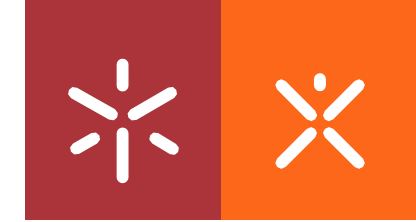




**Estudo de caso do processo de
avaliação de desempenho numa
I.P.S.S.**

João Manuel Dias Pinheiro Guimarães

Universidade do Minho
Instituto de Educação





Universidade do Minho
Instituto de Educação

João Manuel Dias Pinheiro Guimarães

Estudo de caso do processo de avaliação de desempenho numa I.P.S.S.

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

Trabalho efetuado sob a orientação do
Doutor Guilherme Rego da Silva

Janeiro de 2025

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

Gostaria de expressar a minha gratidão a todos aqueles que me acompanharam e apoiaram ao longo desta jornada.

Em primeiro lugar, ao meu orientador de estágio, deixo o meu reconhecimento pela orientação e dedicação ao longo de todo o processo, que foram essenciais para a concretização deste trabalho.

À minha acompanhante de estágio na instituição, o meu especial agradecimento por toda a orientação prática e pelos ensinamentos transmitidos, que me ajudaram a desenvolver competências importantes para o meu percurso profissional enquanto futuro profissional de Recursos Humanos.

Aos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia, expresso a minha gratidão pela forma calorosa como me acolheram. Um agradecimento em particular aos colaboradores dos serviços administrativos, que me ajudaram a superar cada desafio que apareceu ao longo do estágio e cujos ensinamentos práticos se revelaram de imenso valor, e os quais levarei para a vida.

Aos coordenadores da Santa Casa da Misericórdia, o meu agradecimento pela disponibilidade demonstrada para participar neste estudo, bem como pela abertura em partilhar as suas experiências e conhecimentos profissionais.

Ao Senhor Provedor da Santa Casa da Misericórdia, deixo também um sincero agradecimento por me ter permitido realizar este estudo no seio da instituição, proporcionando-me uma experiência rica e de grande aprendizagem.

Agradeço profundamente à minha família, especialmente à minha mãe, pelo incansável apoio prestado neste grande desafio da minha vida. Sem o seu incentivo e compreensão, este caminho teria sido muito mais árduo.

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos, que me apoiaram incondicionalmente durante esta fase, muitas vezes desafiante, mas que me deram a força necessária para seguir em frente.

Finalmente, aos meus colegas de mestrado que partilharam comigo esta jornada. A interajuda e o companheirismo que desenvolvemos ao longo deste percurso foram essenciais para a superação de cada obstáculo.

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.

Estudo de caso do processo de avaliação de desempenho implementado numa I.P.S.S.

Resumo

Este relatório de estágio de mestrado foca-se no processo de avaliação de desempenho implementado numa Instituição Particular de Solidariedade Social, explorando a sua relevância para o desenvolvimento dos colaboradores e para a eficácia da organização.

A investigação foi conduzida na Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho (S.C.M.R.V.), nome fictício, e envolveu a análise de vários aspetos da avaliação de desempenho. Através de entrevistas, inquéritos e outras técnicas de investigação, foram recolhidos dados que permitiram uma reflexão crítica sobre a prática de avaliação de desempenho, destacando a importância da formação contínua e o alinhamento entre as competências individuais dos colaboradores e os objetivos organizacionais.

Em conclusão, a avaliação de desempenho na Instituição Particular de Solidariedade Social estudada mostrou-se uma ferramenta essencial para a gestão de talentos e a melhoria contínua dos seus serviços, embora o processo estudado seja um processo robusto e bem implementado, foram encontradas algumas lacunas no mesmo que ainda podem ser melhoradas, nomeadamente o ajuste nos critérios de avaliação de desempenho, de modo a torná-los mais objetivos e direcionados a cada função dos colaboradores da S.C.M.R.V.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Formação, Recursos Humanos, Critérios de Avaliação, Instituições Particulares de Solidariedade Social

Case study of the performance evaluation process implemented in a I.P.S.S.

Abstract

This present report focuses focuses on the performance evaluation process implemented in a Private Institution of Social Solidarity exploring its relevance for employee development and organizational effectiveness.

The research was conducted at “Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho” (S.C.M.R.V.), a fictitious name, and involved the analysis of various aspects of performance evaluation.

Through interviews, surveys, and other research techniques, data were collected to reflect critically on the performance evaluation practice, highlighting the importance of continuous training and the alignment between employees, individual competencies, and organizational goals.

In conclusion, the performance evaluation studied at the Private Institution of Social Solidarity proved to be an essential tool for talent management and the continuous improvement of its services. Although the process studied is robust and well-implemented, some gaps were found that can still be improved, namely the adjustment of the performance evaluation criteria to make them more objective and tailored to each employee's role at S.C.M.R.V. Adaptation of the performance evaluation criteria to make them more objective and targeted to each function of the S.C.M.R.V. staff.

Keywords: Performance evaluation, Training, Human Resources, Evaluation Criteria, Private Institutions of Social Solidarity

Índice:

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	ii
AGRADECIMENTOS	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de tabelas	xi
Índice de Gráficos.....	xi
Lista de Siglas	xiii
I - Introdução	1
1. Apresentação sumária do tema de estágio	1
2. Explicitação da estrutura/organização do relatório	2
II - Enquadramento Contextual do Estágio	3
1 - O que são Instituição particulares de Solidariedade:	3
2- História e Origem da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho	3
3 - Valências da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho	4
3.1. – Valências da Infância da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho	5
3.1.1 – Berçário, Creche e Jardim de Infância	5
3.1.2. – Centro de Atividades de Tempos Livres	5
3.2 – Valências Sêniores	5
3.2.1 – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas	5
3.2.2 – Centro de Dia	6
3.2.3 – Serviço de Apoio Domiciliário	6
3.3 – Centro Médico.....	7
3.4. – Serviços Administrativos	7
4 - Caracterização do Público Alvo	8

5 - A Avaliação de desempenho da SCMRV:	10
6 - Apresentação da área/problemática de investigação/intervenção.....	17
III - Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio	20
3.1 A Teoria da gestão por objetivos de Peter F. Drucker.....	20
3.2. Cultura Organizacional e avaliação de desempenho	21
3.3. A utilidade da formação no desenvolvimento dos Recursos Humanos, e qual o papel da Avaliação de desempenho na análise de necessidades da mesma	22
3.4. Avaliação de Desempenho.....	24
3.4.1. Erros frequentes no sistema de avaliação de desempenho.....	25
3.4.2. Benefícios da Avaliação de Desempenho	26
3.4.3. Métodos da avaliação de desempenho	27
3.4.4. Sistema de recompensas	29
3.4.5. Considerações finais sobre A.D.	30
IV Enquadramento Metodológico do Estágio	32
4.1. Apresentação da Finalidade e Objetivos do Estágio	32
4.2. Apresentação e fundamentação da metodologia de investigação/intervenção: paradigma(s), modelo(s), método(s) e técnicas de investigação; de educação/formação e de avaliação.....	34
4.2.1 Definição do Paradigma a utilizar	34
4.2.2. Método de estudo a utilizar: estudo de caso	35
4.2.3. Técnicas utilizadas:	36
4.3. Identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo	38
V - Apresentação e Discussão do Processo de Investigação/Intervenção	40
1 - Apresentação do trabalho de investigação/intervenção desenvolvido em articulação com os objetivos definidos.....	40
1.1 Análise documental	40
1.1.1 Manual de Funções e Manual de Avaliação do desempenho	40

