfico, é perceptível a reduzida entrada de trabalhadores no setor da saúde, o que explica a grande percentagem de trabalhadores com 45 ou mais anos. É perceptível que, na organização, a maior parte dos profissionais já exercem funções há muitos anos, existindo pouca renovação no que concerne aos/as trabalhadores/as pertencentes às carreiras gerais, sendo que a camada mais jovem, na sua maioria, diz respeito a jovens estagiários.

No que às habilitações literárias diz respeito, o gráfico mostra-nos que 4% dos trabalhadores possuem o ensino básico, 5% possuem o 6º ano, 2% com o 9º ano, 12º ano com 55% dos trabalhadores e o Ensino Superior corresponde a 34% dos trabalhadores.

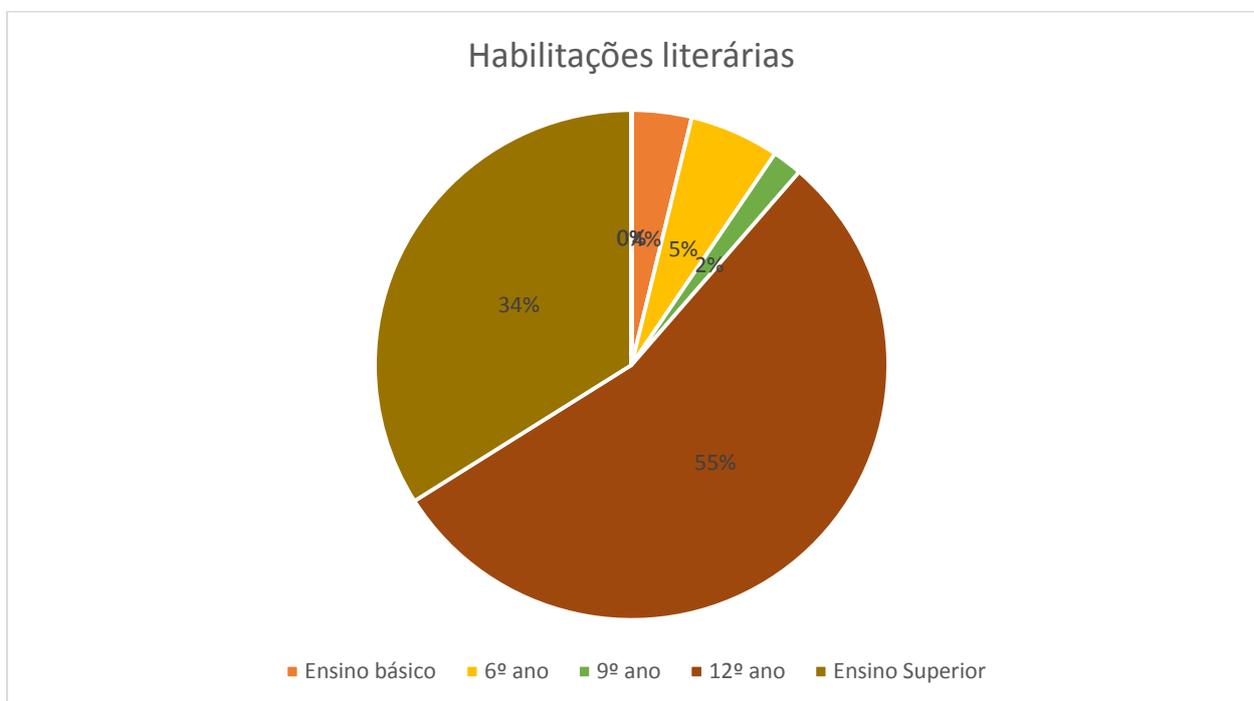


Gráfico 3 - Habilitações literárias

O gráfico revela que a maioria dos trabalhadores (55%) possui o 12º ano. Através destes resultados podemos constatar que a maior parte do exercício das funções que exercem os/as trabalhadores/as é, na sua maioria, indiferenciado, uma vez que não é necessário ter muitos trabalhadores com elevadas habilitações académicas, demonstrando também que a baixa escolaridade é predominante. Este facto é visível nos vários departamentos que constituem a organização.

Fazem parte das carreiras gerais cinco categorias profissionais: administrativo/a, assistente técnico, assistente operacional, técnico superior e chefe de serviço.

O gráfico seguintes mostra-nos que, no que concerne à categoria de Assistente operacional, 62% diz respeito aos Assistentes Operacionais, seguido de Assistente técnico com 13%, Administrativo com 12%, Técnico superior com 11% cada e por fim, Chefe de serviço que corresponde a um total de 2%.

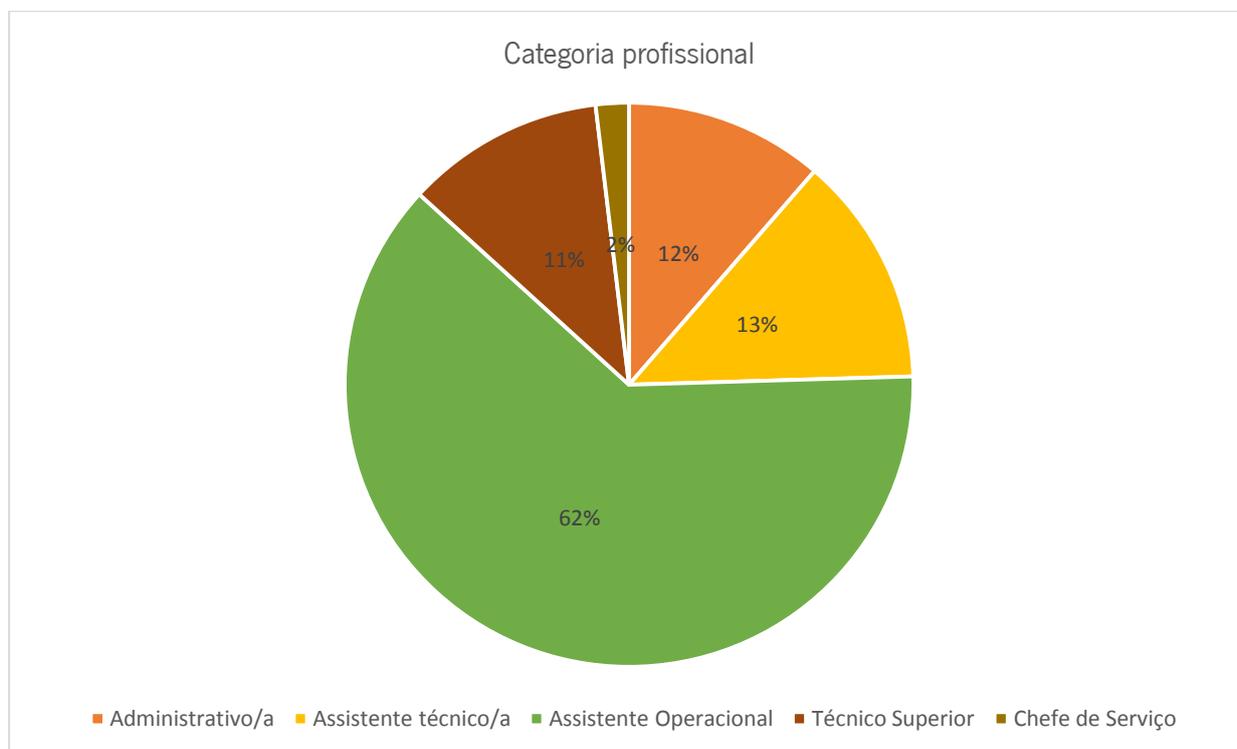


Gráfico 4 - Categoria profissional

A leitura do gráfico revela que a maioria dos/as trabalhadores/as das carreiras gerais pertence à categoria de Assistente Operacional, correspondendo a uma percentagem de 62%.

A categoria profissional que possui a amostra mais reduzida diz respeito ao Chefe de Serviço, com 2%.

2. Pertinência no âmbito da área de especialização do Mestrado

O presente Mestrado possui diversas áreas nomeadamente a formação, o trabalho e os recursos humanos. Neste caso, a escolha recaiu sobre os recursos humanos por considerar ser a área que se revela de maior interesse para mim.

No que respeita à escolha da organização, esta recaiu principalmente pela rápida e eficiente resposta num primeiro contacto, e por considerar ser uma organização de grande dimensão onde a minha intervenção poderia ser mais abrangente, desafiante e ao mesmo tempo exigente.

Para a realização do presente estágio foi necessário especificar uma área e a escolha recaiu na Avaliação de Desempenho pelo facto de ser um processo onde era necessária maior envolvimento, indo de encontro tanto ao interesse da organização como ao interesse da estagiária e respetiva área de especialização do Mestrado, sendo este o ponto de partida para o desenvolvimento do estágio.

3. Diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas

Após discussão e reflexão com o Diretor do departamento de Recursos Humanos dos aspetos referentes aos procedimentos do estágio, tal como a caracterização do local bem como a forma como a mesma é legal e processualmente com o intuito de conhecê-lo um pouco melhor, foi referido que a área onde a minha participação ocorreria de forma mais ativa seria a Avaliação de Desempenho visto ser um processo onde é necessária maior envolvimento e por ser muito importante nas organizações, uma vez que se encontra diretamente relacionado com o desenvolvimento dos seus trabalhadores.

Por considerar ser uma área extremamente importante nas organizações, foi possível perceber o impacto que este sistema tem nos/as trabalhadores/as, uma vez que, através do desenvolvimento da investigação, foi possível perceber, através das suas justificações, que a maioria dos/as trabalhadores/as considera que a Avaliação de Desempenho é um processo relevante na medida em que pode ser vantajoso para os/as trabalhadores/as e para a organização, porém, se não for bem desenvolvido e aplicado, pode acarretar mais desvantagens do que vantagens, sendo crucial para o seu desenvolvimento, enquanto pessoas e enquanto profissionais

4. Questões de partida, objetivos e hipóteses de investigação

Questões de partida

1. Em que medida a avaliação por competências evidencia a qualidade do trabalho realizado pelos profissionais?
2. Em que medida a avaliação por competências é compatível com o grau de satisfação dos profissionais relativamente à avaliação do seu desempenho?

Objetivos

1. Perceber de que forma a avaliação por competências demonstra a qualidade do trabalho realizado pelos profissionais.

2. Compreender de que forma a avaliação por competências é compatível com o grau de satisfação dos profissionais relativamente à avaliação do seu desempenho.

Hipóteses de investigação

1. A avaliação por competências não é suficientemente abrangente para garantir uma avaliação holística de cada profissional.

2. A avaliação por competências não garante a satisfação dos profissionais no que diz respeito às várias dimensões a ter em consideração no processo avaliativo (pessoais e profissionais).

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO

1. Introdução

A metodologia utilizada no presente estudo tem em conta o objeto de estudo e, deste modo, o presente capítulo remete para uma descrição de todo o processo de recolha de dados.

No presente trabalho, procurou-se, primeiramente, conhecer a organização nomeadamente o Departamento de Recursos Humanos, seguido de uma investigação com o intuito de desenvolver as temáticas abordadas no presente estudo.

O método de investigação presente neste trabalho é o Estudo de Caso que, por conseguinte, se insere tanto no paradigma qualitativo como no paradigma quantitativo uma vez que depende do trabalho de campo em que se baseia, tendo em conta as diversas técnicas de recolha de dados a utilizar e pertinentes face ao objeto de estudo.

A metodologia de investigação refere-se ao estudo dos métodos de investigação. O que interessa realmente é o processo de investigação e não tanto os resultados (Bisquerra, 1989). O principal objetivo da metodologia é “ajudar-nos a compreender, no sentido mais amplo do termo, não os resultados do método científico, mas o próprio processo em si” (Kaplan, 1998 *citado por* Coutinho, 2014, p.25).

2. Paradigma de intervenção/investigação

O conceito de paradigma de investigação deve-se ao célebre historiador Thomas Kuhn que na sua obra intitulada “The structure of Scientific Revolution” (1962) o definiu como sendo “o conjunto de crenças, valores, técnicas partilhadas pelos membros de uma dada comunidade científica e um modelo para o “que” e para o “como” investigar num dado e definido contexto histórico/social” (Coutinho, 2014, p.9).

Os paradigmas de investigação constituem-se através dos pressupostos e valores que encaminham a pesquisa, de forma a determinar as diversas opções que o investigador terá de recorrer para obter respostas ao problema/questão a investigar (Coutinho, 2014, p.24).

O Estudo de Caso enquadra-se tanto no paradigma quantitativo como no paradigma qualitativo. Tal como refere Amado (2013, p.145), os Estudos de Caso podem ser de natureza quantitativa, de natureza fenomenológica e interpretativa, ou mista (agregar o conjunto de técnicas e instrumentos próprios de abordagens qualitativas e abordagens quantitativas). Assim, o paradigma quantitativo/positivista inspira-se numa filosofia positivista e o seu principal objetivo é proporcionar a

explicação dos fenómenos visando a formulação de leis gerais. A sua principal finalidade é “estabelecer regularidades ou leis de aplicação universal” (Morgado, 2012). Já o paradigma qualitativo/interpretativo refere-se à compreensão das intenções e dos significados (crenças, opiniões, perceções, representações perspetivas) que as pessoas importam para as próprias ações, em relação com os outros e os contextos em que e como interagem (Amado, 2013, pp.42-43).

2.1. Estudo de Caso

O Estudo de Caso, como estratégia de investigação, tem influência no desenvolvimento das Ciências Sociais tanto pela frequência de utilização como pelos diferentes itinerários de investigação (Morgado, 2012).

Na opinião de McKernan (1999 *citado por* Morgado, 2012), este método revela-se apropriado para procurar explicar os aspetos importantes de um acontecimento específico ou situação, proporcionando informação acerca de um projeto, inovação ou acontecimento durante um período de tempo prolongado.

O Estudo de Caso consiste no estudo de um indivíduo, de um acontecimento, de uma organização, de um programa ou reforma, de alterações dadas numa região, entre outros. Neste sentido, admite uma multiplicidade de abordagens metodológicas, ou seja, ser uma tentativa de exploração de um certo fenómeno (exploratórios), assumir um caráter apenas descritivo, acentuar numa perspetiva fenomenológica (interpretativos) ou procurar a explicação de factos (explicativos) e ainda visar a transformação de uma realidade (investigação-ação). Assim, o ponto de partida é compreender as particularidades do caso ou dos casos em estudo (Amado, 2013, p.124).

3. Técnicas de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de dados, segundo Bisquerra (1989), constituem-se em procedimentos de atuação, concretos e específicos, meios auxiliares do método, visto que o que constitui o método são as diversas técnicas.

Na perspetiva de De Ketele e Roegiers (1996, p.17) a recolha de informação refere-se a um “processo organizado posto em prática para obter informações junto de múltiplas fontes, com o objetivo de passar de um nível de conhecimento para outro nível de conhecimento ou de representação de uma dada situação, no quadro de uma ação deliberada cujos objetivos foram claramente definidos e que dá garantias de validade”.

No presente estudo, as técnicas de recolha de dados utilizadas e mais pertinentes face ao objeto foram o Inquérito por Questionário, a Entrevista semi-estruturada e a Análise de conteúdo como técnica indireta de recolha de dados.

3.1. Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário constitui uma técnica bastante utilizada no domínio da investigação e, segundo Quivy & Campenhoudt, (2008) consiste numa:

Série ordenada e coerente de perguntas que são colocadas a um conjunto de inquiridos para colher elementos sobre a sua situação social, profissional ou familiar, as suas opiniões, as atitudes que assumem e/ou a forma como se posicionam perante certas questões humanas e sociais, acontecimentos ou problemas, as suas expectativas, o seu nível de conhecimentos e, ainda, sobre qualquer temática ou assunto de interesse para o investigador.

Esta técnica de recolha de dados aplica-se à população ou amostra em estudo, depois de ser validado e testado. Revela pontos positivos tais como o respeito pela individualidade do avaliado, a significativa quantidade de pessoas que podem ser inquiridas e o elevado número de variáveis que podem ser estudadas. Segundo Morgado (2012), é importante que as respostas sejam pré-codificadas, limitando os inquiridos a escolher as respostas que lhe são propostas.

No presente estudo, o inquérito por questionário foi usado para ser aplicado a um total de 98 profissionais pertencentes às carreiras gerais da organização, nomeadamente, Chefes de serviço, técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais e administrativos. Uma vez que estamos perante uma amostra numerosa e o facto de ser necessário analisar e comparar respostas, esta técnica de recolha de dados torna-se uma boa escolha (Apêndice 2 – questionário).

O inquérito por questionário teve como tema a Avaliação de Desempenho, abordando diversas temáticas, tais como o conhecimento acerca de um sistema de Avaliação de Desempenho, a importância da implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho, os seus efeitos, as competências que se revelam mais importantes e os resultados. Em cada item foi incluído uma opção para justificação de cada resposta, de forma a permitir aos intervenientes a possibilidade de justificar a resposta dada ou até de mencionar outra alternativa ou opinião.

A aplicação dos inquéritos permitiu recolher informação e perceber de que forma os/as trabalhadores/as perspetivam a Avaliação de Desempenho e se existem aspetos que devem ser

alterados ou melhorados. Para a organização, estes resultados são uma mais valia uma vez que lhe possibilita uma melhor construção da Avaliação de Desempenho, nunca descurando que os/as trabalhadores/as são parte integrante da construção de um sistema de Avaliação de Desempenho.

3.2. Entrevista semi-estruturada

Na entrevista, na perspetiva de Carmo e Ferreira (1998, pp.125-126), a questão chave é a interação direta, onde o principal objetivo é “(...) abrir a área livre dos dois interlocutores no que respeita à matéria da entrevista (...)” sendo a área livre a informação que é partilhada entre os dois. Assim, existem situações onde é pertinente recorrer a esta técnica: nos casos em que o/a investigador/a possui questões cuja resposta não está presente na documentação disponível ou não parece fiável e, por outro lado, casos em que o/a investigador/a pretende economizar energias e adquirir tempo, recorrendo a informadores qualificados e especialistas no seu campo de investigação ou à população-alvo que pretende conhecer. Desta forma, segundo Bogdan & Biklen (1994, p.136) “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.

Esta técnica de recolha de dados, em investigação qualitativa, pode ser utilizada de duas formas: como técnica principal de recolha de dados ou usada em conjunto com a observação participante, a análise documental e outras técnicas. “Seja utilizada de uma forma ou de outra, a entrevista serve realmente para recolher dados descritivos na linguagem do próprio indivíduo, permitindo ao investigador desenvolver ideias acerca da maneira como os sujeitos interpretam determinada questão e aspetos do mundo” (Bodgan e Bicklen, 1994, 134). Deste modo, entende-se que esta técnica é bastante pertinente para o presente trabalho dado permitir conhecer as perspetivas de sujeitos implicados no processo de avaliação de desempenho.

Para a realização das entrevistas aos dois técnicos superiores a ao chefe de serviço foi construído um guião como forma de orientação. Assim, deste guião faziam parte as seguintes temáticas: Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho e Avaliação por Competências. Recorreu-se à entrevista semi-estruturada com o objetivo de haver alguma flexibilidade de resposta, mas que, por outro lado, fosse possível garantir que fossem abordados os temas referentes ao estudo.

A aplicação desta técnica de recolha de dados permitiu o conhecimento das perspetivas de determinados trabalhadores/as que exercem as suas funções na organização, possibilitando o conhecimento acerca dos temas abordados, permitindo complementar e ajudar na compreensão dos resultados obtidos através da aplicação do questionário (Apêndice 5 – Guião da entrevista).

3.3. Análise de Conteúdo

Por último, a Análise de conteúdo, que se constitui numa técnica indireta de recolha de dados e que permite fazer o tratamento qualitativo dos dados provenientes das entrevistas, o que possibilita a construção de categorias que auxiliem num maior conhecimento da realidade estudada.

Para Quivy & Campenhoudt (2008), a análise de conteúdo diz respeito a uma “análise sistemática de conteúdo que corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjetividade dos processos”. Desta forma, a partir desta técnica de recolha de dados, é possível recolher informação, analisar e refletir sobre o tema deste estudo.

3.4. Análise estatística

Com o objetivo de sintetizar e otimizar os dados obtidos através da aplicação do questionário recorreu-se a uma técnica complementar, a análise estatística. Na perspetiva de Quivy & Campenhoudt (2008) a análise estatística diz respeito a um “(...) tratamento quantitativo que permita comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar correlações entre variáveis”.

É através da análise estatística que se procede à construção de gráficos e tabelas para, conseqüentemente, analisar e apresentar os resultados obtidos. Por isso, considera-se uma etapa crucial aquando da aplicação de um inquérito por questionário.

3.5. Análise documental

Tal como refere Saint-Georges (1997, p.15) relativamente à análise documental “De uma maneira ou de outra, não existe investigação sem documentação”. Refere ainda que “(...) a pesquisa documental apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso a fontes pertinentes, escritas ou não (...)” e “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)” (Saint-Georges, 1997, p.30).

De facto, a análise documental é importante pois, em conjunto com outras técnicas de recolha de dados, permite a construção de ideias sobre os temas e, neste estudo, recorreu-se a esta técnica para análise de documentos internos da organização.

4. Recursos necessários à intervenção e garantia da sua acessibilidade

Para que exista uma investigação/intervenção adequada e organizada tornou-se crucial aceder a recursos documentais e bibliográficos, materiais e humanos. No que diz respeito aos recursos documentais foram utilizados livros e artigos científicos com o objetivo de desenvolver as temáticas em estudo, bem como a disponibilização de documentação respetiva à organização e outra disponível no *site*.

Quanto aos recursos humanos estes foram constituídos pelos trabalhadores da organização pertencentes às carreiras gerais que participaram no estudo. É de destacar a importância que o acompanhante de estágio e a orientadora científica tiveram ao longo da execução do estágio curricular bem como do presente relatório.

Quanto aos recursos materiais, para a investigação, produção e desenvolvimento do relatório bem como da realização do estágio, recorreu-se a secretária, cadeira, computador, papel, caneta, impressora, entre outros materiais.

CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO

No presente capítulo apresentamos uma síntese teórica sobre o desenvolvimento dos Recursos Humanos nas organizações, a Gestão de Recursos Humanos, a Avaliação de Desempenho, o Sistema de Avaliação de Desempenho, a Satisfação com o Sistema de Avaliação bem como a Avaliação por Competências através da análise da perspectiva de vários autores que abordam as temáticas em estudo e que auxiliam na compreensão das mesmas.