1.1.2 Manual de avaliação do desempenho	42
1.1.3. Análise dos relatórios dos processos de avaliação de 2021 e 2022.....	44
1.2. Observação participante	45
1.3. Análise das entrevistas com os coordenadores de cada valência	46
1.3.1. Entrevista com Dr. ^a Maria	46
1.3.2. Entrevista com Dr. José.....	47
1.3.3. – Entrevista com a Dr. ^a Joana	48
1.3.4. Entrevista com a Dr. ^a Sara	49
1.3.5. Entrevista com Dr. ^a Paula.	50
1.3.6. Considerações sobre as entrevistas:	51
1.4. – Inquérito por questionário.....	52
1.4.1. Qual o seu grau de escolaridade?	53
1.4.2. Já tinha experiência de participar num processo de avaliação de desempenho fora da instituição?	55
1.4.3. Em quantos processos de avaliação já participou nesta instituição?	56
1.4.4. Como se sentiu a participar, no processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?	58
1.4.5. O processo de avaliação motivou-o no seu trabalho?	59
1.4.6. Os questionários de avaliação de desempenho de 2025, foram de fácil interpretação?	60
1.4.7. Os questionários de avaliação de desempenho de 2025, foram de fácil interpretação?	62
1.4.8. Os indicadores estabelecidos foram:.....	63
1.4.9. Acha que houve apoio suficiente dos coordenadores aos colaboradores durante todo o processo?.....	64
1.1.10. A reunião com o coordenador de equipa durante o processo foi:.....	65

1.4.11. Teve oportunidade de expressar as preocupações com o seu trabalho durante a reunião de avaliação de desempenho?	66
1.4.12. Acha que o processo de avaliação do desempenho do ano de 2023 foi justo?	67
1.13. Está satisfeito com o processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?	68
1.1.14. Há quanto tempo trabalha na instituição?	70
1.4.15. Dos seguintes motivos, assinale aqueles que, na sua opinião, justificam a realização da avaliação de desempenho	71
1.4.16. Que sugestões tem para que o processo de avaliação de desempenho possa ser melhorado.....	72
1.5. Discussão dos resultados em articulação com os referenciais teóricos mobilizados	73
VI – Considerações Finais	76
1. Análise crítica dos resultados e das implicações dos mesmos	76
2. Evidenciação do impacto do estágio.....	77
2.1. A nível pessoal	77
2.2. A nível institucional	80
2.3. A nível de conhecimento na área de especialização	80
Referencias bibliográficas:.....	83
Anexos:	86
Anexo I.....	86
Anexo II	87
Anexo III	94
Anexo IV.....	101
Anexo V	105
Anexo VI.....	108
Anexo VII	111
Anexo VIII	114
Anexo IX.....	117

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da S.C.M.R.V.....	8
Figura 2 - Processo síntese de avaliação de desempenho, Aguinis, 2009.....	11
Figura 3 - Classificação conforme a Importância da Competência.....	13
Figura 4 - Formula de calculo da classificação da avaliação de desempenho.....	16

Índice de tabelas

Tabela 1 - Público Alvo.....	8
Tabela 2 - Objetivos S.M.A.R.T.	12

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Qual o seu grau de escolaridade?	53
Gráfico 2 - Já tinha experiência de participar num processo de avaliação de desempenho fora da instituição?	55
Gráfico 3 - Em quantos processos de avaliação já participou nesta instituição?	56
Gráfico 4 - Como se sentiu a participar, no processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?	58
Gráfico 5 - Gráfico 5: O processo de avaliação motivou-o no seu trabalho?	59
Gráfico 6 - Os questionários de avaliação de desempenho de 2025, foram de fácil interpretação?	60
Gráfico 7 - Os questionários de avaliação de desempenho de 2025, foram de fácil interpretação?	62
Gráfico 8 - Os indicadores estabelecidos foram:	63
Gráfico 9 - Acha que houve apoio suficiente dos coordenadores aos colaboradores durante todo o processo?	64
Gráfico 10 - A reunião com o coordenador de equipa durante o processo foi:	65
Gráfico 11 - Teve oportunidade de expressar as preocupações com o seu trabalho durante a reunião de avaliação de desempenho?	66
Gráfico 12 - Acha que o processo de avaliação do desempenho do ano de 2023 foi justo?	67
Gráfico 13 - Está satisfeito com o processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?	68

Gráfico 14 - Há quanto tempo trabalha na instituição?	70
Gráfico 15 - Dos seguintes motivos, assinale aqueles que, na sua opinião, justificam a realização da avaliação de desempenho (nesta questão pode selecionar mais do que uma opção)	71

Lista de Siglas

A.D. – Avaliação de Desempenho

C.A.T.L. – Centro de Atividades de Tempos Livres

C.E.I – Contrato de emprego - inserção

D.R.H. – Departamento de Recursos Humano

E.R.P.I – Estrutura Residencial para Idosos

H.C.M. - Human capital management

I.P.S.S. – Instituição Particular de Solidariedade Social

R.H. – Recursos Humanos

S.A.D. – Serviços de Apoio Domiciliário

S.C.M.R.V. – Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho

S.G.D. – Sistema de Gestão do Desempenho

T.O.C. – Técnica Oficial de Contas

U.C. – Unidade Curricular

I - Introdução

1. Apresentação sumária do tema de estágio

Este relatório de estágio, no âmbito do “mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recurso Humanos”, apresenta todo o meu processo de estágio desenvolvido na “Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho” (S.C.M.R.V.), sendo este um nome fictício de modo a preservar a sua identidade, e pela qual será referida ao longo deste relatório de estágio. Este estágio decorreu do dia cinco de outubro de dois mil e vinte e três até ao dia cinco de junho de dois mil e vinte e quatro.

O tema central deste estudo foi o processo de avaliação de desempenho implementado numa Instituição Particular de Solidariedade Social (I.P.S.S.). A avaliação de desempenho corresponde a “(...) uma série de técnicas e métodos com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do colaborador em função das tarefas que desempenha na empresa” (Carvalho, 1989, p. 59). Através desta ferramenta, as empresas, ou instituições como no caso da S.C.M.R.V., conseguem obter uma visão clara e objetiva do contributo individual de cada colaborador. Neste sentido, a atribuição de prémios e promoções baseia-se frequentemente nos resultados obtidos através deste processo. Ceitil e Barros (1991) destacam a relevância destas práticas ao afirmar que a avaliação de desempenho possibilita “a atribuição de prémios, o diagnóstico de necessidades de formação, as promoções e reconversões internas, entre outras” (Ceitil & Barros, 1991, p. 60). Assim, além de ser uma ferramenta de gestão de talentos, a avaliação de desempenho torna-se crucial para o desenvolvimento profissional, permitindo identificar as áreas que carecem de aperfeiçoamento e promover a progressão de carreira dos colaboradores com base nos resultados obtidos.

No âmbito deste mestrado, é particularmente relevante abordar este tema, pois a avaliação de desempenho “(...) é o melhor caminho para a empresa testar os resultados de seus esforços com treinamento, porque, por seu intermédio, a empresa poderá acompanhar a mudança da conduta do empregado” (Aquino, 1980, p. 180), conforme as palavras de Aquino, podemos afirmar que a avaliação de desempenho permite supervisionar a evolução dos colaboradores e ajustar os programas formativos consoante as necessidades detetadas, garantindo que a formação seja eficaz e traga benefícios tanto para o trabalhador como para a organização de trabalho.

2. Explicação da estrutura/organização do relatório

Este relatório de estágio conta com seis secções distintas, sendo estas quatro capítulos, encontrados nas secções “II”, “III”, “IV” e “V”, e as outras duas secções são “I – Introdução” e as “VI - Considerações finais”.

O primeiro capítulo deste relatório, é o “Enquadramento Contextual de Estágio”, onde explico um pouco sobre o que são instituições particulares de solidariedade social, a origem da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho, as valências que dela fazem parte, quem é o público alvo deste estudo, como é o sistema de avaliação de desempenho da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho (S.C.M.R.V.), e explico também qual a pertinência deste tema.

O segundo capítulo é o “Enquadramento Teórico da Problemática de Estágio”, onde explico o que é avaliação de desempenho, como esta foi surgindo no âmbito dos recursos humanos, e os vários métodos, técnicas e erros na sua aplicação.

O terceiro capítulo, é o “Enquadramento Metodológico do Estágio” onde explico todas as técnicas e o método usado para recolher informação para este estudo.

O quarto capítulo, com o nome “Apresentação e Discussão do Processo de Investigação/Intervenção” é onde demonstro todas as informações que recolhi durante o meu estágio, bem como a discussão dos resultados de pesquisa obtidos, recorrendo a referenciais teóricos sobre o tema.

Por fim, encerrando este relatório estão “Considerações finais”, onde dou o meu parecer sobre toda a pesquisa recolhida, bem como os benefícios que este estudo trouxe, tanto a nível pessoal, como para a própria instituição onde ocorreu o estágio.

II - Enquadramento Contextual do Estágio

1 - O que são Instituição particulares de Solidariedade:

Como nos diz a autora Carlota Quintão (2004):

“Este termo é utilizado genericamente para designar um conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos dominantes – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos -, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado. Os exemplos mais frequentemente entendidos deste conjunto de organizações, no contexto do mundo ocidental, são as associações, as cooperativas e as mutualidades, entre outras formas institucionais por vezes incluídas, tais como as fundações, os sindicatos, os clubes recreativos, organizações religiosas, formas de organização mais ou menos informais, por exemplo grupos de auto-ajuda, entre outras.” (p. 2)

Ao longo do meu estágio de nove meses numa Santa Casa da Misericórdia, tive a oportunidade de experimentar pessoalmente o papel crucial que as entidades do terceiro setor, como as Misericórdias, exercem na sociedade. Estas organizações não lucrativas são fundamentais para atender necessidades que o governo e o setor privado não conseguem atender adequadamente. O seu foco de trabalho está na oferta de serviços sociais, de saúde e educação, especialmente voltados para as comunidades mais vulneráveis, incentivando a inclusão social e o bem-estar da comunidade. Esta experiência possibilitou-me acompanhar de perto o funcionamento deste tipo de organizações, que são mantidas por doações e subsídios por parte do Estado, sendo reconhecidas pelo seu relevante papel no progresso social.

2- História e Origem da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho

O meu estágio, para a realização desta relatório de estágio de mestrado, decorreu no departamento de recursos humanos da "Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho" (nome fictício), uma Instituição Particular de Solidariedade Social (I.P.S.S.) situada no norte de Portugal Continental.

Fundada no início do século XX, a instituição visa prestar assistência às populações carenciadas do concelho, com serviços nas áreas de infância, geriatria e saúde, conforme os princípios da doutrina Social Cristã (Plano de Atividades e Orçamento 2023), como pude constatar durante o meu estágio, através de várias atividades realizadas pela instituição, que envolviam, por exemplo, celebrações de eucaristias e outras atividades que envolviam o contacto direto com

padres e outros membros associados à religião católica cristã, mostrando assim a sua estreita relação com a mesma.

Durante o meu estágio no Departamento de Recursos Humanos (D.R.H.) da instituição, mantive o contacto direto com os coordenadores da instituição, e membros da gestão da instituição, como os profissionais de recursos humanos, que seguem as diretrizes da Mesa Administrativa, os responsáveis por gerir a instituição, e têm sempre a decisão final sobre qualquer assunto relacionado com a mesma. Pude constatar a relação que os coordenadores e gestão de recursos humanos possuem com os seus colaboradores e vínculos estabelecidos, com utentes e parceiros, em nome da instituição, mostrando estarem sempre atentos às necessidades dos utentes e da sua comunidade, visando melhorar os serviços existentes e, quando necessário, desenvolver novas soluções para os problemas que aparecem no dia-a-dia.

Ao longo do meu estágio, observei que a I.P.S.S ampliou a sua prestação de serviços de saúde para além dos limites administrativos do seu concelho, uma decisão motivada pelo aumento da procura dos seus serviços. Essa expansão trouxe consigo novos desafios logísticos e administrativos, que tive a oportunidade de acompanhar de perto. Constatei a capacidade de adaptação da instituição às necessidades emergentes da população.

Esta experiência proporcionou-me uma visão prática e crítica sobre o funcionamento de uma I.P.S.S. e os desafios que estas instituições enfrentam no dia a dia.

3 - Valências da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho

A Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho, pode ser dividida em valências consoante a sua área de atuação e público alvo. As valências da infância, incluem o jardim de infância, a creche, o berçário e o Centro de Atividades de Tempos Livres (C.A.T.L.). As respostas séniores, que englobam a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (E.R.P.I.), o Serviço de Apoio Domiciliário (S.A.D.), a cozinha e o Centro de Dia. O centro Médico, que dispõem de uma secretaria própria, e várias especialidades médicas. Por fim, os serviços administrativos, onde se encontram a secretaria da instituição, o departamento financeiro, e o departamento de recursos humanos, local onde decorreu este estágio.