1. As organizações e os Recursos humanos

O paradigma organizacional tem vindo a sofrer alterações ao longo dos tempos, nomeadamente a forma como os recursos humanos são percecionados dentro de uma organização (Castro, 2014, p.37). O rápido crescimento dos ritmos de mudança nos ambientes organizacionais e os desafios com que se deparam fizeram com que as organizações dessem cada vez mais importância aos Recursos Humanos, de forma a que se tornassem o elemento integrante da organização (Brandão e Parente, 1998, p.4), facto que não ocorria em tempos anteriores e que levou à transformação na forma como os recursos humanos são perspectivados numa organização.

Atualmente, encontramos-nos na chamada sociedade do conhecimento, onde prevalece o talento e a capacidade humana, vistos como fatores competitivos num mercado de trabalho globalizado, no qual a produtividade, satisfação e competitividade são pontos cruciais para obter resultados. Desta forma, os avanços observados nas últimas décadas levam as organizações a procurarem novas formas de gestão com o objetivo de melhorar o seu desempenho, alcançar os resultados desejados e atingir a sua missão institucional.

Sendo uma organização, na perspectiva de Lacombe (2011), “um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns”, o seu principal objetivo prende-se com a satisfação das diversas necessidades, quer das sociedades, quer dos sujeitos, sejam elas emocionais, intelectuais ou económicas, existindo para cumprir objetivos que os indivíduos não podem alcançar de forma isolada, constituindo uma grande variedade nomeadamente empresas industriais, organizações de serviços (hospitais, bancos, universidades) e organizações militares (Chiavenato, 2004). A fim de atingirem esses objetivos, as organizações reúnem recursos de diversa natureza, sem os quais esta tarefa se constituiria impossível. Integrando esta variedade de recursos, encontram-se os Recursos Humanos que são o conjunto das pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, independentemente do seu nível hierárquico ou das suas funções.

A partir do momento em que uma pessoa exerce uma atividade laboral, essa pessoa passa a ser avaliada em termos de relação custo-benefício, ou seja, existe um interesse específico no cargo que essa pessoa desempenha (Chiavenato, 2004).

Num mundo altamente competitivo, é cada vez mais importante que se disponha de uma equipa à altura dos objetivos e dos planos da organização, capaz de responder positivamente aos constantes desafios do ambiente externo (Lacombe, 2011), uma vez que o sucesso das organizações modernas depende muito do investimento nos recursos humanos através da identificação, aproveitamento e desenvolvimento a nível intelectual (Sovienski e Robson, 2008, p.53). De facto, podemos afirmar que os Recursos Humanos de uma organização são muito importantes para o seu desenvolvimento, tal como referem Brandão e Parente (1998, pp.5-6):

Os Recursos Humanos são considerados como um recurso e um investimento que é preciso potencializar, nomeadamente através de formas de participação no que concerne ao planeamento, execução e avaliação de tudo o que lhes diz directamente respeito, nomeadamente no domínio da execução do trabalho e da formação.

Sendo as pessoas, incluindo as suas necessidades, os recursos que mais influenciam os resultados de uma organização, presume-se que a administração desses recursos deva ser prioritária em comparação com os recursos técnicos, de forma a atingir os objetivos organizacionais (Estefano, 1996, p.13).

De facto, as estratégias das organizações desempenham um papel fundamental com vista a uma boa gestão dos Recursos Humanos e, conseqüentemente, acarreta melhorias para a organização ao longo do tempo. Assim, as práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos/as trabalhadores/as com o objetivo de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagens dizem respeito à Gestão de Pessoas.

Assim sendo, segundo Cunha et al., (2018, p.57), estes processos incluem:

- O planeamento de Recursos Humanos – determinação das necessidades de Recursos Humanos;
- O recrutamento – atração de potenciais novos membros;
- A seleção – escolha e contratação;
- A formação, desenvolvimento e gestão de carreiras – formação relativa aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras;

- A avaliação de desempenho – avaliação da atuação;
- A compensação – retribuição e motivação;
- O clima organizacional positivo, relações laborais e saúde ocupacional – criação de um ambiente de trabalho positivo.

Bilhim (2006, p. 36), afirma também a importância que os recursos humanos exercem numa organização, dando destaque ao facto de serem estes o principal fator de diferenciação numa organização comparados com outros fatores, nomeadamente os recursos financeiros:

Atualmente, 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.

Embora necessitem de ser geridas por parte das organizações, não se deve descurar o facto de que as pessoas são seres humanos, que ambicionam a felicidade e a qualidade de vida, que possuem outros vínculos para além daqueles que mantêm com as organizações onde exercem o seu trabalho e que, os seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes (Lacombe, 2011). Assim, os seres humanos presentes nas organizações são a mão-de-obra e não somente objetos de mais valia, uma vez que são as pessoas que fazem a instituição desenvolver-se, devendo ser sempre tratados com respeito, afeto, tolerância, solidariedade, formando um profissional humano e não apenas técnico (Sovienski e Robson, 2008, p.53). De facto, deve-se ter em atenção estes fatores visto que reter os melhores talentos nem sempre é fácil, o que requer a total integração dos mesmos numa organização.

As pessoas são o conceito chave para que uma organização seja bem-sucedida, tornando-se necessário desenvolver, no seio das mesmas, o conceito de Recursos Humanos como a porta de entrada para o sucesso das entidades, sendo este caminho caracterizado por uma competição saudável, enquadrada nos objetivos da empresa (Oliveira, 2012, p.33). Porém, a forma como os/as trabalhadores/as pensam também sofreu alterações, tal como refere Cunha et al. (2018, 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 (...)”.

Para complementar este facto, é necessário que as organizações perspetivem os trabalhadores como seres humanos, uma vez que, segundo Cunha et al. (2018, pp. 40-41), “As pessoas não são

entidades apenas económicas. São também sujeitos psicológicos, actores sociais e entidades morais. Não se guiam apenas por motivos económicos (...).” Considera-se este facto importante porque vai despoletar trabalhadores mais motivados e satisfeitos e conseqüentemente a melhoria do seu bem-estar e o sucesso das organizações.

2. Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos tem sofrido transformações no decorrer dos tempos, tanto na sua atuação bem como na forma como os trabalhadores são perspetivados, uma vez que tem vindo a revelar-se uma função cada vez mais importante.

Foi no final do século XIX que a Gestão de Recursos Humanos começou a ganhar algum destaque, como refere Cunha et al. (2008, p. 65): “(...) 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”.

Desde aí que a função de Recursos Humanos era conhecida como gestão de pessoal e não como gestão de Recursos Humanos, sendo que esta última designação só aparece a partir da década de 80 do século XX. Esta mudança não ocorreu apenas ao nível da terminologia, mas também ao nível estratégico, separando-se do carácter mais administrativo e operativo que constituía a gestão de pessoal (Des Hors, 1998 *citado por* Brandão e Parente, 1998) e, desta forma, deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar no foco principal de transformação no seio de uma organização (Sovienski e Robson, 2008, p.54).

Nas primeiras décadas do século XX a Gestão de Recursos Humanos começa a revelar diversas alterações, tendo passado por grandes fases de transformação. Segundo Bilhim (2004, p.17) as fases de transformação foram:

- Até ao ano de 1945 deu-se a fase administrativa, contabilística ou pré-histórica da função, ou seja, o departamento funcionava de forma a respeitar as ordens estabelecidas e era um sistema fechado. Procurava-se para este departamento de pessoal ex-militares e juristas (Bilhim, 2004, p.17);
- Do ano de 1945 até ao ano de 1973 ocorreu a fase das relações humanas, assim sendo, corresponde aos estudos do autor Elton Mayo na obra *Western Electric (1924-1939)*, que reconhece o papel da pessoa no sistema organizacional. Trata-se de uma postura mais técnica

que busca por políticas e instaura processos de trabalho que assentem na pessoa, no social e que sejam coerentes com a evolução da organização. Parte-se do pressuposto que trabalhadores satisfeitos sempre serão mais produtivos. Nesta fase, os departamentos recrutam técnicos especializados em ciências sociais, psicologia e sociologia (Bilhim, 2004, p.17);

- De 1973 a 1985 surge a fase da gestão integrada, quer isto dizer que houve a necessidade de relacionar as necessidades individuais com as necessidades organizacionais. Os pioneiros da gestão integrada de Recursos Humanos foram Peter Drucker e McGregor, porém, em anos seguintes esta fase foi desenvolvida e fundamentada por diversos autores (Bilhim, 2004, p.17);
- A partir do ano de 1985 ocorre a fase da gestão estratégica, ou seja, refere-se à viragem da Gestão de Recursos Humanos para a estratégia, devido aos progressos que aconteceram anteriormente e pelo novo pensamento que surgiu na gestão e na sociologia da gestão. Em 1984, Kanter enfatizou que a vantagem competitiva apenas se alcança através das pessoas, sendo estas que implementam o plano organizacional (Bilhim, 2004, p.17);

Assim, no decorrer destas fases é possível perceber as constantes mudanças que deram origem aquilo que é a Gestão de Recursos Humanos nos dias de hoje: uma gestão virada para a estratégica, com algum foco nos interesses das pessoas.

Na perspetiva de Cunha et al. (2018, 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”. Desta forma, o desafio colocado à Gestão de Recursos Humanos é o de responder às:

Mudanças verificadas no mercado de trabalho, no mercado dos produtos, nas expectativas da força trabalhadora, na complexidade crescente dos processos de gestão, no aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho, na mudança da importância do coletivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre as pessoas e a organização, no surgimento de uma certa confiança na gestão, no declínio, em certas áreas, da taxa de sindicalização dos trabalhadores e na sequência de todas as mudanças relacionadas com a introdução de novas tecnologias de informação no contexto organizacional (Tavares e Caetano, 1999 *citado por* Serrano, 2010, pp. 12-13).

Face a todas estas transformações ocorridas, a Gestão de Recursos Humanos é a que possui uma transformação mais intensificada. Tal como refere Bilhim (2004, p.17) “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”.

Esta evolução também se verificou ao nível da terminologia, como evidencia 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 coletiva, vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa.

O quadro seguinte apresenta os contrastes entre a visão tradicional e a visão emergente da gestão de pessoas, onde é evidenciada a evolução da Gestão de Recursos Humanos.

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 e métricas de RH.
Fraco esforço para compreender o retorno dos gastos de RH.	Esforços para medir o retorno do investimento e as relações de 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.

Tabela 1 - Visão tradicional e visão emergente da gestão de pessoas (Cunha et al., 2018, p. 78).

O quadro revela que nas duas visões não se verifica a ideia do/a trabalhador/a como pessoa, mas sim relacionado a uma perspectiva financeira.

A nível bibliográfico são inúmeras as perspectivas referentes à Gestão de Recursos Humanos. Assim, de acordo com Bilhim (2004, p.16):

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.

Na perspectiva de Neves (2002, p.11), a Gestão de Recursos Humanos é definida como:

Um conjunto de conhecimentos e uma atividade, estruturando-se cada um em estreita interdependência (...) é algo de bastante heterogéneo que visa conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas mediante um sistema de gestão.

A Gestão de Recursos Humanos pode fazer com que as organizações possuam vantagem competitiva, tal como nos refere (Cunha et al. 2018, p.58): “(...) as práticas de Gestão de Recursos Humanos são uma fonte de vantagem competitiva, sobretudo quando desenvolvem pessoas e equipas competitivas cujas características são difíceis de imitar pela concorrência.” Este facto reforça a ideia de que os elementos mais importantes das organizações são os seus trabalhadores.

Na perspetiva de Des-Horts (1988, *citado por* Brandão e Parente, 1998, p.6), existem três missões fundamentais da Gestão de Recursos Humanos. A primeira diz respeito à aquisição de competências, ou seja, implementar um sistema de gestão preventivo dos Recursos Humanos, de forma a determinar quantitativa e qualitativamente as competências necessárias à organização. A segunda fase passa por estimular as competências, portanto, o objetivo seria o de otimizar os desempenhos acionando mecanismos que motivem os trabalhadores através de uma gestão eficaz de emprego e mobilidade, remunerações, formação e implementação de uma organização de trabalho formadora de modo que os trabalhadores usem e desenvolvam os saberes/conhecimentos e as competências. Por último, a fase do desenvolvimento das competências que refere o agir sobre as práticas de informação e comunicação, de formação profissional e de gestão de carreiras determinadas essencialmente pelo contacto, diálogo e conhecimento das demais competências detidas pelos Recursos Humanos.

A Gestão de Recursos Humanos em Portugal evidencia uma forte e rápida evolução após a adesão à União Europeia e à moeda única. Com a globalização dos mercados e o desenvolvimento tecnológico, decorreram um conjunto de desafios às organizações portuguesas, dos quais se destaca a competitividade e o papel que as pessoas desempenham no aumento dessa competitividade.

Estes factos levaram ao reconhecimento da necessidade de melhoria de gestão, nomeadamente no que concerne à definição de objetivos, à avaliação do desempenho, à transmissão do *feedback*, à comunicação aberta, ao desenvolvimento de competências e à promoção da motivação (Cunha et al. 2018, p. 88).

No entanto, ainda existe algum caminho pela frente na Gestão de Recursos Humanos, apesar dos constantes avanços ocorridos. O que ocorre ainda nos dias de hoje em muitas organizações é o facto de não existir a função de Gestor de Recursos Humanos, sendo esta função ocupada, na maioria

dos casos, por chefias, indo de acordo ao pensamento de Brandão & Parente (1998, pp. 14-15), segundo os quais se observam duas principais tendências nas empresas portuguesas: Por um lado, umas optam por dispensar as grandes estruturas de Gestão de Recursos Humanos, transferindo-as para as chefias diretas e intermédias ao nível da avaliação do desempenho, contratação de novos trabalhadores, promoções por mérito enquanto que outras tarefas como processamento de salários, formalização de processos contratuais, despedimentos e promoções automáticas são asseguradas pelos serviços administrativos. Por outro lado, outras empresas optam pela subcontratação de serviços, quer ao nível técnico quer na vertente administrativa. Esta tendência acaba por ser extensiva às grandes empresas e às empresas multinacionais implantadas no país, que de facto aproveitam o ambiente global que caracteriza a função, não indo muito para além de uma gestão administrativa ou no caso das multinacionais, que se aproxima da Gestão de Recursos Humanos devido às exigências da sede. Estes factos revelam que, em algumas empresas, não existem Gestores de Recursos Humanos, estando esta função a cargo de outros profissionais.

É importante e desejável que a Gestão de Recursos Humanos revele uma abordagem coerente e estratégica para a gestão do recurso mais valioso, as pessoas que lá trabalham e que, de forma individual ou coletiva, contribuem para a realização dos seus objetivos e para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Bilhim, 2004, p.16).

O setor de Recursos Humanos contribui para o crescimento da organização de formas distintas, destacando-se a responsabilidade em ser técnico e profissional naquilo que faz, porém, é necessário possuir valores humanos uma vez que estes contribuem para o crescimento e sucesso tanto pessoal como profissional, sabendo incentivar o alcance dos objetivos individuais e organizacionais (Sovienski e Robson, 2008, p.58). Desta forma, os objetivos da organização devem ir de encontro aos objetivos dos/as trabalhadores porque desta forma haverá consonância e trará consequências positivas para ambos.

2.1. Avaliação de Desempenho

Uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos que tem ganhado cada vez mais relevância nas organizações diz respeito à Avaliação de Desempenho. Esta avaliação tem como principal foco os trabalhadores e visa o desenvolvimento tanto organizacional como individual. Desta forma, para falarmos em Avaliação de Desempenho dos trabalhadores, importa primeiramente, perceber sumariamente a génese da avaliação. Sendo que a avaliação está integrada no nosso quotidiano e os

seres humanos procedem quotidianamente a avaliações informais de pessoas e situações, iremos referir algumas definições de diversos autores acerca do tema.

Na perspetiva de Ketele (2006, pp.136-137), “A avaliação consiste, então, em considerar uma amostra representativa de objectivos específicos e operacionais, e construir uma amostra de questões que traduzam o melhor possível aquela amostra de objectivos”.

Segundo Hadji, (1994, p.27): “Avaliar pode significar, entre outras coisas: verificar, julgar, estimar, situar, representar, determinar, dar um conselho”, 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 perceptível, através das perspetivas dos autores, que avaliar é pronunciarmo-nos acerca de uma dada realidade, de maneira informal ou formal, dependendo dos contextos.

A literatura existente acerca da temática da Avaliação de Desempenho é abundante uma vez que suscita bastante interesse por parte dos investigadores. Desta forma, a avaliação que é feita aos sujeitos que executam um papel dentro de uma organização é designada de Avaliação de Desempenho (Moura, 2000, p.99).

Segundo Bilhim (2006, p.275): “a avaliação de desempenho, porém, só começou a ser estudada e valorizada como fator importante na gestão das pessoas, no início do Século XX”. Nesta linha de pensamento, esta temática tem vindo a constituir-se como relevante entre os sistemas que fazem parte da Gestão de Recursos Humanos, uma vez que pode ter influência na produtividade do trabalho, enquanto processo de controlo de desempenho ou mesmo através das suas relações com a seleção, formação e desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos trabalhadores da organização (Caetano, 2008, p.97).

O conceito de Avaliação de Desempenho é interpretado de diversas formas por vários autores. Assim, na perspetiva de Chiavenato (2004, p.259) esta perspectiva-se como sendo:

Uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento e através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planeamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, pro-atividade, criatividade, gestão de conflitos, capacidade de negociação, adaptação a mudanças, competências interpessoais e trabalho em equipa.

Acrescenta ainda que toda a avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de alguma pessoa e pode ser da responsabilidade da chefia, do próprio indivíduo, do indivíduo e da chefia, da equipa de trabalho, do órgão de Gestão de pessoal ou da comissão de avaliação de desempenho (Chiavenato, 2004).

Por outro lado, para Cunha et al., (2018) a Avaliação de Desempenho envolve o alinhamento entre a ação dos sujeitos e os objetivos e valores da organização, importantes para que cada trabalhador entenda o seu papel e o seu contributo como objetivo do sucesso da organização. Caso este alinhamento não seja percebido pelos trabalhadores, acaba por se tornar em mero instrumento de diferenciação e discriminação, podendo gerar conflitualidade e resistências. Para este autor, a função dos trabalhadores deve estar em consonância com os objetivos da organização, com vista ao desenvolvimento da organização.

A avaliação de Desempenho, segundo Rocha (2010, p.199): "(...) pode definir-se como a sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportando na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação". Desta forma, a Avaliação de Desempenho revela-se um processo dinâmico, cada vez mais desenvolvido pelas organizações e de importância significativa na vida dos trabalhadores e na estratégia das organizações. Oliveira (2012, p.18) refere que a crescente utilização de um processo avaliativo por parte das organizações demonstra a sua importância no que diz respeito à gestão eficaz dos recursos humanos, sendo que o principal objetivo da avaliação se refere à análise do desenvolvimento dos trabalhadores de forma a potenciar o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A avaliação de desempenho, estrutural ou individual, no seio de uma organização, constitui-se num processo tão complexo como determinante para a completa verificação da forma como os resultados são atingidos por esta. É um processo resultante da própria natureza da organização e que, em último recurso, permite viabilizar a sua própria sobrevivência, uma vez que é por meio desta que é possível desmistificar a adequada afetação de recursos humanos, detetar disfuncionalidades bem como premiar esforços tanto individuais como coletivos, demonstrados através da concretização das metas definidas (Manual de Apoio, 2018). De acordo com a mesma ideia, Brito (2011, p.69) refere que as organizações realizam Avaliação de Desempenho para assegurar-se de que o seu sistema é apreendido de forma correta pelos seus trabalhadores, de forma a compreender se estes atuam em conformidade com os objetivos da organização. Bilhim (2006, p.259) dá ainda mais ênfase

considerando que “A avaliação de desempenho é a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos.”

Quando a Avaliação de Desempenho é realizada, esta obtém resultados, sendo que para Oliveira (2012, p.81), os resultados de um processo de avaliação de desempenho permitem às organizações questionar pressupostos, nomeadamente a estratégia e as políticas de uma organização, dando também a perceber às pessoas se o seu modelo de funcionamento dentro da organização é válido (Oliveira, 2012, p.81). Assim, ao criar um sistema de avaliação, este deve ser divulgado de forma clara, aberta e objetiva para todos aqueles que de algum modo são afetados por esse processo (Brito, 2011, p.69).

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.” E ainda, Caetano (2008):

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.

Estas perspetivas revelam que a sociedade está a tornar-se cada vez mais competitiva, na qual a produtividade domina e ocorre consoante o mercado de trabalho existente, apesar de cada vez mais se falar na importância de uma visão humanizada.

Na perspetiva de Oliveira (2012, p.82), durante o processo de avaliação de desempenho, o homem tende a adquirir uma crescente visão humanista, uma vez que é visto como um ser que tem necessidades, desejos e sentimentos que necessitam de ser analisados e considerados de modo que estes influenciam o seu comportamento e desempenho dentro de uma organização. Desta forma acarreta uma maior valorização do ser humano, ao demonstrar a consciencialização das organizações relativamente aos aspetos motivacionais, psicológicos e comportamentais das pessoas, estando estes relacionados com a satisfação no trabalho e conseqüentemente o nível da performance conseguida pelos trabalhadores (Oliveira, 2012, p.82). Perante estas afirmações, é crucial que as organizações considerem o lado humano das pessoas, a olhar para elas de forma holística e não de uma maneira mecanicista, como era recorrente em tempos e que, como evidenciamos, ainda acontece.

Não é correto referir que a avaliação de desempenho é algo que todos nós fazemos, pois, avaliar a performance é muito mais complexo do que um simples sistema de avaliação e desenvolvimento de um indivíduo, acabando por ser uma ferramenta essencial na estratégia da organização. A pedra basilar para a organização atingir os objetivos estratégicos delineados tem que ver com a forma como são determinados os objetivos, tanto individuais como globais, como são valorizadas as competências mais adequadas e como são recompensadas as atitudes corretas (Oliveira, 2012, p.83)

Em organizações com grande dimensão, verifica-se uma maior necessidade de centrar o foco no cumprimento dos objetivos coletivos e das suas exigências. De facto, a existência de procedimentos mais formalizados e sofisticados fornecem aos avaliados mais informação sobre a maneira como o seu desempenho é avaliado regularmente e, desta forma, a oportunidade de participar parcialmente no processo e alterar o seu comportamento ao longo do tempo, numa dinâmica de contínua transformação das pessoas, organizações e sociedade (Nogueira, 2008, p.10). Assim, a avaliação deve ser formativa, o que permite uma visão mais ampla do que se pretende avaliar, com o objetivo da melhoria do desempenho profissional e formativo das pessoas e, desta forma, desmistificar a ideia que este tipo de avaliação é somente uma forma de punição.