3.1. – Valências da Infância da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho

3.1.1 – Berçário, Creche e Jardim de Infância

O berçário, creche e jardim de infância, como resposta social de carácter socioeducativo, atua sobretudo durante o período diário coincidente com a jornada de trabalho dos encarregados de educação das crianças que os frequentam. O seu propósito central é criar um ambiente propício para o desenvolvimento infantil, colaborando de forma integral com as famílias ao longo de todo o processo educativo. Em termos de recursos humanos, a creche conta com uma equipa composta por seis “educadores de infância”, um “encarregado dos serviços gerais”, treze “ajudantes da ação educativa” e quatro “auxiliares dos serviços gerais”, totalizando 24 colaboradores. (Plano de Atividades e Orçamento 2023)

3.1.2. – Centro de Atividades de Tempos Livres

O Centro de atividades de tempos livres (C.A.T.L.) é uma valência social de carácter coeducativo com o propósito de acolher crianças do 1º e 2º ciclo, com idades entre os 6 e os 13 anos, durante os períodos não letivos, quando os pais não podem garantir o acompanhamento das mesmas. Com uma equipa composta por quatro colaboradores, abrangendo um “Trabalhador de Serviços Gerais”, um “Ajudante da Ação Educativa”, um “Técnico de C.A.T.L.” e um “Motorista”. (Plano de Atividades e Orçamento 2023)

As valências da infância contam também com dois coordenadores, um coordenador pedagógico, sendo um dos educadores de infância já mencionados, e um coordenador técnico que também além desta função, é o psicólogo da instituição e o responsável do departamento de Recursos Humanos da instituição. (Plano de Atividades e Orçamento 2023)

3.2 – Valências Séniores

3.2.1 – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

A Estrutura residencial para pessoas Idosas (E.R.P.I.) é uma resposta social destinada à integração de pessoas, predominantemente a partir dos 65 anos de idade, que, devido à falta de apoio na sua condição de saúde, procuram os seus serviços para suprir necessidades humanas básicas. A equipa desta valência é composta por 39 colaboradores, dos quais fazem parte: vinte

"ajudantes de lar", um "enfermeiro", um "fisioterapeuta", um "nutricionista", oito "Auxiliares dos serviços gerais", um "técnico superior de educação", cinco "ajudantes de cozinha", um cozinheiro, um chefe da equipa de internamento e o coordenador da valência responsável pela sua gestão. (Plano de Atividades e Orçamento 2023)

3.2.2 – Centro de Dia

A valência de Centro de Dia opera simultaneamente com a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (E.R.P.I.), compartilhando recursos materiais e humanos. Esta valência procura fomentar um envelhecimento ativo, considerando as peculiaridades de cada idoso. Conta com um "técnico superior de Educação", recurso humano compartilhado com o já mencionado E.R.P.I., bem como o auxílio de ajudantes de lar e ajudantes dos serviços gerais, também eles já mencionados no E.R.P.I., e um coordenador responsável pela sua gestão, que também é coordenador do S.A.D. (Fonte interna: Plano de Atividades e Orçamento 2023).

3.2.3 – Serviço de Apoio Domiciliário

O Serviço de Apoio Domiciliário (S.A.D.) oferece um suporte ao domicílio encarregando-se das necessidades básicas de higiene e alimentação dos utentes. Para este efeito a equipa é composta por seis colaboradores na categoria de "ajudante familiar", e um coordenador responsável pela sua gestão, bem como pelo centro de dia como dito anteriormente. (Fonte interna: Plano de Atividades e Orçamento 2023).

Os coordenadores das valências Sêniores, embora tenham uma clara divisão na sua área de atuação, um mais ligado ao E.R.P.I. e o outro ao S.A.D. e centro de Dia, partilham recursos materiais e humanos, o que se mostra relevante, pois embora cada um tenha os seus colaboradores específicos para avaliar, o coordenador do E.R.P.I. responsável por avaliar as ajudantes de Lar e Auxiliares dos Serviços gerais das valências sêniores, quando os recursos humanos são partilhados com o Centro de Dia, este ausculta o parecer do desempenho desses colaboradores com o coordenador do S.A.D. e Centro de Dia, como pude verificar ao longo do meu estágio.

3.3 – Centro Médico

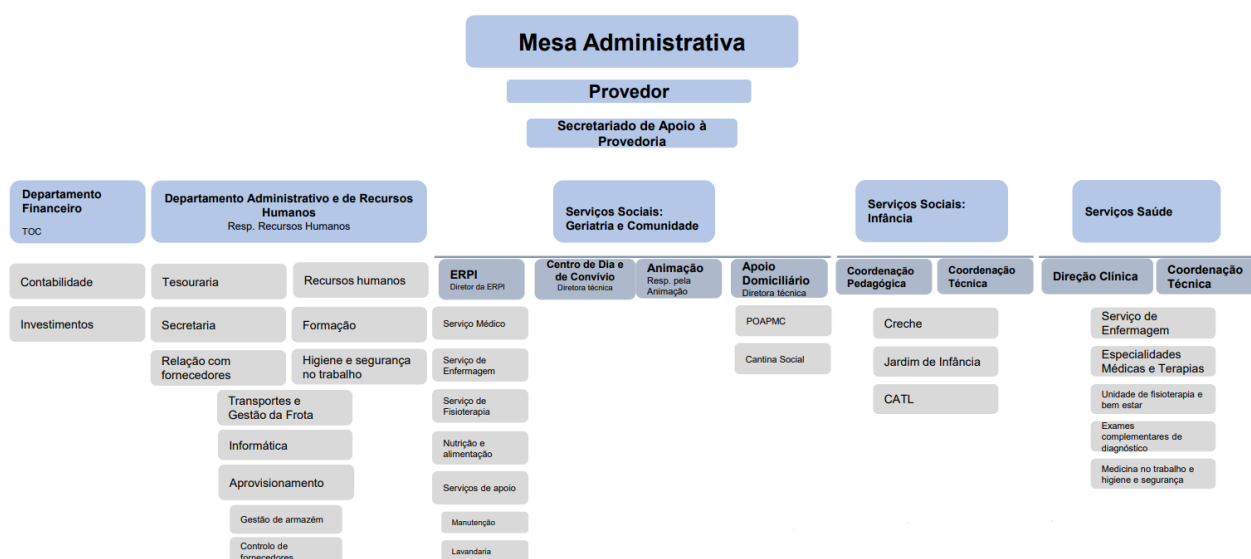
A atividade do Centro Médico abrange a prevenção, educação, proteção, tratamento de doenças, reabilitação e assistência técnica especializada, tanto em contexto clínico quanto no domicílio. A sua equipa, composta por cinco colaboradores, inclui um “coordenador de valência” que acumula também a função de “enfermeiro”, três “assistentes administrativos”, um “técnico administrativo”, uma “auxiliar dos serviços gerais” e a psicóloga da instituição, que como já referido também é coordenadora técnica da infância e responsável dos recursos humanos da instituição (Fonte interna: Plano de Atividades e Orçamento 2023). Os fisioterapeutas e os médicos das várias especialidades, encontram-se em regime de “prestação de serviços” o que não os classifica como colaboradores da instituição, e, portanto, não fazem parte da avaliação de desempenho.

3.4. – Serviços Administrativos

A valência dos serviços administrativos, são os responsáveis pela gestão financeira, incluindo contabilidade e controlo orçamental, bem como pela gestão de recursos humanos, asseguram a documentação e arquivamento de processos administrativos. Por sua vez, a parte ligada à secretaria realiza o atendimento telefónico e presencial, organiza agendamentos de reuniões e elaboram correspondência oficial. Os serviços administrativos, também se encarregam da gestão de arquivos e da comunicação das atividades da instituição, garantindo a eficiência administrativa e a sua gestão. Conta com uma equipa composta por dois “assistentes administrativos”, um “técnico administrativo”, um “técnico superior administrativo”, um “contabilista” e a responsável dos recursos humanos, que como dito anteriormente também acumula a função de psicólogo e coordenador técnico da infância. (Fonte interna: Plano de Atividades e Orçamento 2023). Foi também responsável por acompanhar e guiar o meu estágio na instituição, na qualidade de Responsável de Recursos Humanos da Instituição.

No total, a Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho, à data do meu estágio, conta com 87 colaboradores, sendo que estagiários e pessoas em regimes de prestação de serviços não constam neste número. Segue abaixo o organograma da instituição, ilustrando a sua estrutura organizacional.

Figura 1 - Organograma da S.C.M.R.V.



Fonte: Manual de Funções da “S.C.M.R.V” p. 3

4 - Caracterização do Público Alvo

O público-alvo deste estudo foram todos os que participaram do processo de avaliação de desempenho do ano de 2023. Segundo as diretrizes da mesa administrativa, responsável por gerir a instituição, apenas os trabalhadores com pelo menos um ano ao serviço na instituição é que seriam submetidos à avaliação de desempenho. Os trabalhadores que por motivos de baixa tiveram menos de 50% de assiduidade durante o ano de 2023 também não participaram no processo de avaliação de desempenho.

Tendo em conta estas diretrizes, participaram apenas 71 colaboradores, no processo de avaliação de desempenho no ano de 2023. Seguindo-se na tabela em baixo as categorias profissionais, quantos colaboradores participantes tinham cada categoria, a valência a que pertencem e o responsável pela sua avaliação:

Tabela 1 - Público Alvo

Colaboradores e Funções que participaram do processo de Avaliação da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho no ano de 2023			
Categoria Profissional	Número de Colaboradores	Valência da qual fazem parte	Responsável pela sua avaliação
Técnica Superior de Educação	1	E.R.P.I.	Diretor/Coordenador do Lar
Chefe de Equipa do Internamento	1	E.R.P.I.	Diretor/Coordenador do Lar

Enfermeira	1	E.R.P.I.	Diretor/Coordenador do Lar
Nutricionista	1	E.R.P.I.	Diretor/Coordenador do Lar
Fisioterapeuta	1	E.R.P.I.	Diretor/Coordenador do Lar
Ajudante de Cozinha	3	E.R.P.I.	Diretor/Coordenador do Lar
Cozinheiro	1	E.R.P.I.	Diretor/Coordenador do Lar
Ajudante de Lar	14	E.R.P.I.	Diretor/Coordenador do Lar
Auxiliares dos Serviços Gerais	8	E.R.P.I.	Diretor/Coordenador do Lar
Ajudantes Familiares	4	S.A.D.	Coordenadora do S.A.D.
Educadoras de Infância	5	Valências da Infância	Coordenadora Pedagógica e Coordenadora Técnica da Infância
Ajudante de Ação Educativa	13	Valências da Infância	Coordenadora Pedagógica e Coordenadora Técnica da Infância
Auxiliares dos Serviços Gerais	5	Valências da Infância	Coordenadora Pedagógica e Coordenadora Técnica da Infância
Motorista	1	Valências da Infância	Coordenadora Pedagógica e Coordenadora Técnica da Infância
Técnica Administrativa	1	Centro médico	Coordenadora do Centro Médico e Responsável dos Recursos Humanos
Assistente administrativa	1	Centro Médico	Coordenadora do Centro Médico e Responsável dos Recursos Humanos
Contabilista/Técnica oficial de contas	1	Serviços Administrativos	Responsável dos Recursos Humanos
Técnica Superior Administrativa	1	Serviços Administrativos	Responsável dos Recursos Humanos
Técnica Administrativa	1	Serviços Administrativos	Responsável dos Recursos Humanos
Assistente Administrativo	2	Serviços Administrativos	Responsável dos Recursos Humanos
Coordenador/Diretor do Lar	1	E.R.PI.	Mesa Administrativa
Coordenadora do S.A.D. e Centro de Dia	1	S.A.D. e Centro de Dia	Mesa Administrativa
Coordenadora Pedagógica/Educadora de Infância	1	Valências da Infância	Mesa Administrativa
Coordenadora Técnica da infância/Psicóloga/Responsável de R.H.	1	Valências da Infância, Centro Médico e Serviços Administrativos	Mesa Administrativa
Coordenadora do Centro Médico	1	Centro Médico	Mesa Administrativa

Fonte: Elaboração Própria

Antes do início do meu estágio, os Serviços Administrativos, tinham passando por algumas reestruturações a nível dos colaboradores, principalmente no que concerne aos seus responsáveis. Uma vez que ainda não existia um chefe ou coordenador específico para avaliar as pessoas dos serviços administrativos, coube essa responsabilidade ao responsável de Recursos Humanos da instituição, uma vez que trabalha no mesmo espaço que os restantes trabalhadores dos serviços administrativos, e, portanto, consegue ter a perceção daquilo que foram os seus desempenhos durante o ano de 2023. Já no Centro Médico, a responsável dos Recursos Humanos, também avalia em conjunto com a Coordenadora do Centro Médico, uma vez que como psicóloga acaba por dar consultas de psicologia aos utentes do centro médico, tendo também algumas funções de coordenação e chefia nessa valência.

5 - A Avaliação de desempenho da SCMRV:

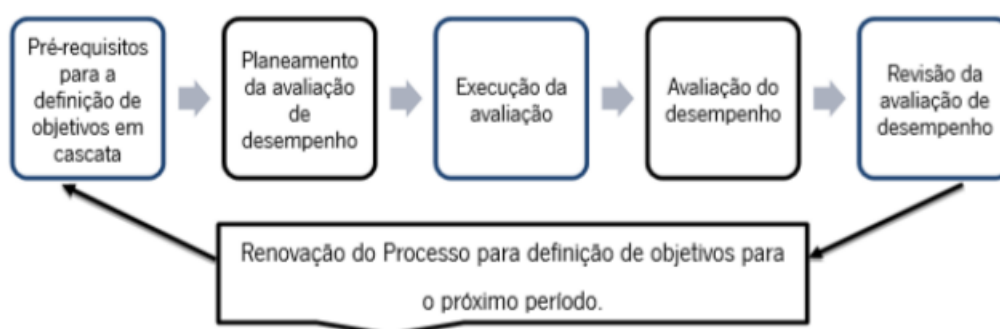
O processo de avaliação de desempenho da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho (S.C.M.R.V.) foi concebido no ano de 2020, sendo no ano posterior, o de 2021, que ocorreu a primeira avaliação de desempenho da S.C.M.R.V. Conforme o seu manual de avaliação do desempenho este processo visa promover a melhoria contínua e a eficiência da instituição. A avaliação de desempenho é utilizada para definir comportamentos e competências de cada função, medir o contributo individual para os objetivos estratégicos e comunicar os resultados aos seus colaboradores, com o objetivo de melhorar o seu desempenho e resolver problemas organizacionais que afetam a eficácia organizacional. (Manual de avaliação da S.C.M.D.R.V.)