Uma instituição garante a sua viabilidade e funcionalidade se dela fazem parte os saberes, competências e valores. Estimular e manter níveis elevados de desempenho dos membros que fazem parte de uma organização requer a conjugação de tarefas e procedimentos normalizados com inovação e mudança contínua. De facto, é muito importante que os trabalhadores se identifiquem com os objetivos da organização de forma a atingi-los (Nogueira, 2008, p.12).

Em diversas organizações, a avaliação de desempenho ainda não é um processo recorrente. Algumas empresas não inserem a avaliação de desempenho num sistema integrado de práticas de gestão de pessoas. Porém, aquando da sua existência, deve-se ter em atenção que “é preciso, todavia, ajustar cada sistema às idiossincrasias de cada organização. Modelos simplesmente importados, sobretudo por razões de moda, podem gerar efeitos opostos ao desejado” (Cunha et al, 2018, p.537).

2.2. Objetivos da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho possui diversos objetivos que são referidos por vários autores, tendo em conta o alcance ao nível dos profissionais e ao nível das organizações, uma vez que surge

como um instrumento de gestão de pessoas, capaz de conhecer o desempenho do trabalhador e principalmente planejar ações destinadas ao crescimento intelectual e profissional.

De acordo com Rocha (2014, pp.24-25), com a Avaliação de Desempenho, procura-se alcançar objetivos intermédios, nomeadamente, a capacitação, adequação do trabalhador ao cargo proposto, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre superiores e trabalhadores, autoaperfeiçoamento do trabalhador, estimativa do potencial de desenvolvimento dos profissionais, estímulo à maior produtividade, conhecimento dos padrões da organização, *feedback* de informação à pessoa avaliada, transferências, entre outros aspetos.

Alguns autores evidenciam como objetivo da Avaliação de Desempenho a comparação do desempenho dos profissionais com os objetivos da organização. Rocha (2014, p.24) refere que o principal objetivo da Avaliação de Desempenho consiste em avaliar o desempenho obtido pelo trabalhador de modo a compará-lo, quer através de uma regra estabelecida, quer através do desempenho de outros trabalhadores que ocupam postos de trabalho idênticos. Tal vai de encontro à perspetiva de Reis (2015, p.5) onde refere que a avaliação de desempenho visa medir e diferenciar o desempenho individual, de modo a permitir compará-lo com os objetivos da organização. Com este processo, o resultado auxilia os serviços de Recursos Humanos das organizações a definir programas de formação para os seus profissionais bem como a tomada de decisões ao nível da promoção, remuneração entre outros de forma mais eficaz (Rocha, 2014, p.24).

Acrescenta Reis (2015, p.5) que, ao avaliar desempenhos, pretende-se aferir os pontos fortes e os pontos fracos dos profissionais de uma organização de forma a que se torne possível uma intervenção por parte das chefias a valorizar o que corre bem e a corrigir o que deve ser melhorado, tendo então uma função corretora de comportamentos.

A avaliação de desempenho tem despertado demonstrações tanto mais favoráveis como contrárias, porém pouco se tem feito para uma verificação real e científica ao nível dos resultados (Rocha, 2014, p.24). É necessário aprofundar causas e estabelecer perspetivas de acordo com o avaliado, e nesse caso, se for necessário haver alterações ao nível do desempenho, sendo que o avaliado deve tomar total conhecimento dessa mudança bem como saber a razão e de que forma será realizada (Rocha, 2014, p.24). Desta forma, se a avaliação de desempenho for bem estruturada, contribui para desenvolver os trabalhadores através da oportunidade de discussão do seu desempenho ou pela identificação dos pontos fortes ou fracos (Brito, 2011, p.69).

O processo de avaliação deve ter como foco todas as dimensões das organizações. De maneira geral, o objetivo central da Avaliação de Desempenho refere-se à avaliação do trabalho dos

trabalhadores de maneira completa e correta (Moura, 2000, p.106) e a finalidade prende-se com três categorias: objetivos que visem a manutenção e o desenvolvimento da organização, objetivos que visem o desenvolvimento individual e objetivos centrados na gestão das empresas (Caetano, 2008, p.97). E ainda, os objetivos mais referidos pelas organizações, segundo Caetano (2008, p.98) dizem respeito a: 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, prêmios, distribuição de lucros/resultados, aumentos salariais; e fundamentar decisões de gestão sobre carreiras, através de promoção, progressão, demissão, transferências, entre outros.

2.3. Sistema de Avaliação de Desempenho

Os sistemas de Avaliação de Desempenho, nas organizações, constituem um processo atual e importante na vida dos trabalhadores e do futuro das mesmas, isto porque demonstram que sem uma avaliação adequada não existe sistema integrado e eficaz de gestão empresarial. Esta avaliação tem como objetivo principal analisar o desenvolvimento dos/as trabalhadores/as, de forma a promover uma melhoria no crescimento pessoal e profissional. É um instrumento que visa medir as competências do trabalhador no exercício da sua função durante certo período de tempo (Nascimento, Lopes e Argimon, 2005, pp.2-3).

Na perspectiva de Valadares e Silva (2007, p.53) o sistema de Avaliação de Desempenho consiste num mecanismo de gestão que é destinado ao desempenho do indivíduo de forma a formular as práticas de gestão de pessoas, nomeadamente o desenvolvimento de competências e habilidades e o planeamento de carreiras.

A aplicação de um sistema de avaliação de desempenho tem efeitos extremamente fortes numa organização, influenciando o seu funcionamento. Segundo Valadares e Silva (2007, p.53) é através dos Sistemas de Avaliação de Desempenho que as organizações conseguem avaliar os trabalhadores, desenvolver as suas aptidões, aumentar o seu desempenho e distribuir as suas recompensas, de modo coerente e imparcial. Neste caso, as empresas podem fazer uso do Sistema de Avaliação de Desempenho como facilitador destas decisões uma vez que contribui para mensurar indicadores de desempenho dos colaboradores, contribuindo para uma melhor compreensão e escolha de ações ou estratégias mais adequadas para o seu desenvolvimento (Brito, 2011, p.70).

Deste modo, a avaliação na organização pode coletar dados e informações acerca da *performance* dos seus trabalhadores e direcionar as suas ações e políticas no sentido da sua melhoria,

nomeadamente por programas de melhoria do desempenho (Nascimento, Lopes e Argimon, 2005, pp.2-3).

Num sistema de Avaliação de Desempenho, Cunha et al. (2018, pp. 494-497), referem que é importante definir um conjunto de objetivos que, posteriormente vão melhorar o próprio modelo de Avaliação de Desempenho, nomeadamente:

- Objetivos estratégicos: estabelecimento de padrões de resultados organizacionais que se irão refletir em comportamentos e resultados individuais e em grupo, de forma a desafiar os membros da organização a atingi-los. Posto isto, a definição dos objetivos organizacionais estar em articulação com os indivíduos tendo em conta as suas expectativas, competências e capacidade de aprendizagem. Estas mudanças estratégicas requerem a revisão do sistema de avaliação;
- Objetivos de desenvolvimento individual: dizem respeito ao diagnóstico do potencial de desenvolvimento do/a trabalhador/a e melhorar o seu desempenho futuro, através da identificação de pontos fortes e fracos do desempenho individual e do delineamento de ações que melhorem o seu desempenho como a formação, mobilidade ou reestruturação do posto de trabalho;
- Objetivos de Gestão e Organização dos Recursos Humanos: uma vez que a gestão do desempenho tem implicações nas decisões sobre salários, compensações por mérito, promoções, transferências ou saídas.

Qualquer sistema de Avaliação de Desempenho deve medir o que é suposto medir e fazendo-o com o menor erro possível. Assim, segundo Cunha et al. (2018, p. 506), os instrumentos de avaliação devem facultar medidas que sejam fiáveis em relação ao desempenho dos/as trabalhadores/as e, para que resulte, torna-se crucial que num sistema de avaliação exista Fiabilidade e Validade:

- **Fiabilidade**: diz respeito à consistência, ou seja, deve existir consistência ao longo do tempo sem oscilações nas avaliações, consistência entre os avaliadores em relação às classificações dos avaliados bem como a existência de consistência interna, ou seja, a utilização de itens que estejam relacionados entre si;
- **Validade**: é correspondente ao grau em que a avaliação fornece uma medida correta daquilo que é suposto medir, ou seja, a validade de conteúdo refere-se ao grau em que os critérios de avaliação correspondem ao conteúdo da função e a validade do

constructo que consiste em verificar até que ponto os critérios de avaliação utilizados para medir um determinado constructo o fazem de forma adequada.

A escolha de quem é responsável pela realização da avaliação é um fator importante, sendo que deve ser uma decisão tomada com precaução, tendo em conta os objetivos relacionados com a aplicação de um Sistema de Avaliação de Desempenho e com a realidade em causa. Assim, Cunha et al. (2018, p.506) dizem que “tradicionalmente, a avaliação era levada a cabo pela chefia direta. Por razões diversas, outros intervenientes têm vindo a participar no processo”. (...) O recurso a diferentes avaliadores permite avaliar aspetos que cada um observe melhor”. Para além da chefia direta, a Avaliação pode ser efetuada por um Técnico de Recursos Humanos, porém, Cunha et al. (2018, p.507) referem que esta escolha pode ser problemática uma vez que o Técnico de RH poderá não possuir um conhecimento suficiente do desempenho do avaliado. Desta forma, para a sua eficácia é necessária uma forte coordenação entre os responsáveis pelas tarefas a que está relacionado o colaborador. Este facto enfatiza, mais uma vez, que a decisão de quem realizada este tipo de avaliação deve ser bem pensada e refletida.

Outra forma de avaliar, de acordo com os mesmos autores é através dos 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”. No entanto, este tipo de avaliação pode fazer surgir algumas questões, uma vez que em organizações onde existe um forte espírito de equipa, os colegas podem evitar pontuações menos boas entre si e, em organizações onde se revela um forte espírito de competição, as avaliações podem acabar por se distorcer. Desta forma, é aconselhável utilizar este tipo de avaliação quando conciliado com outras fontes e formas de avaliação.

A avaliação feita pelos trabalhadores às chefias constitui outro tipo de avaliação. De acordo com Cunha et al. (2018, p.508) “são os subordinados que sabem, em primeira-mão, até que ponto o seu chefe é realmente capaz de delegar ou comunicar”. Porém, este tipo de avaliação pode revelar somente alguns aspetos do trabalho dos seus superiores ou podem inibir-se por razões de reverência ou de medo de atribuir fracas cotações.

Outro tipo de avaliação é a autoavaliação, ou seja, pode ser útil em aspetos como desenvolvimento pessoal e aconselhamento, o que pode levar a uma maior motivação e espontaneidade por parte do indivíduo, uma vez que toma consciência do que fez e do que pode melhorar. Não é aconselhado para tomada de decisões relacionadas com promoções ou compensações (Cunha et al., 2018, p.508).

Ainda de acordo com Cunha et al. (2018, p.508), “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 informação que advém de elementos externos pode ser útil em casos de promoções, transferências ou determinação de necessidade de formação.

Para além destes tipos de avaliação, uma das práticas que cada vez revela mais interesse é a utilização combinada de diversos tipos de avaliação, denominada de Avaliação 360°. “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” (Cunha et al., 2018, p.510). Estes autores referem ainda que:

Embora seja um processo administrativamente exigente, gestores de organizações que o utilizam de forma empenhada (em Portugal, por exemplo a AXA, Seguros Victoria, Microsoft) defendem os efeitos positivos desta avaliação, sendo as suas principais vantagens o desenvolvimento das capacidades de liderança, a redução das distorções de avaliação por via da utilização de múltiplos avaliadores e critérios, bem como a riqueza da informação que pode ser discutida em sessão de *feedback* (Cunha et al., 2018, p.510).

Almeida (1996, p.39) diz-nos que “existem pelo menos cinco fontes possíveis de avaliação de desempenho: chefias, colegas, autoavaliação, subordinados do elemento a ser avaliado e clientes.” Através destas perspetivas é possível perceber que a escolha do tipo de avaliação deve ter em conta a realidade que está em causa. Almeida (1996, p.39) reforça esta ideia referindo 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”. Desta forma, é importante que a escolha do tipo de avaliação tenha em conta diversos parâmetros e, mais que isso, que o foco seja a realidade de cada organização.

Os sistemas de Avaliação de Desempenho, na perspetiva de Aguinis (2009 *citado por* Cunha et al., 2018, pp. 497-498). devem reger-se pelos seguintes propósitos, para que este seja realizado da melhor forma possível:

- Propósito Estratégico, ligando os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, reforçando os comportamentos dos colaboradores para o alcance de objetivos organizacionais;
- Propósito Administrativo, ao ser uma fonte de informação que permite tomar decisões administrativas sobre os colaboradores;

- Propósito Comunicacional, comunicando às pessoas o que se espera delas, como alcançarem os objetivos e em que áreas podem melhorar;
- Propósito Desenvolvimentista, utilizando o *feedback* como meio de identificar forças ou fraquezas e quais as causas;
- Propósito de Manutenção Organizacional, na medida em que permite fazer inventários de talento, identificar necessidades de formação, medir o sucesso da organização e avaliar a eficácia das intervenções dos Recursos Humanos;
- Propósito Documental, utilizando os dados de desempenho para avaliar a validade preditiva de instrumentos de seleção de pessoas ou utilizar ainda esses dados em documentos judiciais.

Para além dos propósitos acima referidos, Aguinis (2009 *citado por* Cunha et al., 2018, pp. 497-498) refere que para que um sistema de Avaliação de Desempenho seja bem-sucedido é importante que se siga as seguintes condições:

- Relevância: as dimensões utilizadas para avaliação do desempenho devem ser realmente importantes;
- Sensibilidade: através do sistema aplicado deve ser possível distinguir os bons desempenhos dos menos bons, caso contrário, os/as trabalhadores/as que possuam bons desempenhos podem receber as mesmas classificações que trabalhadores que possuem desempenhos mais fracos;
- Fiabilidade: as classificações que são atribuídas aos avaliados, por parte dos diferentes avaliadores, não devem apresentar discrepâncias. Se isto ocorrer, o sistema acaba por não ser fiável e, uma das condições para que um sistema seja fiável é que todos os avaliadores tenham a oportunidade de observar o trabalhador nas mesmas condições;
- Aceitabilidade: é um dos requisitos mais importantes pelo facto de que se os/as trabalhadores/as não estiverem de acordo com o sistema bem como com os critérios e procedimentos, poderá existir desconfiança e não aceitação das classificações obtidas;
- Praticabilidade: modo como os/as trabalhadores/as bem como os supervisores encaram o sistema e se realmente o consideram útil e prático.

De facto, há organizações que criam sistemas tão complexos para o geral entendimento que, conseqüentemente, acabam por se deparar com fatores menos positivos como desconfianças e resistências que terminam na inexistência de eficácia do próprio sistema.

O mesmo autor acrescenta outro requisito fundamental para que exista eficácia na criação e aplicação de um sistema de Avaliação de Desempenho. Este requisito diz respeito à confiança entre os intervenientes no processo, uma vez que sem ela as melhores medidas suscitam grandes reservas. Posto isto, é essencial que existam práticas de gestão e liderança que apresentem consistência ao longo do tempo, que sejam transparentes e justas, respeitadoras da dignidade das pessoas (Cunha et al., 2018, pp. 498-500).

2.4.O Sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP)

A Avaliação de Desempenho é realizada através do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), sendo que ainda não é uma prática regular em todas as organizações. 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”. Foi instituído pela Lei n.º10/2004, de 22 de março. Este sistema foi criado como “um novo instrumento de gestão no sentido de promover uma cultura de mérito, exigência, motivação e reconhecimento, por forma a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços públicos, com base em objetivos de qualidade e excelência, de liderança e responsabilidade e de mérito e qualificação” (Preâmbulo do Decreto Regulamentar 19-A/2004, de 14 de maio).

Porém, este sistema sofreu alterações e foi substituído por um novo sistema através da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro, estabelecendo o atual SIADAP, a qual refere que “o SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”.

Para a sua implementação é necessário estabelecer procedimentos que ajudem na regulação da aplicação do instrumento, ou seja, o que está de facto em causa é a eficácia global e não a sofisticação dos seus componentes, o que implica analisar as relações entre os objetivos, os instrumentos e os procedimentos (Caetano, 2008).

É composto por vários objetivos, com ênfase nas políticas, nos trabalhadores e nos utentes, estando contemplados no Artigo 6.º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro:

Políticas públicas	Trabalhadores	Utentes
Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;	Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;	Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;
Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da Administração Pública;	Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;	Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da Administração Pública;
	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;	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 atividades.

Tabela 2 - Objetivos do SIADAP (Manual de Apoio, 2018, p.11).

De acordo com a mesma lei, para além dos objetivos, o SIADAP é constituído por três subsistemas:

SIADAP I	Gestão e avaliação do desempenho organizacional através da Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública;
SIADAP II	Gestão e avaliação do desempenho estratégico (dirigentes superiores) e de gestão (dirigentes intermédios) através da Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública;
SIADAP III	Gestão e avaliação do desempenho operacional através da Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública.

Tabela 3 - Subsistemas do SIADAP (Manual de Apoio, 2018, p.13).

Os subsistemas apresentados operam integralmente através da coerência entre objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objetivos do ciclo de gestão do serviço, objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objetivos fixados aos dirigentes e trabalhadores (Manual de Apoio, 2018, p.14).

Para a realização de uma avaliação, importa definir o que se vai avaliar. Neste sentido, no artigo 45º da lei nº66-B/2007 de 28 de dezembro, encontram-se os seguintes parâmetros de avaliação: a avaliação com foco nos “Resultados”, sendo que são obtidos através da prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica e a avaliação com foco nas “Competências”, que visa avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentos adequados ao exercício da função.

No que concerne à avaliação dos resultados, o artigo 47º da lei nº66-B/2007 de 28 de dezembro refere a seguinte escala, sendo que numa fase posterior é definida uma média das pontuações obtidas neste parâmetro:

- a) «Objetivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Objetivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;

c) «Objetivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.

De referir que a pontuação máxima apenas é atribuída a quem superar os objetivos delineados e não somente a quem atinge os objetivos.

No que diz respeito ao parâmetro das competências, o artigo 49º da Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro, refere três níveis:

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.

Relativamente à avaliação final, esta consiste nos seguintes parâmetros, de acordo com o artigo 50º da lei nº66-B/2007 de 28 de dezembro:

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 avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos:

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.

É importante referir que a avaliação deve ter o seu foco tanto nos resultados como nas competências, no entanto, existem alguns casos excecionais, onde esta avaliação pode incidir somente

no parâmetro das competências, mediante decisão fundamentada do dirigente máximo do serviço e em consonância com o conselho coordenador da avaliação, previsto no artigo 45º.

- a) se trate de trabalhadores a quem, no recrutamento para a respetiva carreira, é exigida habilitação literária ao nível da escolaridade obrigatória ou equivalente;
- b) se trate de trabalhadores a desenvolver atividades ou tarefas caracterizadas maioritariamente como de rotina, com carácter de permanência, padronizadas, previamente determinadas e executivas.

De acordo com o Artigo 55.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, o sistema de avaliação de desempenho integra vários intervenientes, nomeadamente o avaliador, o avaliado, o conselho coordenador da avaliação, a comissão paritária e o dirigente máximo do serviço.

É de referir que, nos processos de avaliação de desempenho, nem sempre intervêm todos os sujeitos referidos no artigo, uma vez que a intervenção da comissão paritária é somente facultativa merecendo a solicitação do trabalhador (Manual de Apoio, 2018, p.34). Desta forma, todos são importantes para a existência de um processo avaliativo, nunca descurando o facto de que não há avaliação sem avaliado, avaliador e dirigente máximo do serviço.

Todo o processo avaliativo é constituído por diversas fases, sendo que a avaliação dos trabalhadores comporta as seguintes, de acordo com o Artigo 66.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro:

- a) Planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir;
- b) Realização da autoavaliação e da avaliação;
- c) Harmonização das propostas de avaliação;
- d) Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objetivos e respetivos 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 objetivos (Manual de Apoio, 2018, p. 64).

O desenvolvimento e implementação da avaliação acarreta diversos efeitos focados nos trabalhadores e que, conseqüentemente, poderá trazer melhorias para as organizações, conforme o 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 (Manual de Apoio, 2018, p. 64).

A principal finalidade do Sistema integrado na administração pública (SIADAP) consiste na melhoria e desenvolvimento dos profissionais e das organizações. Desta forma, a Avaliação de Desempenho deve constituir-se um processo contínuo, integrado e baseado numa cultura organizacional, capaz de motivar e mobilizar os seus intervenientes no sentido da melhoria e de mudança (Manual de Apoio, 2018, p. 64).

2.5. Etapas e métodos da Avaliação de Desempenho

Os sistemas de Avaliação de Desempenho permitem identificar traços de personalidade, de comportamento ou de resultados. Para além disso, uns possuem o seu foco em critérios objetivos e outros em critérios subjetivos, sendo que a avaliação tanto pode ser quantitativa como qualitativa. Existem sistemas que assumem uma abordagem absoluta em que a classificação individual não é influenciada pela classificação de outros avaliados e outros que assumem uma abordagem relativa onde é realizada uma comparação da classificação individual com a de outros avaliados. Desta forma, é muito importante, aquando da elaboração de um sistema de Avaliação de Desempenho ter em conta estas características e o contexto da organização (Silva, 2019, pp.37-28).

De acordo com a bibliografia existente, pode considerar-se diversas formas de implementar a Avaliação de Desempenho, através de várias etapas.

Segundo Peretti (2004) as etapas que constituem um sistema de Avaliação de Desempenho são as seguintes:

- Envolvimento das chefias, de forma a integrá-los num acordo acerca das expectativas, fases de implementação e desenvolvimento, constituindo-se uma fase crucial porque revela a forma como os avaliados percebem a avaliação;
- Diagnóstico dos sistemas de gestão, dependendo da realidade em causa, possibilita a ação a determinar;
- Criação de procedimentos, onde se realiza o levantamento de sugestões, discussão de assuntos importantes com o objetivo de envolver os avaliados, seguida da divulgação com o objetivo de informar os avaliados;
- Formação de uma comissão para proceder à recolha de informação acerca da organização e verificação dos procedimentos consoante a sua implementação;
- Formação dos avaliadores de modo a que sejam preparados para o desenvolvimento deste processo;
- Informar os trabalhadores, em tempo certo, sobre todo o processo, desenvolvimento, conteúdo da avaliação, entrevista, dados e recursos.

Todos os sistemas de Avaliação de Desempenho devem seguir estas etapas, porém, muitas organizações não o fazem corretamente. Cunha et al. (2018, p.537) referem que em Portugal muitas organizações, incluindo a Administração Pública, adotam sistemas de Avaliação de Desempenho, contudo, nem sempre usam os procedimentos apropriados.

Relativamente aos métodos, Chiavenato (2004, *citado por* Cunha et al., 2010, pp. 516-520). refere a existência de diversos que se encontram associados à Avaliação de Desempenho. Estes tendem a variar consoante a organização, pois cada uma constrói e possui o seu próprio sistema de modo a avaliar o desempenho das pessoas. Existem diferentes métodos de avaliação: orientados para o comportamento ou orientados para os resultados.

Os métodos orientados para o comportamento, de acordo com Chiavenato (2004, *citado por* Cunha et al., 2010, pp. 516-520) são os seguintes:

- *Ensaio Narrativo*, refere-se à avaliação realizada por escrito pelo avaliador de modo a descrever os pontos fortes e fracos bem como as potencialidades do avaliado. Porém, não permite comparações entre avaliados uma vez que são utilizados diferentes critérios para cada pessoa, no entanto, é útil para proporcionar feedback aos avaliados.

- *Escalas gráficas* que consiste na apresentação de traços de personalidade (e.g., «qualidade do trabalho», «conhecimento», «assiduidade», etc) através de uma escala (e.g., «insatisfatório» a «excelente») de modo a que o avaliador possa julgar o avaliado, assinalando o ponto de escala mais adequado. Pode ser vantajoso pela facilidade de utilização, custos baixos e possibilidade de aplicação a diferentes funções.
- *Checklist comportamental*, onde o avaliador é confrontado com várias afirmações em relação ao trabalho e, deste modo, proceder à pontuação do desempenho do trabalhador em cada afirmação através de uma escala. No final, as pontuações somam-se de forma a obter a classificação do desempenho. É um dos métodos mais utilizados na avaliação.
- *Incidentes críticos* que consiste na anotação, por parte do avaliador, dos desempenhos muito bons ou muito maus na função em causa, no decorrer do período de avaliação. Este método é útil para definir as escalas gráficas uma vez que auxilia na identificação de critérios e transmissão de feedback.
- *BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)*, estas escalas ancoradas em comportamentos constituem uma variação das escalas de ordenação gráfica. Descrevem os critérios de avaliação ao nível comportamental, de modo a gerar um quadro de referência que seja comum para os avaliadores.
- *Assessment Centers*, é um procedimento usado para avaliação das dimensões relativas aos comportamentos. Os participantes são avaliados por exercícios e/ou simulações. Este método revela-se útil na determinação das capacidades que um trabalhador possui para assumir responsabilidades superiores.
- *Ordenação simples*, que se traduz na ordenação e listagem, por parte dos avaliadores, do melhor ao pior desempenho dos avaliados, consoante certas situações. Este método é utilizado em organizações com baixo número de trabalhadores, não sendo adequado para transmissão de feedback e para desenvolvimento.
- *Comparações emparelhadas*, refere-se à comparação de trabalhadores, ou seja, o avaliador procede à escolha do melhor de cada “par”, até uma dada pessoa ser considerada a melhor, tendo em conta o número de vezes que foi escolhida. É de difícil aplicação se existir um grande número de avaliados.
- *Método de escolha forçada*, ou seja, é composta por itens que possuem todas as afirmações positivas ou todas as afirmações negativas e o avaliador passa a escolher metade dos itens que caracterizam o desempenho do avaliado. É apropriada a sua utilização

aquando da diferenciação do mérito, evitando a tendência de os avaliadores atribuírem elevadas cotações a todos os avaliados. Contudo, se por exemplo todos os colaboradores forem realmente excelentes, a distribuição implica que alguns recebam fracas cotações, assim como o contrário.

Relativamente aos métodos de avaliação orientados para os resultados, segundo Chiavenato (2004, *citado por* Cunha et al., 2010, pp. 516-520) fazem parte destes:

- *Gestão por Objetivos (MBO ou Management by Objectives)*, consiste no estabelecimento de objetivos organizacionais de modo a criar padrões de avaliação. Estes objetivos definem-se tendo em consideração o nível estratégico e, quando definidos, estes passam a formar padrões em relação aos quais o desempenho é avaliado. De referir que os objetivos são definidos de forma negociada com o envolvimento daqueles que os devem alcançar e devem seguir as características do acrónimo SMART: Específicos (Specific); Mensuráveis (Measurable); Alcançáveis (Achievable); Realistas (Realistic); com Prazos (Time-Bound). Revela-se crucial que o avaliado receba *feedback* acerca do grau em que está a progredir nos objetivos e que no final do período de avaliação se confrontem os objetivos alcançados com os previstos.

- *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1996). É um método que ajunta à tradicional perspetiva financeira, os critérios relativos aos resultados com clientes, aos processos internos, como as resoluções com maior impacto nos resultados relativos à organização e à aprendizagem e crescimento, numa cadeia de relações causa-efeito. Normalmente utiliza-se com o objetivo de avaliar unidades de negócio e tem como foco traduzir os objetivos da organização em termos operacionais (Cunha et al., 2010, pp. 523-525).

O desempenho dos trabalhadores no SIADAP incide sobre dois parâmetros: *resultados* e *competências*. Relativamente ao artigo 4º da Lei n.º 66-B/2007, objetivo é o parâmetro de avaliação que se traduz na previsão dos resultados a fim de os alcançar e competência refere-se ao parâmetro de avaliação que envolve o conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos com vista ao desempenho eficaz, adequado ao exercício de funções.

O parâmetro *resultados* verifica-se através do grau de cumprimento dos objetivos pré-definidos, tendo em conta os objetivos do serviço e da organização. Para se analisarem os resultados, é

necessário medir o grau de cumprimento de cada objetivo. De acordo com o artigo 47.º, a avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo é expressa em três níveis: a) «Objetivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5; b) «Objetivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3; c) «Objetivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1. A pontuação final atribuída ao parâmetro – resultados – é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos (Manual de Apoio, 2018, pp. 21-22)

O parâmetro *competências* diz respeito a competências escolhidas previamente para cada trabalhador. Segundo o artigo 49º a avaliação de cada competência é expressa em três níveis: 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 pontuação final a atribuir ao parâmetro – competências – é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador (Manual de Apoio, 2018, pp.22-23)

É importante referir que não existe um método perfeito para avaliar o desempenho dos trabalhadores, apesar das diversas tentativas, de modo a facilitar todo o processo. Todos eles possuem vantagens e desvantagens, tal como nos exemplificam Cunha *et al.*, (2018, p.524) “os métodos baseados em atributos, como as escalas de ordenação gráfica são frequentemente utilizados devido à facilidade de desenvolvimento e aplicação (...). Já as medidas comportamentais, como o BARS, são mais eficazes no que concerne à qualidade do *feedback* e à sua aceitação pelos envolvidos.

O uso excessivo de uma das abordagens pode evidenciar aspetos negativos, assim Cunha *et al.* (2018, p.524) enfatizam a ideia da utilização conjunta de critérios de comportamento e critérios de resultados, de forma a “obter uma visão mais completa da globalidade da função e das suas diferentes tarefas, responsabilidades e desempenho – tornando-se o processo mais relevante, sensível, fiável e aceitável”.

2.6. Erros na Avaliação de Desempenho

A evolução constante ocorrida sobre a Avaliação de Desempenho não descurou que a mesma não possua erros que se deve ter em consideração, uma vez que podem pôr em causa todo o processo.

Cunha *et al.* (2018, pp. 528-529) referem que qualquer sistema de avaliação, gestão e melhoria do desempenho deve originar classificações corretas, medindo o que é suposto medir e realizando-o com o menor erro possível. Desta forma, os instrumentos devem conter medidas fiáveis e

válidas de desempenho assim como os critérios de desempenho devem medir capacidades, conhecimentos e comportamentos do avaliado de forma válida e prática. Caso não contenha os aspetos anteriores, podemos estar perante um sistema que possui erros e enviesamentos, que muitas vezes são cometidos pelos avaliadores, tais como:

- O *efeito de Halo* que é o erro mais frequente. Diz respeito ao facto de o avaliador ter uma opinião fortemente positiva sobre uma característica do trabalhador, julgando as restantes características do mesmo modo;
- O *Efeito de Horn*, em que o avaliador tem uma opinião fortemente negativa sobre uma característica do avaliado, julgando as restantes da mesma forma;
- *Tendência central* que ocorre quando o avaliador utiliza pontuações intermédias em todas as matérias sob avaliação;
- *Efeito de Severidade* que se refere ao facto de o avaliador atribuir sistematicamente pontuações baixas;
- *Efeito de Complacência/Leniência* que acontece quando o avaliador atribui sistematicamente pontuações elevadas;
- *Profecia Auto confirmatória* que se designa por fracas ou altas expectativas que o avaliador projeta sobre o colaborador;
- *Estereótipos*, ou seja, quando o avaliador é influenciado por estereótipos relacionados com a idade, género, etnia e habilitações académicas do colaborador Cunha et al. (2018, pp. 528-529).

Sabemos que estes erros podem comprometer toda a validade e fiabilidade de um sistema de avaliação. Assim, de forma a minimizar estes e outros erros e enviesamentos, Cunha et al. (2018, pp.530-531) referem que é muito importante recorrer a diversos avaliadores, proporcionar formação aos avaliadores de forma a torná-los conscientes dos erros, proporcionar sessões de *feedback* onde o avaliador deve justificar ao avaliado a classificação atribuída bem como colocar questões e expor razões. Para além disto, para que este processo seja realmente eficaz é necessário existir confiança mútua entre avaliador e avaliado.

De facto, se durante o período de avaliação os erros forem minimizados, a avaliação de desempenho pode constituir-se numa potencialidade. De acordo com Cunha et al. (2018, p.526), esta potencialidade revê-se primeiramente, se a Avaliação de Desempenho for transparente e se os avaliados se revirem nas suas qualidades, o que acaba por motivá-los, dedicando-se mais ao trabalho e

focalizando-se no alcance dos objetivos individuais, da equipa bem como nos objetivos organizacionais; segundo, mesmo em organizações que não haja um processo de avaliação formal, há sempre algum tipo de avaliação informal, ou seja, o facto de alguém atribuir um aumento salarial superior para um dado trabalhador, por exemplo, está a fazê-lo porque de certa forma avaliou a pessoa informalmente.

É preferível que as organizações adotem um sistema de avaliação formal, consistente e coerente porque é através dele que podem ser planeadas e concretizadas melhores decisões relacionadas com promoções, salários, ações de formação e desenvolvimento. Mais importante ainda, permite compreender em que medida as decisões anteriores e os eventos de formação e desenvolvimento foram efetivamente eficazes. (Cunha et al., 2018, p.526).

Para a obtenção de resultados positivos torna-se crucial que o processo de Avaliação de Desempenho seja o mais correto possível, constituindo-se uma potencialidade e não um fracasso, quer para os trabalhadores, quer para as organizações. Para isso, é muito importante que se minimizem os erros ao máximo para evitar possíveis consequências, tal como referem Cunha et al. (2018, p.524), “Entre as consequências mais perversas estão a desconfiança no processo, a quebra da motivação, a diminuição da identificação com a organização, a degradação das relações entre os superiores e os subordinados – e paradoxalmente a quebra nos níveis de desempenho”.

2.7.Avaliação por Competências

A gestão dos recursos humanos tem vindo a constituir-se um desafio consciente onde a base do desenvolvimento sustentável de qualquer organização diz respeito à gestão e ao desenvolvimento das competências (Oliveira, 2012, p.33). Desta forma, a lógica das competências passou a ser um ponto central nas organizações, definindo-as como um conjunto de saberes dos trabalhadores, de forma a solucionar situações concretas do trabalho. Na perspetiva de Ketele (2006, p.139), o conceito de competência define-se como a capacidade de um indivíduo conjugar um conjunto de recursos (cognitivos, afetivos, gestuais, relacionais) com o objetivo de construir uma categoria de tarefas ou solucionar um conjunto de situações-problema.

A partir dos anos 80 do século XX, o modelo de competências profissionais começa a ser objeto de discussão. Segundo Ceitil (2007), isto deve-se a fatores tecnológicos, organizacionais, económicos, demográficos e culturais. Bilhim (2004, p.80) define o conceito de competência profissional como sendo uma “combinação de conhecimentos, de saber-fazer, experiências e comportamentos, exercidos num contexto preciso. São aptidões e características pessoais que

contribuem para se atingir um desempenho de nível elevado”. Ou seja, através de um conjunto de fatores, é possível o desenvolvimento profissional dos/as trabalhadores/as.

Ceitel (2007) refere dois tipos de competências, as competências transversais e as competências específicas, sendo que as primeiras caracterizam-se pela possibilidade de serem transferidas, uma vez que são adquiridas no domínio da sua atividade ou de uma disciplina, podendo ser exercidas num outro domínio distinto e as segundas relacionam-se diretamente com a atividade profissional, de forma hierarquizada.

O foco nas competências integra diversos aspetos, tanto a nível organizacional como a nível dos trabalhadores. Oliveira (2012, p.36) refere que a ênfase nas competências dá liberdade às organizações para auferirem níveis de maior produtividade e satisfação e para além disso, adequar processos formativos às reais necessidades dos trabalhadores, de forma a direcionar a aprendizagem para as competências requeridas pelas funções e ocupações. Tal vai de encontro à perspetiva de Spencer et al. (1992 citado por Moura, 2000, p. 49), referindo que a análise de competências revela informação acerca das diversas funções de gestão de recursos humanos, tais como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento, planos e carreira, planeamento de recursos humanos, retribuição baseada nas competências e retenção. Desta forma, “num sistema de gestão de recursos humanos baseado nas competências, todas as funções de gestão de recursos humanos estão centradas na congruência ou combinação entre as exigências da competência do posto e as competências da pessoa” (Moura, 2000, p. 49).

A Avaliação centrada nas competências exige a conciliação entre aquilo que são as competências da função do/a trabalhador/a e as competências pessoais, o que pode revelar-se vantajoso. Oliveira (2012, p.36) diz-nos que este tipo de avaliação se constitui benéfico pelo facto de permitir identificar e desenvolver competências específicas dos colaboradores e expor indicadores comportamentais de forma clara e mensurável, tornando possível melhorar o desempenho e apresentar resultados sustentáveis.

Acrescenta Ceitel (2007) e indo de acordo à perspetiva de outros autores, que esta abordagem acarreta vários benefícios ao nível da produtividade e maior orientação para os resultados, o que se verifica num aumento da competitividade, o que leva a que as pessoas melhorem o seu desempenho e demonstrem melhores resultados. Para além disso, contém outros benefícios, tais como a progressão na carreira e o aumento da satisfação tanto como trabalhador e como cidadão, de forma a contribuir para a melhoria dos serviços e o progresso social e económico da sociedade portuguesa (Nogueira, 2008, p.6)

De destacar outra vantagem deste modelo que se refere à maior facilidade em comparar o que foi cumprido mediante aquilo que se esperava do que não foi cumprido. Ao detetar as falhas do não cumprimento, são determinadas as necessidades existentes, como por exemplo as necessidades de formação da pessoa, para que, dessa forma, o comportamento esperado se cumpra (Ceitil, 2007).

Para além das competências para a função, é importante referir que estas devem ter em atenção a estratégia e os objetivos da organização. De facto, o modelo de gestão de competências refere-se a uma ferramenta de grande potencial para as empresas, capaz de formar e desenvolver os seus/suas trabalhadores/as com o objetivo de alinhar as suas ações como cumprimento de metas organizacionais estabelecidas (Ceitil, 2007).

É visto como forma de identificar o potencial dos trabalhadores e melhorar o desempenho de equipa, bem como a melhoria da qualidade das relações entre os colaboradores e superiores hierárquicos. Estas dimensões estimulam os trabalhadores a assumirem a responsabilidade dos objetivos tanto pessoais como organizacionais Oliveira (2012, p.36). Assim, a avaliação de desempenho por competências pode constituir-se numa mais valia para melhorar a qualidade das relações entre os profissionais e os seus superiores hierárquicos de forma a estimular os trabalhadores a assumirem responsabilidade dos objetivos pessoais e organizacionais (Ceitil, 2007).

O facto deste modelo poder transmitir transparência na aplicação e conhecimento por parte de todos, constitui-se uma mais valia e um fator muito importante na aplicação de qualquer sistema de Avaliação de Desempenho. Como refere Ceitil (2007), a gestão de recursos humanos com base nas competências, caracteriza-se pela transparência dos programas bem como dos instrumentos e procedimentos de gestão, de forma a que todos os colaboradores tenham conhecimento da estratégia da organização e dos seus resultados, bem como das competências que a empresa determina como essenciais.

As empresas, ao utilizarem um modelo de gestão das competências, conseguirão alcançar os seus objetivos, uma vez que o principal objetivo é alinhar a gestão com a estratégia da organização, sendo necessário, identificar as competências valorizadas para o negócio e os *gaps* que vão surgindo para possuírem maior capacidade de atuação (Ceitil, 2006). Face às exigências da organização, a gestão de competências aparece como uma tendência de forma a construir uma nova realidade organizacional.

Através da aplicação deste modelo, constata-se alguma preocupação com as orientações das ações dos trabalhadores para os objetivos estratégicos das organizações, culminando numa mais valia

(Oliveira, 2012, p.33). Assim, Ceitil (2007) acrescenta que a gestão de competências assume um papel de “melhoria contínua e de vigo adaptativo a todos os níveis das organizações”.

Assim sendo, a Gestão de Recursos Humanos torna-se um desafio consciente devido ao facto de que no motor do desenvolvimento sustentável de qualquer organização está presente a gestão e o desenvolvimento das competências. Sendo as pessoas um agente de mudança e de adaptação, é crucial a procura de competências cada vez mais centradas nos objetivos estratégicos da organização (Oliveira, 2012, p.35). Nesta linha de pensamento, é possível ver a avaliação de desempenho ser aplicada em função desses mesmos comportamentos de maneira a esboçar ações adequadas e permitindo melhorar os resultados de forma a prever comportamentos futuros e facilidade de comparação entre o perfil de competências para a função e o comportamento o titular da função (Oliveira, 2012, p.36).

É por estas razões que o modelo de gestão de competências é uma ferramenta de grande força para as empresas, pois permite formar e desenvolver os seus/suas colaboradores/as, levando-os a alinhar as suas ações no cumprimento das metas organizacionais estabelecidas. O maior benefício que as empresas obtêm com este modelo é o facto de ser capaz de detetar os pontos fortes e fracos dos que nelas operam. Desta forma, as empresas conseguem também perceber quais as ações a sustentar para melhorar os resultados (Ceitil, 2007). O mesmo autor destaca ainda a vantagem da facilidade em comparar aquilo que foi cumprido e o que se esperava e não foi atingido. Perante estes factos, é possível perceber as necessidades em causa, nomeadamente as necessidades formativas.

Para além da deteção de necessidades de formação, podem ser detetadas necessidades ao nível das remunerações e compensações, planos de carreiras, análise das funções existentes, entre outras (Ceitil, 2007). Assim, gerir competências permite às organizações, definir as competências-chave, criando uma espécie de portfólio de competências, para que a performance profissional siga na mesma direção que as estratégias e os objetivos organizacionais, e os resultados alcançados possam ser avaliados de uma forma razoavelmente objetiva e clara (Ceitil, 2007).

2.8.Satisfação com a Avaliação de Desempenho

É reconhecido, nos dias de hoje, que as boas práticas de Gestão de Recursos Humanos estão relacionadas de forma significativa com o desempenho organizacional pretendido. De facto, para além de promoções e compensações, quer materiais ou simbólicas, a aposta contínua no enriquecimento das tarefas, a formação profissional, o trabalho de equipa, a qualidade, a descentralização e o

desenvolvimento de redes de comunicação interna revelam algumas das medidas direcionadas para a satisfação dos trabalhadores com o objetivo de obter a estabilidade dos quadros do pessoal e a boa imagem da organização. Desta forma, a satisfação no trabalho, além de ser um indicador de bem-estar emocional e psicológico, reflete-se no comportamento, com consequências nas estruturas organizacionais e na produtividade (Nogueira, 2008, pp.17-18). Esta satisfação reflete, para além do trabalho desempenhado, o estatuto social, expectativas pessoais relativas a uma carreira profissional e a apreciação do desempenho realizada pelas chefias ou colegas e as suas consequências, a comparação com a situação de outros trabalhadores no mesmo ambiente e trabalho, a experiência e o prestígio de cada trabalhador, que acabam por pesar na satisfação do trabalhador com a situação laboral (Nogueira, 2005, p.17-18).

Na perspetiva de Bilhim (2004, p.64), a satisfação no trabalho consiste numa “Atitude geral de cada pessoa para com o seu trabalho. Diferencial entre o que cada pessoa efetivamente recebe pelo seu trabalho e o que esperava receber”.

Segundo Marqueze e Moreno (2005, p.75), a satisfação no trabalho pode ter dois fatores causais: eventos e condições de trabalho (trabalho em si, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho) bem como os agentes de trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização).

Porém, existem fatores que estão relacionados com a insatisfação no trabalho. Os fatores mais significativos concernentes à insatisfação no trabalho dizem respeito à falta de conhecimento sobre oportunidades de progresso e promoção bem como a forma como ocorre a avaliação da *performance* profissional. De acordo com esta ideia, a satisfação ou insatisfação com o trabalho pode trazer consequências que afetam o bem-estar do trabalhador.

Um parâmetro importante é a Avaliação de Desempenho. De facto, as avaliações são a base de diversas decisões fundamentais e, desta forma, a satisfação que os profissionais têm com a avaliação de desempenho significa reconhecimento e perspetivas futuras no seio de uma organização (Rocha, 2014, p.48). De acordo com o autor, as pessoas que apresentam níveis mais elevados de satisfação com o desempenho, normalmente são as mais recompensadas, ao invés dos sujeitos que alegam níveis mais baixos de desempenho, conduzindo a um determinante significativo do comportamento futuro bem como das atitudes profissionais e organizacionais (Rocha, 2014, p.49).