O Sistema de Avaliação do Desempenho da S.C.M.R.V. aplica-se a todos os colaboradores da instituição, centrando-se no desenvolvimento com base na gestão de objetivos e competências. O processo visa apoiar os colaboradores a refletirem sobre o seu desempenho e o impacto que têm na organização, promovendo o seu envolvimento ativo na sua evolução profissional, em conjunto com as chefias. Os avaliadores, responsáveis pela gestão das valências e pelo desempenho das suas equipas, desempenham um papel fundamental ao definir objetivos, supervisionar o desempenho e dar *feedback* regular aos seus colaboradores. Os avaliados, por sua vez, têm de fazer a sua autoavaliação, identificar atividades de desenvolvimento e formação que achem interessantes ser feitas na instituição, e participar nas reuniões de avaliação. O Departamento de Recursos Humanos supervisiona o processo, garantindo a comunicação, e apoio técnico, bem como a sua supervisão, tratamento de resultados e a elaboração de relatórios com

as classificações para assegurar a eficácia de todo o processo. (Manual de avaliação da S.C.M.R.V.)

O processo de avaliação da S.C.M.R.V. é assente nos modelos teóricos de Aguinis (2009), onde o ciclo de gestão do desempenho é considerado um processo contínuo obedecendo a uma determinada estrutura evolutiva (Manual de avaliação da S.C.M.R.V) como a apresenta figura 2:

Figura 2 - Processo síntese de avaliação de desempenho, Aguinis, 2009



Fonte: Manual de Avaliação de desempenho da “S.C.M.R.V.” pag. 7

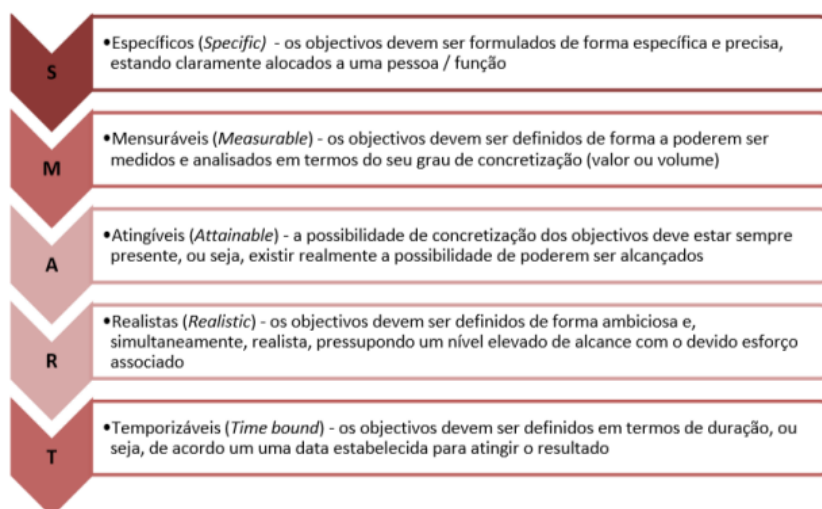
Numa primeira fase, são estabelecidos os pré-requisitos essenciais para a correta implementação do sistema de avaliação de desempenho. Esta etapa inclui a compreensão detalhada do organograma, da missão institucional e dos objetivos estratégicos da S.C.M.R.V. Adicionalmente, é imprescindível que todos os intervenientes no processo compreendam as especificidades de cada posto de trabalho, incluindo as competências e qualificações necessárias. Este conhecimento é fundamental para assegurar que as funções desempenhadas pelos colaboradores contribuem eficazmente para o cumprimento da missão da instituição. (Manual de avaliação da S.C.M.R.V)

Na segunda etapa são definidas pelas chefias um conjunto de competências, que estes consideram fundamentais para o bom desempenho da função que está a ser avaliada. Também a direção da instituição, define algumas competências que se aplicam a todos os colaboradores e estão alinhadas com os objetivos estratégicos. Nestas encontramos competências como: “Qualidade e quantidade de trabalho;”, “Orientação para a qualidade;” e “Responsabilidade e Assiduidade”; (Manual de avaliação de desempenho S.C.M.R.V., p. 9). As competências pela coordenação. Tendo em conta: “Conhecimentos profissionais;”, “Adaptação profissional;” “Aperfeiçoamento profissional;”, “Trabalho em equipa;” “Rigor e fiabilidade;”, “Facilidade de

expressão;” “Relações humanas;”, “Disponibilidade e polivalência;”, “Iniciativa;”, “Determinação;”, “Autodomínio;”, “Organização;”, “Apresentação pessoal;”, (*ibidem*). No entanto, o número total de competências, tem sido alterado, durante os processos de avaliação de desempenho, consoante as estratégias e diretrizes da coordenação e mesa administrativa a cada ano.

Para uma correta medição dos resultados, a S.C.M.R.V. segue a técnica dos “objetivos S.M.A.R.T.” (*ibidem*) conforme mostra a tabela em baixo:

Tabela 2 - Objetivos S.M.A.R.T.



Fonte: Manual de avaliação de desempenho S.C.M.R.V. p. 10

De acordo com os autores Rego et al (2023):

“Para que os objetivos sejam mobilizadores e conducentes a melhores desempenhos, é necessário que combinem um conjunto de características reunidas no acrónimo *SMART*: *specific* (específicos, mas também *stretched*, “esticados”), *measurable* (mensuráveis), (*achievable*, i.e. alcançáveis), *realistic* (realistas, mas difíceis), *time-bound* (com prazos). Os objectivos são frequentemente definidos, de forma negociada, isto é, com o envolvimento daqueles que os devem alcançar. Na prática, e especialmente em culturas de grande distância de poder, a negociação pode ser escassa sendo os objectivos impostos pela gestão – ou “acordados” passivamente pelos empregados. É necessário que, ao longo do período de avaliação, o indivíduo vá recebendo *feedback* sobre o grau em que está progredir na senda dos objectivos, e que planos sejam desenvolvidos para que isso ocorra. No final do período de avaliação, confrontam-se os objetivos alcançados com os previstos.” (p. 523)

No entanto, para a S.C.M.R.V. as competências não possuem o mesmo peso de importância, e, portanto, no cálculo final, existem competências que terão mais influência na avaliação do que outras. A razão para isto, e como foi-me explicado durante o mesmo estágio, é

que existem competências que sem elas o trabalho não acontece, como “por exemplo, para o assistente administrativo será mais importante para a sua função a competência de utilização de recursos informáticos (10) do que a de relações humanas (6), embora esta seja também avaliada.” (manual de avaliação de desempenho S.C.M.R.V., p. 11).