Complementando esta ideia e de acordo com a literatura existente, a satisfação com a avaliação que é feita aos profissionais depende de diversos fatores e tem consequências a vários níveis, visto que integram a base de diversas decisões relevantes, a satisfação com os resultados exprime

reconhecimento e perspectivas futuras dentro da organização (Lima, 2009). Através destas perspectivas, podemos constatar que o grau de satisfação com o processo de Avaliação de Desempenho compromete o futuro dos trabalhadores nomeadamente as atitudes e os comportamentos dos/as trabalhadores/as.

Segundo Jawahar (2006 *citado por* Rocha, 2014, p.50), o constructo da satisfação com a avaliação de desempenho estabelece-se no pressuposto teórico de que esta é mensurada através das seguintes dimensões: a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho, a satisfação com o chefe, a satisfação com o trabalho, o envolvimento com a organização, o envolvimento com a chefia direta e as intenções de abandono. Este facto ocorre devido à criação de um instrumento por parte do autor, baseado na literatura, o qual tem por base estas seis dimensões. Os resultados obtidos a partir desse instrumento referem que a satisfação com a avaliação de desempenho apenas se correlaciona negativamente com a dimensão “intenção de abandono”.

No entanto, a satisfação com todo o processo de avaliação de desempenho é algo difícil de atingir nas organizações. De acordo com Caetano (2008 *citado por* Fachada, 2012, p.32), em mais de vinte anos de acompanhamento e investigação sobre a temática da avaliação de desempenho, raramente encontrou uma organização que tivesse pelo menos cinquenta por cento dos trabalhadores muito satisfeitos ou satisfeitos com o processo relativo à avaliação de desempenho. De facto, a satisfação dos trabalhadores com o processo de avaliação de desempenho pode afetar algumas variáveis, das quais a produtividade, a motivação e o comprometimento organizacional.

A satisfação global resulta de um conjunto de reações positivas e/ou negativas à forma como certos aspetos das relações de trabalho são pontualmente percecionadas pelos sujeitos, sabendo que as diversas dimensões que comportam a situação laboral evidenciam reações afetivas por parte da mesma pessoa em distintos momentos (Nogueira, 2008, p.17). Muitos consideram que podem estar a perder tempo com questões administrativas, e podem tornar-se cínicos e desmotivados, vendo a avaliação de desempenho como mais um processo sem importância (Brito, 2011, p.71), o que pode levar à falta de motivação e insatisfação dos/as trabalhadores/as com este processo.

Como referido anteriormente, a satisfação com a avaliação depende de diversos fatores e pode ter consequências a vários níveis. No caso da formação, esta pode constituir-se um fator importante para o aumento da satisfação com o processo de avaliação. Rocha (2014, p.50) refere que as chefias podem sentir-se mais satisfeitas com o processo de avaliação de desempenho pelo facto de terem recebido mais formação sobre todo o processo de avaliação, o que lhes possibilita uma melhor

compreensão e integração do sistema. Esta ideia sugere que a satisfação com a avaliação pode ser aumentada se lhes for dada formação acerca de todo o funcionamento (Rocha, 2014, p.50).

É muito importante que, antes do início da avaliação, todos os avaliadores frequentem uma formação sobre todo o processo sendo que para Peretti (2004, p.260) é vantajoso para a organização e para os/as trabalhadores/as: “(...) 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”, aumentando a satisfação com todo o processo. Sendo que as avaliações são a base de importantes decisões, a satisfação com a avaliação de desempenho remete para o reconhecimento, *status* e perspectivas futuras no seio de uma organização. Deste modo, trabalhadores/as com níveis mais elevados de satisfação com o seu desempenho são mais recompensados do que aqueles que possuem níveis mais baixos de satisfação, o que é um fator significativo no comportamento futuro e no profissionalismo (Rocha, 2014, pp. 48-49).

Face a estas perspetivas, as organizações devem ter em atenção as perceções dos/as trabalhadores/as sobre o processo de Avaliação de Desempenho, de forma a esclarecer e desmistificar possíveis ideias pré-concebidas e que auxiliem no aumento da satisfação com esta avaliação.

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO

No presente capítulo são apresentados os resultados do estudo empírico realizado na organização de estágio. Estes resultados foram obtidos através do questionário aplicado a 53 trabalhadores pertencentes às carreiras gerais da organização e através de 3 entrevistas realizadas a 3 profissionais, nomeadamente o Chefe de serviço e dois Técnicos Superiores, de forma a refletir simultaneamente sobre a temática em estudo.

Inicialmente, seriam aplicadas 4 entrevistas e 98 questionários, porém, a situação de pandemia trouxe algumas dificuldades nomeadamente o aumento da carga de trabalho dos/as trabalhadores/as bem como da impossibilidade de permanência no local de estágio, o que, à distância, foi um grande entrave no que diz respeito ao contacto com os profissionais bem como no acesso e preenchimento dos questionários por parte dos trabalhadores e trabalhadoras. Estes factos acarretaram dificuldades na recolha de dados.

1. Perceção dos trabalhadores acerca da Avaliação de Desempenho: as entrevistas

Este ponto apresenta os resultados das entrevistas realizadas com o principal objetivo de compreender, através das diversas perspetivas, de que forma é realizada a Avaliação de Desempenho na organização. Nesse sentido, foram abordadas as seguintes temáticas: Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho e Avaliação por Competências (Apêndice 5 – Guião da Entrevista). As entrevistas foram realizadas a dois técnicos superiores e a um chefe de serviço, todos pertencentes às carreiras gerais.

1.1. Recursos Humanos

O primeiro ponto da entrevista diz respeito à perspetiva que os profissionais possuem relativamente aos recursos humanos e ao seu serviço, sendo que, foi atribuído pelos entrevistados (Chefe de Serviço e Técnico Superior) um grau elevado de importância a todos as pessoas que trabalham naquela ou noutra organização, referindo que:

Os recursos humanos são a componente das organizações mais importante porque participam ativamente, no caso específico da organização, quer direta quer indiretamente no objeto da organização que é a prestação de cuidados de saúde de qualidade. Para isso, por muito

melhores equipamentos que haja, é imprescindível recursos humanos habilitados e capazes (CS – Chefe de serviço).

E ainda, na perspectiva do Técnico Superior:

O Departamento de Recursos Humanos é relevante para qualquer organização na medida em que tem como função a seleção e contratação de profissionais para os diversos departamentos das instituições, bem como criar as condições para que estes profissionais possam fortalecer as suas competências com o conseqüente aumento da sua produtividade e sobretudo motivá-los quanto ao seu desempenho (TS2 – Técnico Superior 2).

Para além destas afirmações, é referido que, apesar de ser um serviço de extrema importância (nomeadamente por ser uma Unidade de Saúde) ainda existem lacunas no que se refere à valorização do trabalho que é feito neste serviço:

É um serviço central e fundamental, nuclear de extrema importância para as organizações, a tomar pelo Conselho de Administração. Ainda por cima no momento temporal de constante alteração legislativa que exige ao Serviço de Recursos Humanos uma atenção redobrada. A organização entende que o Serviço de Recursos Humanos é essencial à própria estrutura e organização, embora a meu ver, não é valorizado o trabalho realizado pelo serviço (TS1 – Técnico Superior 1).

É possível constatar que os recursos humanos são um bem imprescindível em qualquer organização, uma vez que se constituem elementos importantes sendo eles o principal recurso da mesma. Através do serviço de recursos humanos é possível criar condições favoráveis ao trabalho realizado pelos profissionais de modo que promova um bom ambiente organizacional.

Tal como nos dizem Soviensi e Stigar (2008, p.59), “Não podemos esquecer que a mão de obra são os seres humanos e não simplesmente objetos de mais valia, são as pessoas que fazem a instituição desenvolver-se: esses seres humanos são o fator dinamizador da instituição, o que impulsiona, sendo assim, devem ser sempre tratados com respeito, afeto, tolerância, solidariedade, formando um profissional humano e não apenas técnico”. Nesta linha de pensamento, é possível afirmar que os/as trabalhadores/as são fundamentais para a organização ser bem-sucedida.

1.2. Avaliação de Desempenho

No que diz respeito à **forma como os entrevistados perspetivam a Avaliação de Desempenho**, foi referido que:

A Avaliação de Desempenho é um mecanismo utilizado pela administração para identificar o desenvolvimento das atividades dos trabalhadores e a forma como tal atividade é exercida (TS1).

A Avaliação de Desempenho é um instrumento de gestão de pessoal que tem como objetivo a análise do desempenho individual dos colaboradores de uma instituição num espaço temporal (TS2).

Através destas perspetivas, é possível constatar que a Avaliação de Desempenho caracteriza-se nomeadamente por ser um instrumento que é utilizado para avaliar o desempenho dos trabalhadores numa organização e como estes atuam na execução da sua atividade. Tais afirmações vão de encontro à perspetiva de Chiavenato (2004) que refere a Avaliação de Desempenho como sendo “uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento (...)”.

Relativamente à **periodicidade da Avaliação de Desempenho**, os entrevistados referiram que é anual, porém, esta avaliação não tem acontecido tão regularmente como o esperado:

Deve ser anual. Às vezes não é, mas deve ser anual (CS).

Atualmente, refiro-me aos últimos anos, não é realizada Avaliação de Desempenho para nenhuma das carreiras (TS1).

Desta forma, é referido que não é realizada Avaliação de Desempenho aos profissionais regularmente, referindo que esta tem vindo a ser descurada ao longo do tempo, com prejuízo de todos. Porém, a Avaliação de Desempenho é um processo importante para uma organização e, por isso, deve ser aplicado de forma mais regular, de forma a trazer benefícios tanto para a organização como para os/as trabalhadores/as.

Relativamente às **dimensões mais importantes num processo avaliativo**, as reflexões foram as seguintes:

Do ponto de vista qualitativo, o que eu considero é que têm sido definidas competências e, o que deve acontecer na avaliação de desempenho, e é o que tem sido feito na organização, é definir competências comuns de enquadramento para os colaboradores e fazer a avaliação dessas competências em função das escalas de avaliação. O que deveria seguir-se e nem sempre acontece é que se tentasse um desenvolvimento das competências das pessoas que carecessem disso até que uma competência que é por exemplo a orientação para o cliente, se torne um valor da organização. A partir do momento que se torna um valor da organização deixa de ser necessário avaliar e pode-se então avançar para outras competências que sejam consideradas pertinentes (CS).

Através da identificação do ponto mais fraco dos/as trabalhadores/as e correção dos mesmos (TS1).

As dimensões que considero mais importantes na avaliação de um colaborador são o compromisso com a missão, visão, objetivos e valores da instituição (TS2).

As dimensões que se consideram relevantes num processo avaliativo, segundo os entrevistados, têm que ver com o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos da organização. Desta forma, é referido o foco nas competências para que estas estejam de acordo com os objetivos da organização e que, por conseguinte, passem a ser valores da mesma. É importante que os objetivos dos/as trabalhadores/as estejam em consonância com os objetivos da organização, só assim poderá existir sucesso organizacional. Complementando esta ideia, Oliveira (2012, p.36) considera que “acarreta níveis de maior produtividade e satisfação e para além disso, adequa processos formativos às reais necessidades dos trabalhadores, de forma a direcionar a aprendizagem para as competências requeridas pelas funções e ocupações”.

No que concerne às **vantagens da Avaliação de Desempenho** para a organização, foi referido que é um processo vantajoso tanto para a organização como para os trabalhadores:

Considero que é um processo vantajoso quer para a organização porque permite que sejam identificados, conjuntamente com as hierarquias e os trabalhadores, os contributos que cada um deve dar para o desenvolvimento da organização e da qualidade de serviço prestado que é fundamental porque estamos a falar de prestação de cuidados de saúde e para os trabalhadores também, porque têm oportunidade de perceber em função da avaliação de desempenho que é efetuada o que é que é esperado do seu desempenho no futuro e em que aspetos, permitindo portanto um maior envolvimento com a organização e os objetivos da mesma (CS).

Na teoria traz mais valias para o trabalhador e para a organização, mas na prática isso não acontece. A inexistência de um processo de avaliação, na prática não valoriza os trabalhadores que desempenham corretamente as suas funções (TS1).

Sim. A avaliação de desempenho é vantajosa porque é uma forma de estimular os seus colaboradores no sentido da melhoria contínua do seu desempenho, com os consequentes benefícios para a organização (TS2).

Neste parâmetro constata-se que a Avaliação de Desempenho é considerada vantajosa, uma vez que são identificados parâmetros que podem contribuir para o desenvolvimento da organização bem como a melhoria do desempenho dos seus trabalhadores. Este facto reforça a ideia de que, se não existir um processo de avaliação, muitas vezes os trabalhadores não são valorizados pelo correto desempenho das suas funções, não existindo qualquer fator diferenciador, com a injustiça que daqui deriva. Daí constituir-se um processo que deve ser implementado em todas as organizações.

À questão relativa aos **efeitos da Avaliação de Desempenho**, quer para a organização, quer para os trabalhadores, foi referido que tem como principal objetivo a melhoria do funcionamento da organização e para o trabalhador o aumento da sua motivação e aptidão de trabalho:

Mobilização para o bom funcionamento da organização (CS).

Para a organização a melhoria do desempenho dos trabalhadores aumentando e melhorando as metas a atingir. Para os trabalhadores a melhoria das aptidões de trabalho (TS1).

Contribui para a melhoria do desempenho das instituições e motivação dos colaboradores (TS2).

Neste parâmetro, é referido que a avaliação de desempenho traz efeitos, tanto a nível organizacional como a nível dos trabalhadores/as. Estas respostas vão de encontro às respostas dadas pelos trabalhadores acerca desta questão, como teremos oportunidade de verificar mais à frente neste trabalho.

No que se refere ao facto de a Avaliação de Desempenho contribuir para a formação das pessoas, foram referidas as seguintes afirmações:

Eu continuo a considerar que se for feito o desenvolvimento das competências que são identificadas, de forma a que elas por processos de formação, se tornem não competências, mas valores da organização considero fundamental para isso (CS).

Findo um processo de avaliação podem ser identificadas carências dos trabalhadores, de algumas áreas que poderão ser corrigidas pela entidade empregadora (TS1).

A avaliação de desempenho permite identificar eventuais pontos fracos no desempenho dos colaboradores que poderão ser colmatados com ações de formação (TS2).

O processo de Avaliação de Desempenho permite identificar pontos fracos nos quais os trabalhadores podem investir se for relevante para o desempenho da sua função, ou seja, permite identificar necessidades formativas. Tais necessidades são um elemento importante.

Neste sentido, a formação aparece como um elemento central na construção da capacidade de aprendizagem organizacional contínua, sendo também um meio permanente de ajustamento e evolução da organização, ou seja, é uma forma de os Recursos Humanos corresponderem aos planos estratégicos da mesma e um meio para que as pessoas possuam o emprego, desenvolvam a sua empregabilidade e sejam capazes de colocar as suas forças ao serviço de uma melhor qualidade de vida e maior realização pessoal (Cunha et al., 2018, p. 381).

Não deixa, no entanto, de ser importante notar o facto de os entrevistados considerarem que o processo avaliativo é importante para detetar “carências”, numa perspetiva de olhar as pessoas como “deficitárias”.

1.3. Avaliação por competências

No que concerne às **competências mais importantes na área em que trabalha**, foi mencionado:

Processos internos, aplicações informativas de suporte, qualidade de serviço, são essas três (CS1).

Na minha área acho importante a capacidade de integrar valores éticos e deontológicos para um adequado desempenho profissional orientado para um serviço de qualidade a prestar aos utentes, a capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço, a capacidade de responsabilidade, iniciativa e autonomia, a capacidade de se adaptar à mudança e novos desafios profissionais e a capacidade de integração em equipas multidisciplinares e relacionamento interpessoal (TS2).

Na generalidade, as respostas referem que as competências devem ser orientadas para a qualidade e os objetivos de cada serviço com foco nos trabalhadores.

Relativamente às **competências consideradas gerais a todos os trabalhadores**, foi referido que:

As competências são a orientação para os resultados, liderança e gestão de pessoas. Organização de recursos, iniciativa e autonomia e responsabilidade e compromisso com o serviço. São igualmente importantes claro, porque podem ser competências e são competências globais da organização e não específicas do serviço e, portanto, para mim, permitirão que se perceba o que a organização espera das competências comuns de todos os trabalhadores, o que é que em hierarquia considera que é a evidência de comportamentos e a avaliação de cada trabalhador e o que é que é preciso desenvolver para que toda a gente chegue a um nível esperado pela organização (CS1).

Os trabalhadores devem ser dedicados, esforçados e leais (TS1).

As competências gerais a meu ver dizem respeito ao compromisso com a missão, visão, objetivos e valores da instituição e a observância dos valores éticos e deontológicos do serviço público (TS2).

Mais uma vez, as competências devem estar direcionadas para os objetivos da organização. Desta forma, é espectável que a avaliação de cada trabalhador/a evidencie as competências que necessita desenvolver para ir de encontro aos valores da organização, de forma a rumar no mesmo sentido, com vista, tanto ao desenvolvimento do trabalhador como ao desenvolvimento da organização.

Por último, a **importância da avaliação centrada das competências**. Relativamente a este parâmetro, foi referido:

Este é o meu entendimento... do elenco de competências existente é possível definir competências comuns para a organização e se fizer um adequado processo de formação e desenvolvimento, permitir que essas competências comuns da organização possam vir a ser substituídas na medida em que, por força da formação e da evidência de desempenho das competências, se possa fazer com que elas se tornem um valor. Eu dou um exemplo... qualidade de serviço prestado. É fundamental que as pessoas que não estão diretamente ligadas à prestação de cuidados de saúde, tenham noção de quais são os indicadores de qualidade de serviço porque, ainda que indiretamente, podem contribuir para a qualidade de serviço prestado que é a razão de ser desta e de todas as organizações (CS).

A avaliação de desempenho deve ser centrada em competências e em objetivos, resultados. Não considero somente as competências essenciais, mas sim os objetivos. É o mais importante (TS1).

A avaliação centrada nas competências é importante na medida em que permite identificar a qualidade dos recursos humanos existentes e eventual necessidade de alargamento ou redução do quadro de pessoal (TS2).

De acordo com estas perspetivas, a avaliação centrada nas competências permite que as competências avaliadas se tornem valores da organização permitindo também a identificação da qualidade dos recursos humanos. Esta ideia é reforçada por Cunha et al. (2018, p.556) “Para que os perfis de competências sejam realmente fatores promotores de eficácia organizacional, é necessário que as organizações identifiquem as competências mais relevantes para o seu sucesso, através da busca de comportamentos que manifestam uma relação de causalidade com o bom desempenho.

É ainda mencionado que não basta apenas a organização realizar avaliação centrada nas competências, mas também em resultados, em objetivos, de forma a que esteja realmente completa. Cunha et al. (2018, p.563) diz-nos que os modelos de competências acarretam vantagens nomeadamente que a avaliação esteja sujeita a uma menor probabilidade de erro e pode resultar também na utilização integrada de competências com vista a efeitos de seleção, avaliação, desenvolvimento e compensação. Quando identificadas as competências com maior importância para o desempenho, as organizações são capazes de selecionar pessoas que mais asseguram essas competências, avaliar o desempenho dos trabalhadores e compensá-los em função do grau de contribuição para o desempenho da organização e ainda ações de formação e desenvolvimento que promovam essas competências.

2. Perceção dos trabalhadores acerca da Avaliação de Desempenho

Tendo em atenção que o presente estudo visa compreender a forma como os/as trabalhadores/as das carreiras gerais perspetivam a Avaliação de Desempenho com o objetivo de identificar áreas de melhoria, neste ponto do relatório vamos descrever e analisar os resultados da aplicação do questionário que integrou os seguintes parâmetros: *Conhecimento de um sistema de avaliação de desempenho; Importância da implementação de um sistema de avaliação de desempenho; Efeitos da avaliação de desempenho; Avaliação de competências e Resultados da Avaliação de Desempenho*. Os dados obtidos através deste questionário, incluem 53 respostas de trabalhadores, num total de 98 trabalhadores pertencentes às carreiras gerais (apêndice 3 – tratamento de dados do questionário). Notamos que o questionário foi aplicado ao universo dos trabalhadores, ou seja, 98 trabalhadores, sendo que o retorno, tendo em atenção o contexto de pandemia, foi de 53.

Relativamente à primeira questão sobre se os trabalhadores *sabem o que significa um sistema de Avaliação de Desempenho*, a maioria (26) refere que concorda totalmente, seguido de 20 profissionais que selecionaram a opção concordo. Relativamente à opção discordo, nenhum trabalhador a selecionou (tabela 2 - apêndice 3).

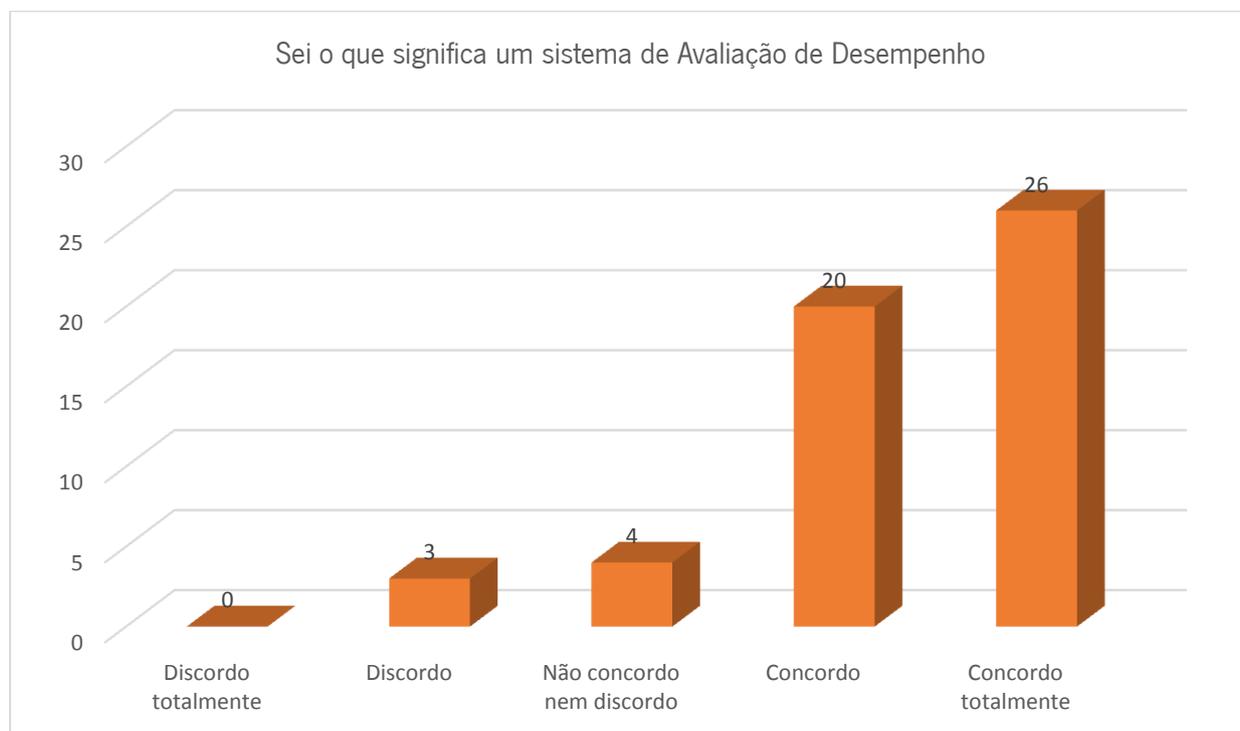


Gráfico 5 - Sei o que significa um sistema de avaliação de desempenho

Os dados obtidos neste gráfico revelam que a maioria dos trabalhadores/as afirmam saber em que consiste um sistema de avaliação de desempenho e, para além disso, não existe nenhum trabalhador que não saiba rigorosamente nada acerca da sua definição. No entanto, três trabalhadores referiram que discordam parcialmente, o que pode revelar alguma falta de informação.

É muito importante que os/as trabalhadores/as de qualquer organização saibam o que é a avaliação de desempenho e, para que isso acontecer, devem estar bem informados. Desta forma, antes da aplicação de qualquer sistema de Avaliação de Desempenho, é crucial que se proceda à explicação do mesmo, referindo em que consiste e, mais que isso, para eliminar possíveis ideias pré-concebidas e que possam colocar em causa a aplicação do sistema de avaliação.

Relativamente à questão sobre a *relevância da implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho*, 32 inquiridos referiram que concordam totalmente e 17 que concordam, não existindo nenhum trabalhador que discorde neste parâmetro (tabela 3 – apêndice 3).

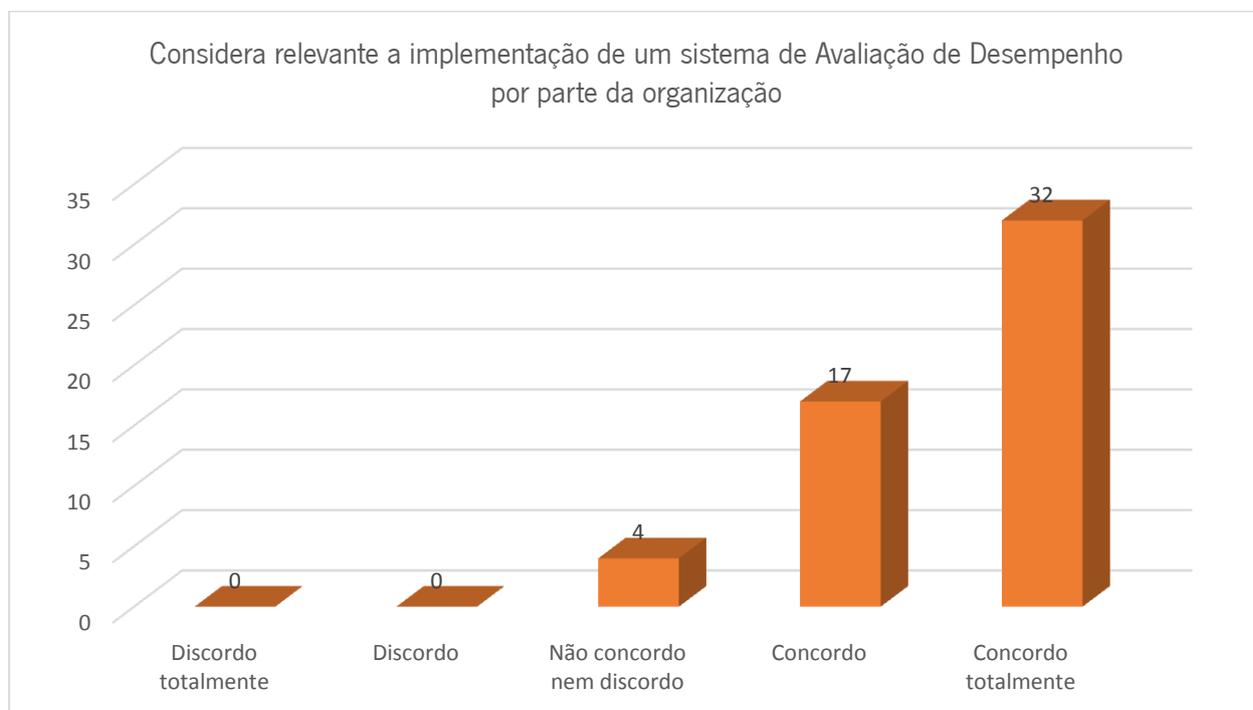


Gráfico 6 - Considera relevante a implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho por parte da organização

Estes dados revelam que a maioria dos trabalhadores/as consideram importante que a organização implemente um sistema de avaliação de desempenho, no entanto, quatro profissionais não manifestaram qualquer ideia, o que pode ser pelo facto de não saberem em que consiste, tal como revelaram os dados no gráfico anterior.

De forma a fazer uma compilação das várias justificações dadas, é possível constatar que os inquiridos concordam que exista um sistema de avaliação de desempenho se este for completamente correto, isento e justo, com critérios bem definidos e, mais ainda, a sua implementação deve ter como objetivos o alcance de metas, aperfeiçoamento da qualidade do serviço prestado, melhoria do desempenho, maior produtividade e reconhecimento do trabalho. Para complementar, como refere um inquirido “Um bom sistema de avaliação é sempre positivo numa organização”.

Perante estas afirmações, é possível constatar que, para os/as trabalhadores/as, é importante a implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho, uma vez que, na perspetiva de um

trabalhador “incentiva o trabalhador no desempenho das suas funções”. Este facto poderá estar relacionado com as vantagens e os efeitos que a avaliação pode/deve ter, uma vez que, na opinião dos inqueridos, pode trazer melhorias à organização, bem como aos próprios trabalhadores, como se pode constatar nos gráficos que se seguem.

À questão “A avaliação de desempenho acarreta vantagens para o trabalhador”, a maioria dos inquiridos referiram que concordam que traga vantagens, porém, houve três trabalhadores que não concordam, como revela o gráfico abaixo (tabela 4 - apêndice 3).

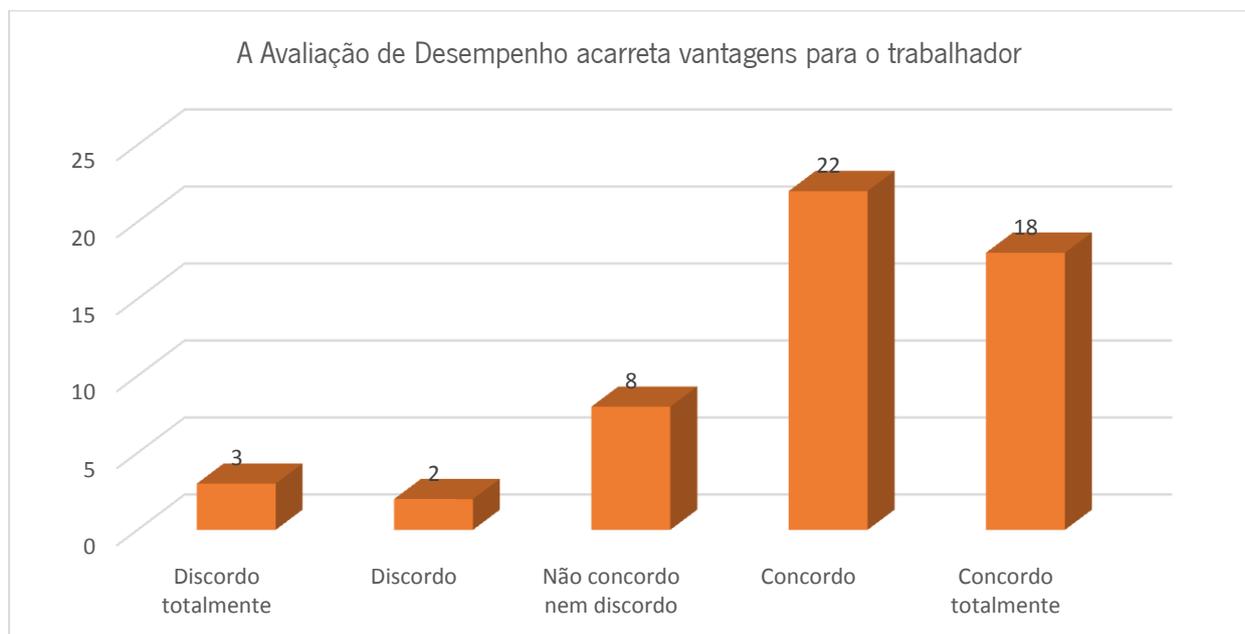


Gráfico 7 - A Avaliação de Desempenho acarreta vantagens para o trabalhador

Os dados revelam que quase todos os trabalhadores consideram que a implementação e aplicação de um sistema de Avaliação de Desempenho acarreta vantagens, tanto para a organização como para o trabalhador, referindo que “Não só para o trabalhador como para a empresa, poder diferenciar e avaliar de formas diferentes o trabalhador, traz sempre vantagem. Sem avaliação tanto é bom o que não faz nada como o que faz tudo e promove a reflexão sobre o desempenho”. Estas afirmações dos/as trabalhadores/as revelam que os mesmos perspetivam a Avaliação de Desempenho como sendo um mecanismo positivo e, mais que isso, corresponde a um fator diferenciador no que concerne ao desempenho dos mesmos.

Esta ideia vai de encontro à perspetiva dos/as entrevistados/as, considerando-a importante para os trabalhadores e as trabalhadoras “porque têm oportunidade de perceber em função da avaliação de desempenho que é efetuada o que é que é esperado do seu desempenho no futuro e em

que aspetos, permitindo um maior envolvimento com a organização e os objetivos da mesma”. Existe a ideia de que a Avaliação de Desempenho não é só vantajosa para os trabalhadores e as trabalhadoras, mas também para as organizações, como consequência do bom exercício das suas funções. Para além disso, na perspetiva de alguns inquiridos, esta permite a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional: “Permite identificar necessidades de formação para melhoria do desempenho”.

No que concerne aos/às trabalhadores/as que não consideram esta avaliação vantajosa, nas justificações das suas opções referem o facto de que nem sempre a avaliação é a mais correta e a mais justa. Isto vai de encontro à perspetiva de um dos entrevistados (TS1 – Técnico Superior 1) que remete para a parte negativa deste processo “(...) na prática não valoriza os trabalhadores que desempenham corretamente as suas funções”.

No que concerne às respostas dos participantes do inquérito, foi mencionado que “A avaliação por vezes não é transparente” e “As melhores notas não são dadas a quem realmente trabalha, se esforça e é polivalente”. Aqui podemos eventualmente estar perante erros cometidos no processo de Avaliação, nomeadamente “Estereótipos”, ou seja, quando o avaliador é influenciado por estereótipos relacionados com a idade, género, etnia e habilitações académicas do do/a trabalhador/a, uma vez que é referido que não se dá valor ao trabalho que a pessoa executa, mas sim à pessoa que o executa. Através desta afirmação podemos constatar que é muito importante que os responsáveis pela avaliação e análise dos resultados tenham atenção ao facto de existir a possibilidade de ocorrência de erros, porém estes devem ser minimizados ao máximo, para que não existam injustiças.

Ainda de acrescentar que, na perspetiva de alguns inquiridos, não existem reuniões que tenham como objetivo dar *feedback* e discutir os resultados da avaliação, o que, eventualmente pode levar a consequências desanimadoras para os trabalhadores: “Só somos chamados, unicamente, para tomar conhecimento”. Como refere Caetano (2008, p.108), um dos pontos essenciais na Avaliação de Desempenho como forma de melhoramento contínuo é o *feedback*.

O *feedback* que é facultado aos avaliados constitui-se uma medida fundamental na Avaliação de Desempenho, tendo como objetivo conceder aos trabalhadores e trabalhadoras informações que lhes permitam compreender os erros, as atitudes, as suas origens, as consequências e, para além disso, a forma como podem melhorar o seu desempenho futuro, de forma a evitar erros e repetir as ações positivas (Cunha et al., 2018, pp. 531 a 533). Este pode ser realizado na entrevista de avaliação, uma vez que esta “(...) 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” Caetano (2008, p.108).

Acrescenta Cunha et al. (2018, p.531) que apesar de ser facultado na entrevista, considera-se que o *feedback* é mais eficaz quando é transmitido regularmente para que o colaborador possa ter oportunidade de alterar os seus comportamentos antes do início do processo de avaliação.

Deste modo, a Avaliação de Desempenho é perspetivada como forma de desenvolvimento profissional, porém, os/as trabalhadores/as consideram que se não for realizada de forma correta e justa, acaba por não ser benéfica.

No que diz respeito à questão sobre se *a Avaliação de Desempenho acarreta vantagens para a organização*, os dados do gráfico revelam que 16 trabalhadores/as concordam totalmente e 17 trabalhadores concordam, no entanto, um total de 10 trabalhadores não concordam sobre este facto (tabela 5 – apêndice 3).

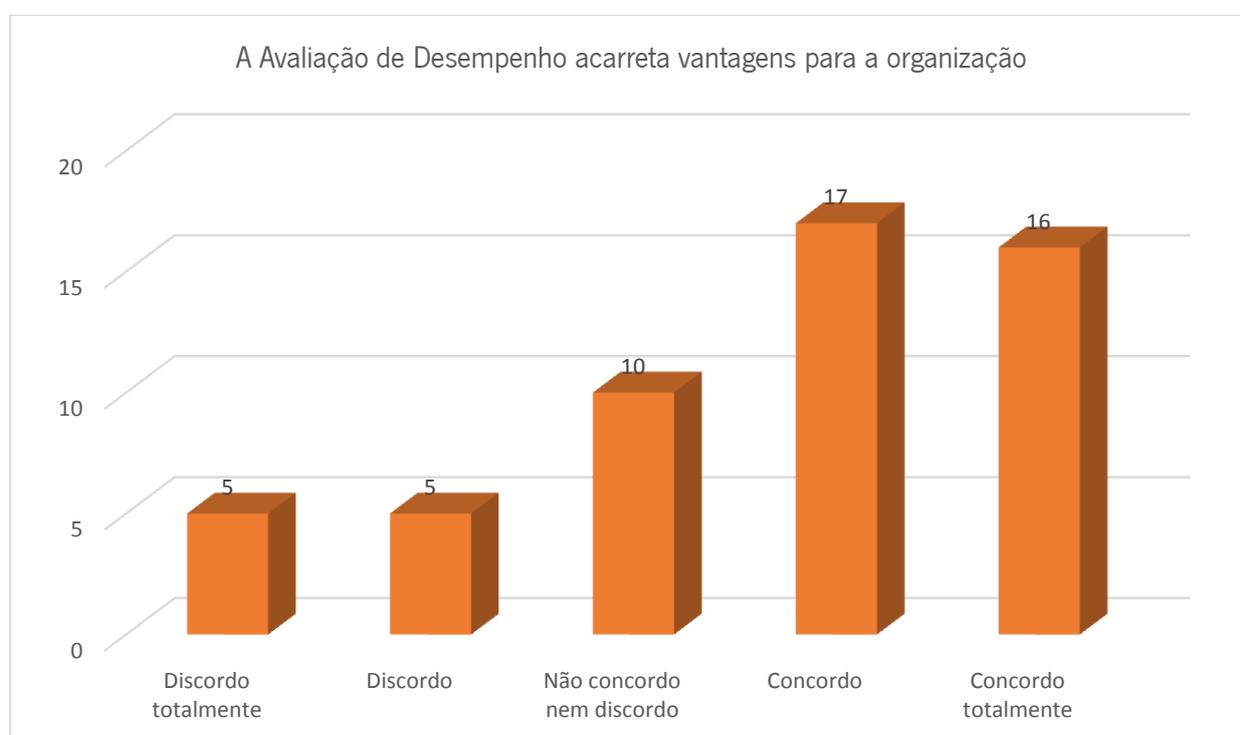


Gráfico 8 - A Avaliação de Desempenho acarreta vantagens para a organização

Na sua maioria, os/as trabalhadores/as afirmam que a avaliação de desempenho traz consequências vantajosas para a organização, porém, 10 trabalhadores/as referem que esta avaliação não acarreta vantagens. Através da compilação das diversas justificações, é possível perceber que os profissionais consideram a avaliação vantajosa para a organização como consequência das vantagens para os trabalhadores, ou seja, se os trabalhadores estiverem mais motivados e empenhados no correto desempenho da sua função, trará consequências positivas como um *melhor ambiente*

organizacional e um *maior reconhecimento* devido ao atingimento dos seus objetivos. Isto vai de encontro à perspectiva dos entrevistados, nomeadamente do Chefe de Serviço que referiu que este processo é vantajoso para a organização na medida em que “permite que sejam identificados os contributos que cada um deve dar para o desenvolvimento da organização e da qualidade de serviço prestado”.

Os dados acima referidos vão de encontro aos *efeitos que a avaliação de desempenho pode e deve ter*. Assim, na questão sobre os efeitos que a Avaliação de Desempenho *pode* ter, os inquiridos, na sua maioria (28), seleccionaram como primeira preferência a “Melhoria contínua da organização”, seguida da opção “Melhoria da qualidade do trabalho” (9). As opções que não foram seleccionadas neste parâmetro foram “Forma de despedimento” e “Maior satisfação” (tabela 6 – apêndice 3).

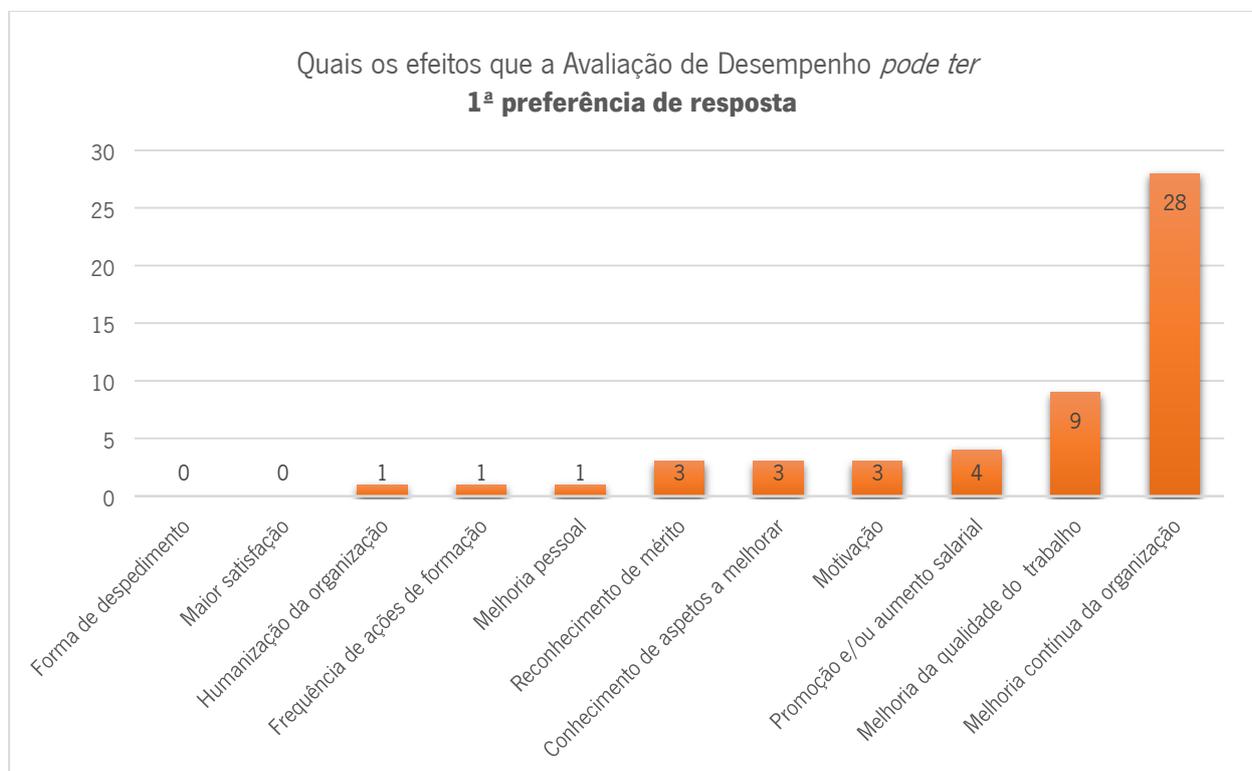


Gráfico 9 - Quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho *pode* ter

Através destes resultados, é possível constatar um dado positivo que é o facto de que a maioria dos/as trabalhadores/as não perspetiva a Avaliação de Desempenho como forma de punição uma vez que a opção “*Forma de despedimento*” não foi seleccionada como primeira opção por nenhum inquirido. O efeito que revelou mais importância para os/as trabalhadores/as foi a “*Melhoria contínua da organização*”.

No que concerne aos efeitos que a Avaliação de Desempenho *deve* ter, os resultados revelam que a maioria dos inquiridos considera a opção “*Melhoria contínua da organização*” seguida da opção “*Melhoria da qualidade do trabalho*”, tal como acontece nos resultados acima referidos. Relativamente à opção que não foi selecionada como primeira preferência diz respeito à “*Forma de despedimento*” (tabela 7 – apêndice 3).