Segue na tabela em baixo, retirado do manual de avaliação de desempenho, o que representa cada classificação de 2 a 10 valores na avaliação de desempenho:

Figura 3 - Classificação conforme a Importância da Competência

- **2 Baixa importância** – “a ausência da competência não é muito relevante para a função, afetando unicamente, de um modo superficial o desempenho esperado”;
- **4 Relativa Importância** – “A ausência da competência, apesar de prejudicar ligeiramente a qualidade do desempenho não é inconciliável com os objetivos da função”;
- **6 Importante** – “A ausência da competência implica prejuízos moderados para o desempenho da função e afeta significativamente os padrões de qualidade desejados”;
- **8 Muito Importante** – “A ausência da competência traduz-se em prejuízos sérios para o desempenho da função e diminui drasticamente os padrões de qualidade desejados”;
- **10 Fundamental** – “a ausência da competência inviabiliza o desempenho da função”.

Fonte: Manual de avaliação de desempenho S.C.M.R.V. p. 11

Posteriormente a tudo isto estar definido, passa-se à etapa seguinte, que se inicia com uma reunião entre o responsável de recursos humanos e os avaliadores, durante a qual se clarifica o processo, se estabelecem as datas para as diversas fases da avaliação e se entregam os documentos necessários para a autoavaliação e a avaliação. Cabe aos avaliadores (coordenadores/superiores hierárquicos) distribuir os questionários pelos trabalhadores. Cada trabalhador deve preparar a sua autoavaliação (anexo VIII) para a reunião/entrevista de avaliação de desempenho com o avaliador, enquanto cada avaliador tem a responsabilidade de preparar a avaliação (anexo VIII) de cada um dos seus avaliados até ao momento da reunião/entrevista de Avaliação de desempenho (Manual de Avaliação de desempenho da S.C.M.R.V.)

O avaliador deve, ainda, entregar ao responsável de recursos humanos um calendário com as datas de todas as entrevistas de avaliação de desempenho (A.D.) e comunicar essas datas aos respetivos avaliados. Os avaliadores são designados de acordo com a estrutura hierárquica; por exemplo, na valência de creche, uma educadora de infância é avaliada pela coordenadora técnica e pela coordenadora pedagógica da creche, e esta, por sua vez, é avaliada pela mesa administrativa. A avaliação de desempenho é um processo contínuo ao longo de todo o período

de avaliação, sendo responsabilidade da coordenação garantir o acompanhamento e a supervisão permanentes do desempenho dos trabalhadores. (*ibidem*)

Para encerrar este ciclo, procede-se à revisão da avaliação de desempenho, na qual se realiza uma entrevista para discutir a avaliação feita e planejar ações futuras. Para assegurar que as entrevistas de avaliação decorrem com a devida eficiência, a S.C.M.R.V. esforça-se por garantir um diálogo claro e informado sobre os temas avaliados. Assim, a entrevista de avaliação de desempenho divide-se em duas fases: a primeira refere-se às responsabilidades do avaliador, nomeadamente para garantir o correto preenchimento dos documentos de avaliação (anexo VIII), e a segunda à realização propriamente dita das reuniões de avaliação de desempenho, (*ibidem*) que me foi dada oportunidade de acompanhar algumas delas.

Durante esta entrevista, avaliador e avaliado refletem sobre o desempenho do avaliado, debatem a avaliação, cada um dando o seu ponto de vista sobre o desempenho de cada função, e o que pode ser feito para melhorar a competência, caso este não obtenha a classificação máxima de 5. (*ibidem*) No caso da classificação da competência, atingir a nota máxima de 5 valores, para a A.D. do ano de 2023 (que ocorreu durante o meu estágio), foi decidido pela mesa administrativa, que tanto avaliador como avaliado teriam de justificar por escrito o porquê dessa avaliação, nas folhas de heteroavaliação ou autoavaliação (anexo VIII), respetivamente.

Na parte final dessas folhas existe também um quadro, onde os trabalhadores podem dar sugestões de formações que achem necessárias para o seu serviço, ou ações que acham que deveriam ser tomadas para melhorar os processos de trabalho diários, como se pode constatar no anexo VIII.

Para validar a informação discutida durante a entrevista de A.D., no final desta, o avaliador e o avaliado devem rubricar e datar o documento de avaliação. De seguida, o avaliador deve enviar ao responsável de recursos humanos os documentos de autoavaliação e avaliação, bem como o mapa final, para serem arquivados no processo. Este mapa final é elaborado numa folha de Excel, onde constam todas as classificações de autoavaliação e heteroavaliação de cada funcionário da valência pela qual o avaliador é responsável. O responsável de recursos humanos é então responsável por processar os dados recolhidos num ficheiro Excel criado pela S.C.M.R.V. e elaborar um relatório com os resultados das avaliações por valência. Além disso, preenche a "comunicação da A.D. – avaliado", que segue num envelope fechado e entregue em mãos ao avaliado, com a sua classificação e o benefício a que tem direito nos casos de excelente, muito

bom e bom (esta última classificação apenas teve benefício durante o ano de 2023 por ordem da mesa administrativa) para compensação e assinala os casos de suficiente e insuficiente, com o objetivo de superar dificuldades e melhorar o desempenho futuro. (*ibidem*)

As classificações são descritas de forma quantitativa, que vai dos 0% – 100% e qualitativa, que pode ser “insuficiente”, “suficiente”, “bom”, “muito bom” e “excelente”. (*ibidem*)

Uma classificação que a nível quantitativo que fica entre 0 % - 50%, é traduzido qualitativamente como “Insuficiente”, o colaborador que obtenha esta classificação recebe uma carta de reforço por parte da administração, a pedir mais empenho ao colaborador, e instaura-se um processo de melhoria do desempenho para o colaborador conseguir melhorar rapidamente a sua performance. (*ibidem*)

As classificações que se encontram entre o 50,1 % - 74,4%, são consideradas “Suficiente”, e recebem também uma carta da mesa administrativa a pedir mais empenho no seu trabalho. (*ibidem*)

O “Bom” são todas as classificações que se encontram entre o 74, 5% - 84,4%, e como compensação pelo seu desempenho, recebem o direito de gozarem o seu dia de aniversário, que deve ser comunicado com antecedência ao seu chefe de equipa ou mesa administrativa no caso dos coordenadores. (*ibidem*)

Os colaboradores que obtêm um desempenho, de “Muito Bom”, são aqueles com a classificação entre o 84,5% - 94,4%, e que possuem como benefício gozarem o seu dia de aniversário, como também uma bolsa de horas, correspondentes a meio-dia de trabalho para usufruírem à sua vontade, desde que comunicado com antecedência ao seu chefe de equipa ou mesa administrativa no caso de coordenadores. (*ibidem*)

Por último, a classificação máxima que um colaborador pode obter é o “Excelente”, aplicados aqueles que excederam todas as expectativas, no desempenho das suas funções, e por isso encontram-se com resultados entre o 94,5% - 100%, que lhes confere o direito de gozarem o seu dia de aniversário, como também uma bolsa de horas correspondentes a um dia completo de trabalho, para usufruírem à sua vontade, avisando antecipadamente o seu chefe de equipa ou mesa administrativa no caso dos coordenadores quando pretendem fazê-lo. (*ibidem*)

A classificação quantitativa é calculada pelo Responsável de Recursos Humanos, na qual auxiliei durante o meu estágio. O Cálculo dessa fórmula é obtido através da seguinte fórmula:

Figura 4 - Formula de calculo da classificação da avaliação de desempenho

$$AD = \frac{A - B}{C - B} * 100$$

Legenda:

AD = Avaliação de Desempenho (%)

A = Soma do produto entre a importância para a função e a classificação atribuída à competência;

B = Soma da importância para a função atribuída a cada competência

C = Produto entre a classificação máxima (5) e a soma da importância para a função atribuída a cada competência.