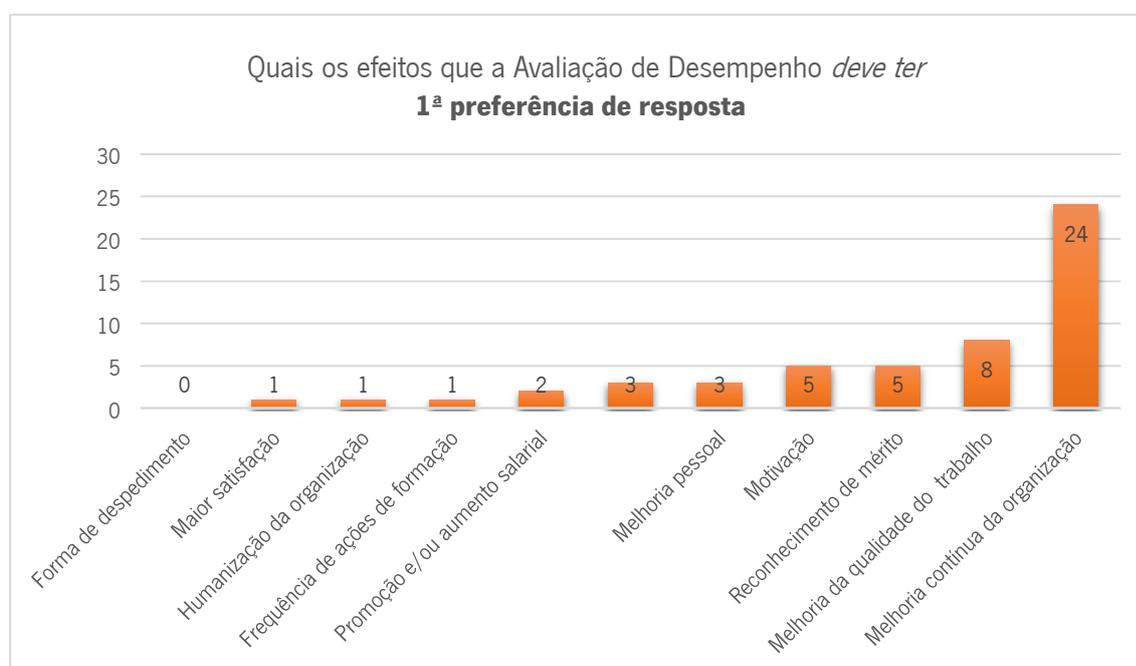


Gráfico 10 - Quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho *deve* ter

À semelhança dos resultados do gráfico anterior, é possível constatar que os/as trabalhadores/as revelam que o efeito que a Avaliação de Desempenho *deve* ter diz respeito à “*Melhoria contínua da organização*” seguida da “*Melhoria da qualidade do trabalho*”, existindo semelhança nos resultados das duas questões. Desta forma, através dos dados recolhidos acerca dos *efeitos que a Avaliação de Desempenho pode e deve ter*, é possível constatar que os inquiridos dão especial valor à *melhoria da organização* e à *melhoria da qualidade do seu trabalho*, evidenciando a ideia de que a Avaliação de Desempenho traz efeitos positivos tanto para os próprios profissionais como para a organização na qual exercem as suas funções.

Mais uma vez é reforçada a ideia de que a Avaliação de Desempenho deve ser perspetivada como forma de melhorar aspetos e não como forma de punir. Acrescenta Reis (2015, p.17) “A avaliação de desempenho deve ser vista como um instrumento potencializador de melhoria de comportamentos, e não, como acontece algumas vezes, como uma forma de penalização dos

funcionários. Deve ser encarada como forma de corrigir comportamentos no sentido de alcançar a otimização que se revela essencial à prestação do serviço em causa”.

Estas ideias são reforçadas através das respostas das entrevistas onde, mais uma vez, dá-se especial enfoque aos efeitos que a Avaliação de Desempenho tem para a organização: “Mobilização para o bom funcionamento da organização”; “Para a organização a melhoria do desempenho dos trabalhadores aumentando e melhorando as metas a atingir. Para os trabalhadores a melhoria das aptidões de trabalho”. “Contribui para a melhoria do desempenho das instituições e motivação dos colaboradores”. Desta forma, o objetivo é “Alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, criando condições para fomentar o desempenho organizacional (Cunha et al., 2018, p.536), naquilo que parece ser uma perspetiva dos trabalhadores e das trabalhadoras como “ativos”, destituindo-os significativamente da sua dimensão humana.

Outra questão diz respeito às competências que os/as trabalhadores/as consideram mais importantes e foi referido que a “Responsabilidade” é a que consideram mais importante aquando do desempenho das suas atividades (39), seguida da “Qualidade do trabalho” que foi selecionada por 8 trabalhadores/as. A competência não referida como primeira preferência foi o “Espírito de Equipa” (tabela 8 – apêndice 3).

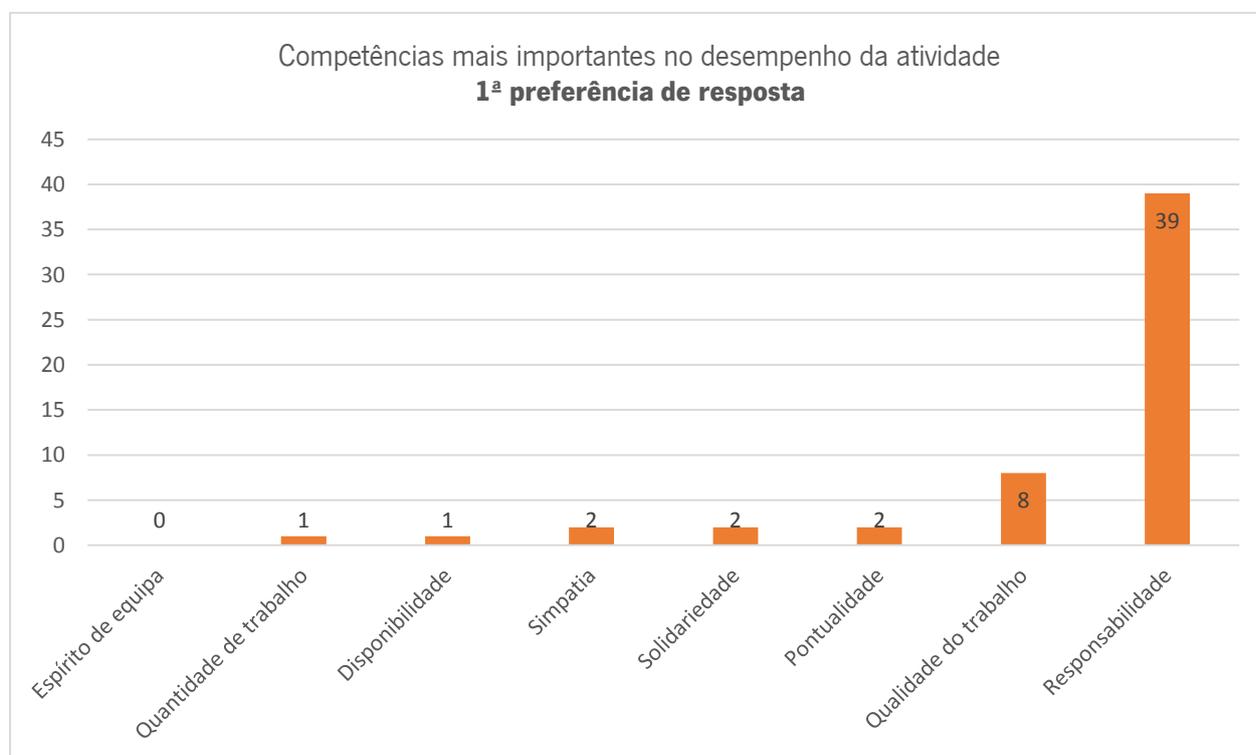


Gráfico 11 - Quais as competências que considera mais importantes serem avaliadas no desempenho da sua atividade

Os trabalhadores e as trabalhadoras consideraram que a “*responsabilidade*” e a “*qualidade do trabalho*” são as competências mais importantes na execução do seu trabalho. As respostas dos entrevistados incluem, para além de outras competências, o sentido de responsabilidade e um serviço de qualidade, estando em consonância.

Remetendo para as respostas aos questionários, os inquiridos não mencionaram o parâmetro “*Espírito de Equipa*”, no entanto, no que às entrevistas diz respeito, na opinião do Técnico Superior (2) esta competência é importante “(...) a capacidade de integração em equipas multidisciplinares e relacionamento interpessoal”. Desta forma, é importante que os/as trabalhadores/as saibam trabalhar em conjunto com os outros profissionais, o que contribui muito para a existência de um bom ambiente organizacional, onde existe.

Relativamente à questão sobre se *os resultados são discutidos de maneira correta com os/as avaliados/as*, o presente gráfico revela-nos que a maioria dos trabalhadores/as afirma que os resultados são discutidos corretamente, no entanto, neste parâmetro, muitos inquiridos selecionaram as opções “Discordo totalmente” (11) e “Discordo” (3) (tabela 9 – apêndice 3).

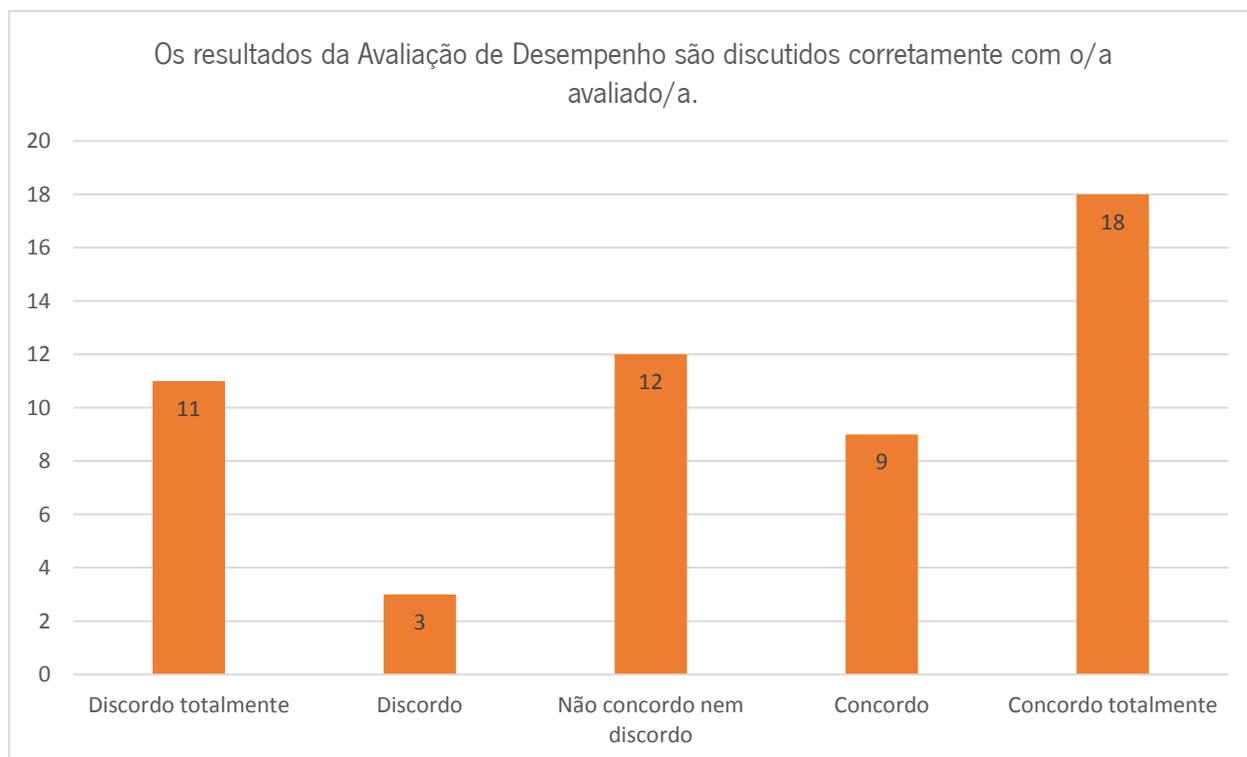


Gráfico 12 -Os resultados da Avaliação de Desempenho são discutidos corretamente com o/a avaliado/a

Através da análise deste gráfico, é perceptível que alguns os/as trabalhadores/as revelam que os resultados, muitas vezes, não são discutidos corretamente. As justificações prendem-se com o facto

de que não são discutidos resultados, somente tomam conhecimento e ainda nos casos em que são discutidos, as opiniões são pouco valorizadas.

Tendo em atenção estes resultados, claramente existem falhas no que concerne à *discussão dos resultados da Avaliação de Desempenho*, facto este que não se pode descurar e que consiste numa etapa muito importante neste processo. Resultados incorretamente discutidos podem revelar consequências negativas. Como referem Cunha et al. (2018, p.532), podem ocorrer duas consequências, a primeira é que “o colaborador fica surpreendido com o *feedback*, lamentando que o mesmo não lhe tenha sido facultado a tempo de mudar comportamentos” e a segunda “reincidência em erros de desempenho ao longo do período de avaliação”. É de facto imprescindível que se transmita *feedback* acerca dos resultados e que estes sejam discutidos da melhor forma possível, ou seja, numa perspetiva construtiva.

De forma a compilar as questões já referidas, foi perguntado se existia algum *aspeto que mudariam na forma como é realizada a Avaliação de Desempenho*. Posto isto, a maioria dos/as trabalhadores/as afirmam que mudavam, sendo que apenas um trabalhador discorda totalmente nesta questão (tabela 10 – apêndice 3).

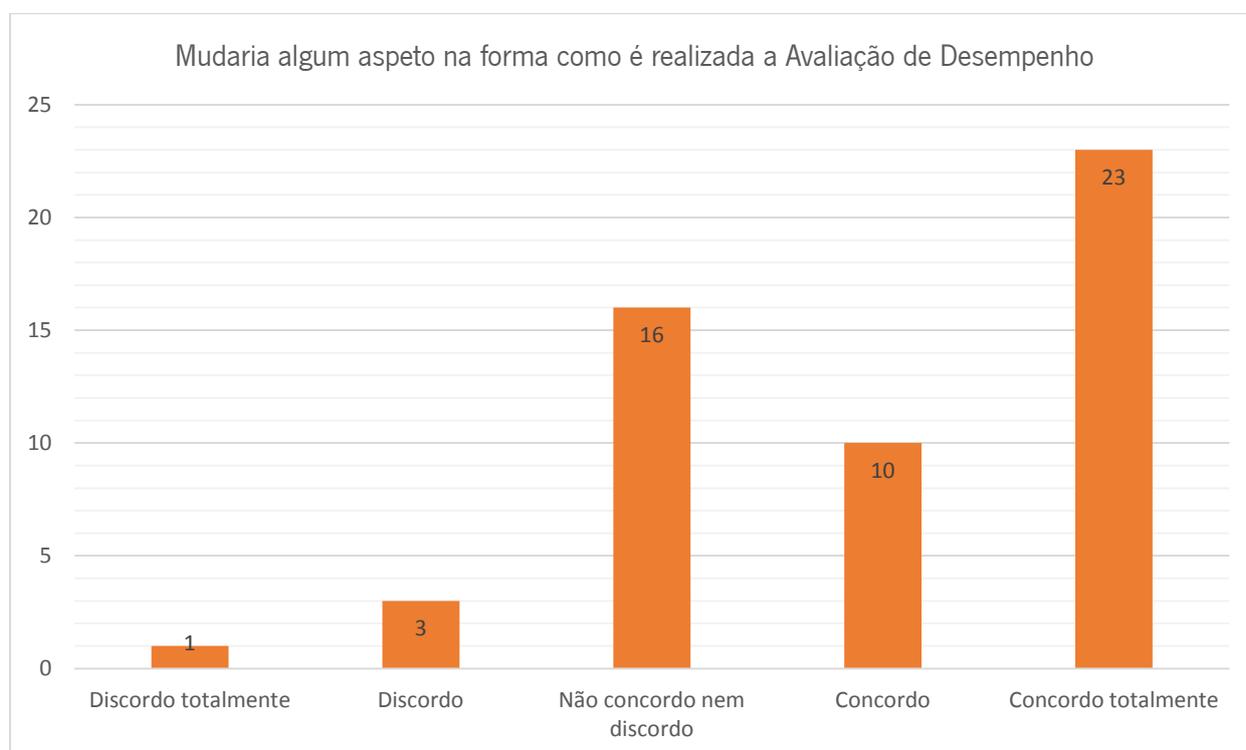


Gráfico 13 - Mudaria algum aspeto na forma como é realizada a Avaliação de Desempenho

Após a análise dos dados do gráfico, os inquiridos que referiram que alteravam a forma como a Avaliação de Desempenho é feita, destacam a complexidade que está associada a esta avaliação

referindo que “A avaliação de desempenho está excessivamente complicada, deverá ser simplificada”, *a imparcialidade que muitas vezes não ocorre*, tal como refere um inquirido “Os trabalhadores nos serviços de acordo com as suas competências, um responsável com critérios imparciais” o que pode comprometer totalmente os resultados pelo facto não existirem critérios imparciais iguais para todos os avaliados, *as ações de formação mais frequentes* como consequência e ainda *maior frequência da realização de avaliação de desempenho*, que tem vindo a ser descurada cada vez mais nesta organização. Acrescentam ainda que “Têm que ser valorizados os melhores trabalhadores” e “Dava valor a quem o merece”. Estas afirmações subentendem que os mesmos não se encontram satisfeitos com a forma como se realiza a Avaliação uma vez que nem sempre se valoriza a pessoa pela qualidade do seu trabalho.

É possível concluir destes resultados que os/as trabalhadores/as se sentem minorizados, uma vez que as suas opiniões, muitas vezes, não são tidas em atenção e, como consequência, podemos estar perante profissionais desmotivados e insatisfeitos. É importante que este tipo de Avaliação seja visto como positivo, de desenvolvimento, construtivo e não negativo e punitivo, de forma a melhorar e desenvolver o que menos bem foi feito e elogiar o que de positivo ocorreu, contribuindo para o desenvolvimento global do/a trabalhador/a.

Como se pode constatar pelas respostas, é referido que o processo de Avaliação de Desempenho traz resultados a vários níveis, tal como refere Cunha et al. (2018, p.538) “A Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesmo, mas um meio para fomentar o desempenho e o desenvolvimento individuais, assim como o desempenho organizacional”.

1. Atividades realizadas em contexto de estágio: conhecimento da organização e inserção profissional

O presente estágio, sendo profissionalizante, tem também como objetivo introduzir as alunas e os alunos num contexto profissional, sendo um tempo fundamental de aprendizagens pessoais e de crescimento profissional. Este ponto do Relatório destina-se a uma reflexão sumária sobre o mesmo.

Com efeito, as atividades realizadas no decorrer do estágio incidiram no Departamento de Recursos Humanos da organização, nomeadamente a consulta de documentos (Regulamento Interno, Manual de Procedimentos dos Serviços de Recursos Humanos, Manual de SIADAP, entre outros), Gestão e processamento de salários e assiduidade, consulta e organização de processos individuais, procedimentos relativos ao recrutamento de profissionais, entre outras e, no Departamento de

Desenvolvimento e Formação, a consulta e organização de dossiers técnico-pedagógicos bem como identificação de necessidades de formação e financiamento das mesmas.

A realização de estágio nesta organização contribuiu para adquirir competências tanto a nível profissional como a nível pessoal, tornando-se enriquecedor, traduzindo-se numa preparação para o mundo do trabalho.

2. Para uma aprendizagem profissional e maturidade pessoal: balanço das aprendizagens

A realização do presente estágio curricular e a elaboração do Relatório de estágio, inseridos no Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos, revelaram-se uma experiência muito gratificante, motivadora e impulsionadora. Primeiramente, pelo facto de ser o meu primeiro contacto com o mundo profissional na área de Recursos Humanos e, de seguida, por todas as aprendizagens que adquiri ao longo do mesmo pois tive a oportunidade de transferir para a prática profissional os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano de Mestrado.

O contacto com os diferentes atores organizacionais, permitiu-me perceber a realidade organizacional bem como a capacidade de lidar com diversas situações que foram surgindo, o que me proporcionou a oportunidade de adquirir e desenvolver as minhas capacidades num contexto real de trabalho. De facto, todas as tarefas desempenhadas contribuíram para o desenvolvimento do sentido de responsabilidade e organização como futura profissional na área e, por isso, a oportunidade de conhecer e integrar-me na organização foi uma mais valia, sendo perceptível que a gestão de pessoas é uma tarefa algo complexa, que implica dedicação e gosto por aquilo que fazemos.

Considero que todas as áreas foram importantes, desde a organização de documentos até ao desenvolvimento e formação dos/as trabalhadores/as. O facto de ter realizado algumas tarefas que dizem respeito à organização e arquivo de documentação fez-me perceber que estas atividades são cruciais numa organização, seja ela de pequena ou grande dimensão, no sentido em que, informação organizada e de fácil acesso é fundamental para que o trabalho ocorra com maior facilidade e transparência. Para além de que serviu, numa primeira fase, para ter conhecimento de muita informação que é necessária ter num departamento de Recursos Humanos e como devemos organizá-la.

As atividades relacionadas com o desenvolvimento e formação dos/as trabalhadores/as demonstraram a importância que está inerente às ações de formação e, como consequência, o desenvolvimento dos mesmos. Os profissionais, em qualquer área, devem manter-se atualizados no decorrer da sua vida, neste caso, nas áreas em que sejam detetadas necessidades e que

consequentemente contribuam para a melhoria das suas funções, para o bem-estar pessoal, bem como para o sucesso das organizações.

Relativamente ao desenvolvimento dos/as trabalhadores/as, no que concerne ao modelo de Avaliação de Desempenho, cada vez mais é importante a realização de avaliação nas organizações, não se constituindo um fator de punição, mas sim de gratificação, mérito e de desenvolvimento. Através da aplicação do inquérito e das entrevistas pude constatar como é crucial que esta avaliação aconteça e as consequências da mesma para o futuro dos/as trabalhadores/as.

Como todas as experiências, esta também possuiu alguns pontos menos positivos. A situação de pandemia acarretou diversas dificuldades, quer a nível da permanência no local de estágio, quer a nível da recolha de dados, quer a nível do acompanhamento no local de estágio, quer ainda da elaboração do próprio relatório, atrasando a sua finalização. Uma das principais dificuldades teve que ver com a obtenção de uma amostra mais significativa, como era esperado inicialmente. O questionário alcançou um número considerável de respondentes, porém muitos dos/as trabalhadores/as das carreiras gerais não responderam ao questionário, o que se traduz numa amostra menos abrangente do que o espectável.

Considero muito pertinente a realização de estágios curriculares, e especificamente nesta área de Educação - Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Para alguém que pretende exercer a sua atividade profissional, nada melhor do que este tipo de experiência. Apesar da componente académica ser essencial, é na componente prática que contactamos com o mundo real do trabalho e obtemos as bases necessárias para o início da atividade profissional, sustentadas pelo conhecimento teórico apreendido.

A realização do presente estágio e a elaboração do relatório, permitiram-me crescer, tanto a nível pessoal como a nível profissional, de uma forma inicialmente não pensada e só possível pela interlocução com os atores no terreno e toda a reflexão inerente ao trabalho realizado. Neste sentido, apesar dos contratempos que foram surgindo, todo este processo contribuiu para me superar, para aprender, amadurecer intelectual e profissionalmente, desenvolver as minhas capacidades e competências. Certa de que todo o esforço e dedicação a este trabalho valeram a pena.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as organizações, a Avaliação de Desempenho é um processo vantajoso uma vez que potencia o seu desenvolvimento e o desenvolvimento dos seus trabalhadores e trabalhadoras que, através do contacto com o mundo do trabalho, constatamos a sua importância no seio de uma organização.

Através da aplicação das técnicas de recolha de dados, procedeu-se à recolha e análise dos resultados. Os resultados obtidos permitiram alcançar uma perspetiva real dos/as trabalhadores/as acerca do sistema de Avaliação de Desempenho, os quais demonstraram a existência de problemas associados, nomeadamente na forma como são transmitidos os resultados e pelo facto de este tipo de avaliação ter vindo a ser descurado ao longo do tempo na organização, não sendo uma prática frequente nestes últimos anos. Para além disso, foi possível constatar que, quando realizada, nem sempre é aplicada da melhor forma.

A maioria dos/as trabalhadores/as sabe em que consiste um sistema de avaliação de desempenho e concorda com a sua aplicação, considerando que este acarreta muitas vantagens, tanto para os/as trabalhadores/as, como para a organização, referindo que um dos principais efeitos que pode e deve ter diz respeito à *melhoria contínua da organização*, seguida da *melhoria da qualidade do trabalho*. Este facto evidencia a importância da realização de avaliação e, para além disso, evidencia a importância que tem em primeiro lugar para a organização e conseqüentemente para a melhoria do exercício das suas funções, sendo um processo vantajoso para ambos e que potencia o seu desenvolvimento.

Foi possível constatar que na sua maioria, os/as trabalhadores/as perspetivam a Avaliação de Desempenho de forma positiva e não de forma punitiva e, desta forma, consideram a sua aplicação favorável. Através das justificações referidas, a avaliação pode estar diretamente relacionada com a *melhoria da qualidade do seu trabalho* e a *progressão na carreira* de forma a que existam fatores diferenciadores entre profissionais e, conseqüentemente, que o seu desempenho seja reconhecido e valorizado. Considera-se pertinente que os/as trabalhadores/as saibam em que consiste todo o processo de avaliação de desempenho e, para isso, deve existir uma correta transmissão de informação, sendo que o principal objetivo passa pela explicação de todo o processo e a desconstrução possíveis ideias pré-concebidas e que, muitas vezes, não correspondem à realidade. Para que um sistema de Avaliação de Desempenho seja corretamente aplicado, os/as trabalhadores/as têm de compreender exatamente como funciona e quais os seus objetivos, constituindo-se um dos pontos principais aquando da sua aplicação.

A Avaliação centrada nas competências remete, por um lado, que esta deve focar-se nas competências na medida em que permite identificar a qualidade dos recursos humanos existentes com vista ao seu desenvolvimento, porém, deve ser centrada também em objetivos tornando-se necessário complementar essa avaliação de modo a garantir a existência de uma avaliação holística e que comporte todas as dimensões necessárias para o bem-estar dos profissionais.

As *competências* que foram referidas pelos trabalhadores como as mais importantes dizem respeito à *responsabilidade*, seguida da *qualidade do trabalho*, o que revela que são as características mais importantes e que mais valorizam no desempenho das suas funções. Uma vantagem da avaliação centrada nas competências, referida por Cunha et al. (2018, p.548) é a sua ligação à formação. “As competências estão intimamente ligadas com processos de formação e desenvolvimento podendo ter consequências a vários níveis”, o que ajuda a detetar eventuais necessidades de formação dos/as trabalhadores/as, sendo que devem estar em consonância com as necessidades pessoais e profissionais dos/as trabalhadores/as consoante o cargo que ocupam.

A perspetiva do Diretor de Recursos Humanos da organização diz-nos que “do elenco de competências existente é possível definir competências comuns para a organização e se fizer um adequado processo de formação e desenvolvimento, permitir que essas competências comuns da organização possam vir a ser substituídas na medida em que, por força da formação e da evidência de desempenho das competências, se possa fazer com que elas se tornem um valor”. Desta forma, as competências devem ir ao encontro dos valores da organização com vista tanto ao desenvolvimento do trabalhador como ao desenvolvimento da organização.

Os resultados obtidos através das entrevistas e dos questionários constituíram-se numa mais valia, uma vez que, através da perspetiva dos/as trabalhadores/as, foi possível perceber alguns dos problemas existentes, o que possibilita a melhoria de aspetos que visem o desenvolvimento do processo de avaliação e como consequências, a melhoria da organização e da satisfação e qualidade do trabalho dos/das trabalhadores/as.

Um dos principais pontos a reter é que Avaliações de Desempenho injustas podem suscitar insatisfação, descrença no próprio sistema de avaliação, sentimentos cínicos acerca da organização e dos seus líderes, desmotivação e redução dos níveis de empenhamento e desempenho. As pessoas não são apenas sensíveis à classificação propriamente dita, mas também à justiça dos procedimentos e ao modo como são tratadas pelos seus superiores (Cunha et al., 2018, p. 537). Por outro lado, alguns trabalhadores consideram que a Avaliação de Desempenho pode constituir-se benéfica na medida em que está associada à possibilidade de progressão na carreira bem como à melhoria da

qualidade de trabalho que tem como objetivo o reconhecimento do seu trabalho e que tem como consequência a melhoria do seu desempenho.

Através da realização do estudo foi possível perceber que existem no que concerne ao sistema de Avaliação de Desempenho. Nem sempre é realizada, e desse modo, os trabalhadores e trabalhadores não são avaliados pelo trabalho que realizam.

Primeiramente, um ponto crucial é que a organização proceda à realização de formação com o objetivo de clarificar os profissionais em que consiste a Avaliação de Desempenho, quais as etapas a seguir, quais as vantagens e desvantagens e que consequências acarreta para os mesmos e para as organizações.

Seguidamente, é pertinente que a organização realize Avaliação de Desempenho aos/às seus/suas trabalhadores/as de forma frequente, uma vez que se constitui num processo que pode melhorar o desempenho tanto dos profissionais como da própria organização e sendo a maioria dos profissionais favorável à sua aplicação, só é uma mais valia para a organização, sendo este o caminho que, na nossa opinião, deve seguir.

É aconselhável que exista um sistema de avaliação de desempenho capaz de ser aplicado aos profissionais e que seja aplicado de maneira correta e justa, com critérios imparciais, com a realização de sessões de *feedback* onde sejam transmitidos resultados claros e concisos e que haja espaço para a opinião dos/as trabalhadores/as tendo a oportunidade de serem ouvidos e de crescer com este processo.

O presente estudo considera-se pertinente tanto para a organização como para os trabalhadores/as, na medida em que, através dos resultados obtidos, foi possível perceber quais as perspetivas dos/as trabalhadores/as acerca da Avaliação de Desempenho e se realmente se sentem satisfeitos ou não com a mesma. Desta forma, permite que a organização tenha um maior e melhor entendimento deste processo, com um grau maior de consciencialização quanto ao que é necessário ser mudado.

A realização de mais estudos neste sentido permite dar voz aos/às trabalhadores/as seja por que situação for, e que auxiliam na deteção de eventuais problemas/lacunas que existam na organização e nada melhor do que perceber esse facto através da perspetiva dos recursos humanos que lá trabalham. Como nos diz Reis (2015, p.17) “Avaliar desempenhos não é (...) novidade nas organizações, mas é hoje mais do que nunca, um instrumento valioso” que seja um instrumento que potencialize o desenvolvimento da organização e dos seus/suas trabalhadores/as. De facto, a Gestão

de Recursos Humanos trabalha no sentido de que a organização e os seus trabalhadores e trabalhadoras focalizem os mesmos objetivos com vista ao sucesso mútuo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Amadora: McGraw-Hill.
- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa Em Educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra. Coimbra.
- Antunes, J. (2016). *A satisfação com avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional na área das telecomunicações: o caso da Portugal Telecom* (Tese de Mestrado). Universidade do Minho.
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Universidade Técnica de Lisboa. ISCSP.
- Bisquerra, R. (1989). *Metodos de Investigation Educativa: guía práctica*. Ediciones Ceac. Espanha.
- Bodgan, R., & Bicklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora. Porto.
- Brandão, A. M & Parente, C. (1998). Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*, 20, 23-40. https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/15071/4/Guia%20norma_APA_v25092020_final.pdf
- Brito, F. (2011). A influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: um estudo de multicasos na Amazônia. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 1, 67-83. <http://dx.doi.org/10.18227/rarr.v1i1.587>
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho. Metáfora, conceitos e práticas*. RH Editora. Lisboa.
- Carmo, H & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Autoaprendizagem*. Lisboa. Universidade Aberta.
- Castro, J. (2014). *Avaliação de Desempenho numa PME*. (Tese de Mestrado). Universidade do Minho.

- Ceitel, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. Editora Atlas S.A. São Paulo.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. 2º edição. Edições Almedina, S.A. Coimbra.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2º edição, Edições sílabo. Lisboa.
- De Ketele, J. M. (2006). Caminhos para a avaliação de competências. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 40, 135-147. https://doi.org/10.14195/1647-8614_40-3_5.
- Do Nascimento, R. F. L., Lopes, R. M. F., & De Lima, A. I. (2005). Avaliação de desempenho nas organizações, 2-3, www.portaldospsicologos.com.
- Estefano, V. (1996). *Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina.
- Fachada, D. (2012). *Avaliação de desempenho - satisfação dos funcionários da administração pública*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto.
- Fernandes, A & Caetano, A. (2002). *A avaliação de desempenho in Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas*. RH Editora. Lisboa.
- Hadji, C. (1994). *A avaliação, regras do jogo. Das intenções aos instrumentos*. Porto Editora.
- Lacombe, F. J. M. (2011). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. 2º edição. Editora Saraiva. São Paulo.
- Lima, G, M, R. (2009). *Criação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho*. (Tese de Mestrado). Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa. Lisboa.
- Lüdke, M., & André, M. E. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. Editora Pedagógica e Universitária. São Paulo.
- Marqueze, E, C. & Moreno, C. C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 112, 69-79.

Morgado, J. C. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. 1º edição. De Facto Editores. Santo Tirso.

Moura, E. D. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos: influências e determinantes do desempenho*. 1º edição, Edições Sílabo. Lisboa.

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.

Nogueira, S. G. (2005). *Qualidade e Satisfação em Serviços de Saúde: uma abordagem da avaliação do desempenho*. (Tese de Mestrado). Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa. Lisboa.

Oliveira, O. M. P. (2012). *A avaliação de desempenho num modelo de gestão por competências*. (Tese de Mestrado). Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.

Peretti, J. M. (2004). *Recursos Humanos*. 3ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Gradiva. Lisboa.

Reis, M. F. T. (2015). *Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: caso da CIM Alto Minho*. (Dissertação de Mestrado). Braga.

Rocha, A. C. C. (2014). *Eficácia dos métodos de avaliação de desempenho em função da satisfação do trabalhador*. (Dissertação de Mestrado). Lisboa.

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

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*. Gradiva, Lisboa.

Silva Brito, F. (2011). A influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: um estudo de multicasos na Amazônia. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 1, 67-83.

Secretaria de Estado da Administração Pública (2018). Avaliação de Desempenho. Manual de Apoio. Disponível em: <https://www.dgaep.gov.pt/>.

Serrano, M, M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. 1ª edição. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. Universidade Técnica de Lisboa.

Silva, E. C. F. (2019). *Satisfação Relativamente ao Modelo de Avaliação de Desempenho numa Empresa de Construção Civil: resultados da carreira técnica*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho.

Sequeira, M. (2011). *Avaliação de Desempenho/Gestão por Competências – Proposta de Elaboração de um Modelo de Gestão de Desempenho por Competências*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa.

Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista científica de Administração, 10*, 51-61.

Valadares, R. C., & Silva, J. R. G. D. (2009). *A influência dos Sistemas de Gestão de Desempenho Sobre o Comprometimento dos Indivíduos no Atual Contexto das Organizações*. *Gestão & Planejamento, 51-67*.

LEGISLAÇÃO

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.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – CARATERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO

Idade	Inferior a 24	0
	25-34	2
	35-44	13
	45-54	21
	Superior a 55	17

Tabela 1 – Distribuição por idade

Sexo	Masculino	14
	Feminino	39

Tabela 2 – Distribuição por sexo

Habilitações literárias	Ensino básico	2
	6º ano	3
	9ºano	1
	12ºano	29
	Licenciatura	17
	Mestrado	0
	Doutoramento	0

Tabela 3 – Habilitações literárias

Categoria profissional	Administrativo	6
	Assistente operacional	33
	Assistente técnico	7
	Técnico superior	6
	Chefe de serviço	1

Tabela 4 – Categoria profissional

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO

Avaliação de Desempenho

O presente inquérito insere-se na realização de um Mestrado pertencente ao Instituto de Educação da Universidade do Minho e tem como objetivo conhecer a sua opinião relativamente ao processo de Avaliação de Desempenho de forma a possibilitar a melhoria desse processo.

É de rápido preenchimento, não existem respostas certas ou erradas e requer somente a sua opinião sincera e pessoal. Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial, garantindo assim o seu anonimato. Agradecemos que não deixe nenhuma pergunta sem resposta.

Obrigada pela sua colaboração!

1. Dados Biográficos

Idade

Sexo

Instruções de pergunta: Selecione uma resposta

- Masculino
 Feminino

Habilitações literárias

Instruções de pergunta: Selecione uma resposta

- 4º ano
 6ºano
 9ºano
 12ºano
 Ensino Superior

Categoria profissional

Instruções de pergunta: Selecione uma resposta

- Administrativo
- Chefe de serviço
- Técnico superior
- Assistente técnico
- Assistente operacional

CONHECIMENTO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1.Sabe o que significa um sistema de Avaliação de Desempenho?

Instruções de pergunta: Selecione uma resposta

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.Considera relevante a implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho por parte da organização?

Instruções de pergunta: Selecione uma resposta

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Justifique a sua opção.

3.A Avaliação de Desempenho acarreta vantagens para o trabalhador?

Instruções de pergunta: Selecione uma resposta

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Justifique a sua opção.

4.A Avaliação de Desempenho acarreta desvantagens para o trabalhador?

Instruções de pergunta: Selecione uma resposta

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Justifique a sua opção.

EFEITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

5. Na sua opinião, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho PODE ter?

Instruções de pergunta: clique e arraste cada opção de forma a alterar a ordem de acordo com a sua preferência (em que 1 significa mais importante).

- Melhoria contínua da organização
- Melhoria da qualidade do trabalho
- Humanização da organização
- Frequência de ações de formação
- Reconhecimento de mérito
- Melhoria pessoal
- Promoção e/ou aumento salarial
- Forma de despedimento
- Conhecimento de aspetos a melhorar
- Maior satisfação
- Motivação

6. Na sua opinião, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho DEVE ter?

Instruções de pergunta: Clique e arraste cada opção de forma a alterar a ordem de acordo com a sua preferência (em que 1 significa mais importante).

- Melhoria contínua da organização
- Melhoria da qualidade do trabalho
- Humanização da organização
- Frequência de ações de formação
- Reconhecimento de mérito
- Melhoria pessoal
- Promoção e/ou aumento salarial
- Forma de despedimento
- Conhecimento de aspetos a melhorar
- Maior satisfação
- Motivação

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

7. Quais as competências que considera mais importantes serem avaliadas no desempenho da sua atividade?

Instruções de pergunta: Clique e arraste cada opção de forma a alterar a ordem de acordo com a sua preferência (em que 1 significa mais importante).

- Responsabilidade
- Espírito de equipa
- Simpatia
- Qualidade do trabalho
- Quantidade de trabalho
- Disponibilidade
- Solidariedade
- Pontualidade

RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

8. Os resultados da Avaliação de Desempenho são discutidos corretamente com o/a avaliado/a?

Instruções de pergunta: Selecione uma resposta

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Justifique a sua opção.

9. Mudaria algum aspeto na forma como é realizada a Avaliação de Desempenho?

Instruções de pergunta: Selecione uma resposta

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Justifique a sua opção.

Utilize o espaço abaixo para acrescentar a informação que considerar relevante.

Obrigada pela sua colaboração

APÊNDICE 3 – TRATAMENTO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO

Número total de inquéritos	
Inquéritos respondidos	Inquéritos não respondidos
53	46

Tabela 1 – N° total de inquéritos

1. Sabe o que significa um sistema de avaliação de desempenho?	
1)Discordo totalmente	0
2)Discordo	3
3)Não concordo nem discordo	4
4)Concordo	20
5)Concordo totalmente	26

Tabela 2 – Sabe o que significa um sistema de avaliação de desempenho.

2. Considera relevante a implementação de um sistema de avaliação de desempenho por parte da organização?	
1)Discordo totalmente	0
2)Discordo	0
3)Não concordo nem discordo	4
4)Concordo	17
5)Concordo totalmente	32

Tabela 3 – Considera relevante a implementação de um sistema de avaliação de desempenho por parte da organização.

3. A Avaliação de Desempenho acarreta vantagens para o trabalhador?	
1)Discordo totalmente	3
2)Discordo	2
3) concordo nem discordo	8
4)Concordo	22
5)Concordo totalmente	18

Tabela 4 – A Avaliação de Desempenho acarreta vantagens para o trabalhador.

4.A Avaliação de Desempenho acarreta vantagens para a organização?	
1)Discordo totalmente	5
2)Discordo	5
3)Não concordo nem discordo	10
4)Concordo	17
5)Concordo totalmente	16

Tabela 5 – A Avaliação de Desempenho acarreta vantagens para a organização.

5. Na sua opinião, quais os efeitos que a avaliação de desempenho PODE ter?	
1ª preferência de resposta	
1) Melhoria contínua da organização	28
2)Melhoria da qualidade do trabalho	9
3)Motivação	3
4)Maior satisfação	0
5)Humanização da organização	1
6)Conhecimento de aspetos a melhorar	3
7)Frequência de ações de formação	1
8)Reconhecimento de mérito	3
9)Melhoria pessoal	1
10)Promoção e/ou aumento salarial	4
11)Forma de despedimento	0

Tabela 6 – Efeitos que a Avaliação de Desempenho pode ter.

6. Na sua opinião, quais os efeitos que a avaliação de desempenho DEVE ter?	
1ª preferência de resposta	
1) Melhoria contínua da organização	24
2)Melhoria da qualidade do trabalho	8
3)Motivação	5
4)Maior satisfação	1
5)Humanização da organização	1
6)Conhecimento de aspetos a melhorar	3
7)Frequência de ações de formação	1
8)Reconhecimento de mérito	5
9)Melhoria pessoal	3
10)Promoção e/ou aumento salarial	2
11)Forma de despedimento	0

Tabela 7 – Efeitos que a Avaliação de Desempenho deve ter.

7. Quais as competências que considera serem relevantes no desempenho da sua atividade?	
1ª preferência de resposta	
Responsabilidade	39
Espírito de equipa	0
Qualidade do trabalho	8
Quantidade de trabalho	1
Disponibilidade	1
Simpatia	2
Pontualidade	2
Solidariedade	2

Tabela 8 – Competências relevantes no desempenho da atividade.

8. Os resultados da avaliação são discutidos corretamente com o avaliado/a?	
1)Discordo totalmente	11
2)Discordo	3
3) concordo nem discordo	12
4)Concordo	9
5)Concordo totalmente	18

Tabela 9 - Discussão dos resultados da avaliação.

9. Mudaria algum aspeto na forma como é realizada a avaliação de desempenho?	
1)Discordo totalmente	1
2)Discordo	3
3) concordo nem discordo	16
4)Concordo	10
5)Concordo totalmente	23

Tabela 10 – Forma como é realizada a Avaliação de Desempenho.

APÊNDICE 4 – CONSENTIMENTO INFORMADO

A presente entrevista insere-se na realização do Mestrado em Educação, Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, pertencente ao Instituto de Educação da Universidade do Minho e tem como objetivo conhecer a sua opinião relativamente ao processo de Avaliação de Desempenho dos trabalhadores e trabalhadoras pertencentes às carreiras gerais desta unidade de saúde, de forma a possibilitar a melhoria desse processo.

Caso consinta, as respostas às perguntas formuladas durante a entrevista serão objeto de registo áudio, que será destruído após transcrição e término do trabalho. A transcrição - da qual não constará qualquer elemento identificativo da sua participação - será armazenada e mantida num computador protegido com password.

Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para efeitos desta pesquisa, sendo a participação voluntária e a informação recolhida anonimizada. Poderá desistir desta entrevista a qualquer momento, sem que tal resulte em qualquer prejuízo.

Se desejar qualquer esclarecimento adicional, pode fazê-lo junto da orientadora deste trabalho, Prof.^a Maria José Manso Casa-Nova, através do email: mjcasanova@ie.uminho.pt

O/A entrevistado/a,

Nome: _____

Assinatura: _____

Local: _____ Data: ____ / ____ / ____

A investigadora

Nome: _____

Assinatura: _____

Local: _____ Data: ____ / ____ / ____

APÊNDICE 5 – GUIÃO DA ENTREVISTA

A presente Entrevista visa perceber a importância dos Recursos Humanos e da Avaliação de Desempenho para o desenvolvimento da organização e o bem-estar dos seus trabalhadores.

Recursos Humanos

1. Qual a importância que dá aos Recursos Humanos da organização?
2. Qual a importância dada pela organização à existência do Departamento de Recursos Humanos?

Avaliação de Desempenho

1. Na sua perspetiva, em que consiste a Avaliação de Desempenho?
2. Qual a frequência e de que forma é realizada a Avaliação de Desempenho na Organização?
3. Quais as dimensões que considera mais importantes num processo avaliativo?
4. Considera a Avaliação de Desempenho vantajosa para a organização e para os/as trabalhadores/as? Se sim, de que forma?
5. Que efeitos a Avaliação de Desempenho pode e deve ter para a organização e/ou para o/a trabalhador/a?
6. Em que medida considera que a Avaliação de Desempenho contribui para a formação das pessoas?

Avaliação por competências

7. Quais as competências que considera mais importantes na área em que trabalha?
8. Na sua perspetiva, que competências considera serem gerais a todos os trabalhadores da organização? Considera essas competências igualmente importantes? Porquê?
9. Em que medida considera eficaz a avaliação centrada nas competências?

Considera pertinente acrescentar mais alguma informação?

Obrigada pela sua colaboração!