Fonte: Manual de avaliação de desempenho S.C.M.R.V. p. 14

A S.C.M.R.V. incorpora no seu procedimento uma etapa dedicada à contestação da avaliação e à respetiva resposta. Deste modo, o avaliado, caso discorde da avaliação atribuída, tem um prazo máximo de 5 dias úteis, a partir da data em que tomou conhecimento da mesma, para apresentar uma reclamação. Esta reclamação deve ser submetida através do formulário “informação para Despacho” e dirigida ao Sr. Provedor, o qual pode delegar no mesário responsável pela valência a análise e a resolução da reclamação. O mesário ou o Sr. Provedor devem proceder à audição do avaliador e do avaliado, de modo a reunir todos os elementos necessários para fundamentar a resposta à reclamação. O período de análise e resolução da reclamação, incluindo as audições, não poderá exceder 5 dias úteis após a sua apresentação. No caso de a decisão, por parte do Senhor Provedor ou do mesário, conduzir a uma alteração da avaliação, a nova avaliação será devidamente registada na ficha de avaliação, identificada e assinada tanto pelo avaliador quanto pelo mesário. A decisão final, devidamente justificada, será comunicada ao avaliado por carta registada com aviso de receção. (Manual de Avaliação de desempenho S.C.M.R.V.)

Concluído este ciclo, deverá ser iniciado um novo processo de avaliação de desempenho, através da definição de novos objetivos no Acordo de Atribuição de Responsabilidades/Objetivos Individuais para o próximo período de avaliação. (Manual de Avaliação de desempenho S.C.M.R.V.), a definição de novos objetivos, para o ano de 2024, foi muito importante para mim enquanto estagiário uma vez que consegui elaborar algumas sugestões, que entreguei à instituição, para a elaboração de objetivos mais ajustados a cada função, ajudando consequentemente a melhorar o processo de avaliação de desempenho.

6 - Apresentação da área/problemática de investigação/intervenção

O meu intuito ao estudar o processo de avaliação de desempenho na I.P.S.S., no âmbito do “Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos” da Universidade do Minho, prende-se não só com enriquecer o meu conhecimento académico do tema, como também a oferecer soluções práticas e aplicáveis para poder melhorar significativamente o funcionamento e a eficácia da I.P.S.S., pois esta, como já dito anteriormente neste relatório, desempenha um papel crucial no apoio social e no bem-estar da comunidade.

Durante o meu estágio na S.C.M.R.V., pude perceber que Organizações sem Fins Lucrativos como esta, enfrentam desafios únicos, como recursos limitados, alta demanda de tarefas e a necessidade de garantir a sustentabilidade e integridade de todas os seus serviços.

Neste contexto, a avaliação de desempenho assume uma importância vital, ao permitir à I.P.S.S. medir a eficácia dos seus trabalhadores, identificar áreas de melhoria e assegurar a prestação de serviços de alta qualidade, pois segundo A. Rego et al (2023), da avaliação de desempenho “... depende o sucesso estratégico da organização e, numa linguagem empresarial, a capacidade competitiva da empresa”. (p.492)

Um estudo aprofundado sobre a avaliação de desempenho numa I.P.S.S. proporciona uma base sólida para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão mais eficazes. No âmbito do mestrado, tal estudo permite aplicar metodologias científicas rigorosas para analisar como a avaliação de desempenho da I.P.S.S. é conduzida, que critérios são utilizados e quais são os seus impactos nos colaboradores e na organização como um todo. Este tipo de análise pode revelar lacunas significativas nos processos de trabalho atuais e sugerir melhorias que podem ser implementadas para aumentar a eficiência e a eficácia das operações, pois uma correta avaliação de desempenho ou gestão do desempenho como descrevem os autores A. Rego et al (2023) “...procura garantir o sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais” (p. 495)

A investigação académica sobre a avaliação de desempenho pode também contribuir para o desenvolvimento de modelos teóricos mais robustos e aplicáveis no contexto da I.P.S.S. Estes modelos podem ser utilizados para criar sistemas de avaliações mais justos e objetivos, que levem em consideração as especificidades do trabalho desenvolvido por estas instituições. A aplicação destes modelos teóricos pode resultar em práticas de avaliação que não apenas medem o

desempenho de maneira mais precisa, mas também promovem um ambiente de trabalho mais equitativo e motivador, os autores Rego et al (2023), referem que uma das potencialidades da avaliação de desempenho, é que “... se for transparente e os avaliados se revirem nas suas qualidades, o sistema de avaliação de desempenho motiva as pessoas com mais mérito e dedicação ao trabalho...” (p. 528). A investigação sobre a avaliação de desempenho pode também proporcionar uma melhor compreensão dos fatores que influenciam a motivação e a satisfação dos colaboradores. Nas I.P.S.S onde os recursos são frequentemente limitados e o trabalho pode ser emocionalmente exigente, manter os colaboradores motivados e satisfeitos é um desafio constante para os departamentos de R.H. das mesmas. Um estudo bem conduzido pode identificar os elementos das avaliações de desempenho que mais contribuem para a motivação dos colaboradores, permitindo à instituição ajustar os seus processos para promover um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Outro aspeto crucial da importância de realizar este estudo reside na possibilidade de melhorar a formação e o desenvolvimento profissional dos colaboradores das I.P.S.S. A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para identificar necessidades de formação, e desenvolver planos de formação personalizados às necessidades vigentes, como nos mostra Idalberto Chivenato (1993) que descreve três benefícios que a organização obtém com a avaliação de desempenho:

“tem condições de avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e definir a contribuição de cada empregado; pode identificar os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferência; pode dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidade aos empregados (não só de promoções, mas principalmente de crescimento e desenvolvimento profissional), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho” (p. 266)

Ao se investigar as práticas de avaliação o estudo pode identificar áreas onde os colaboradores necessitam de mais apoio e formação, e se o processo de avaliação de desempenho que está a ser implementado é o mais indicado para identificar tais necessidades, permitindo à instituição oferecer programas de desenvolvimento mais ajustados aos seus trabalhadores, que frequentemente lidam com situações complexas e desafiadoras que requerem competências específicas e atualizadas. Trabalhar pessoas, e sobretudo trabalhar com as pessoas, foi algo que me foi incutido durante todo o mestrado, e por isso este tema também acaba por se tornar de extrema importância no âmbito deste curso, pois através da formação, a qual é a sua principal

base, acaba por se desenvolver e trabalhar mais a parte humana das organizações, não olhando as pessoas apenas como números, mas olhando-as com potencial que deve ser desenvolvido, para atingir os objetivos das organizações.

Estudar a avaliação de desempenho no âmbito do "Mestrado em Educação - Formação, Trabalho e Recursos Humanos" da Universidade do Minho possui uma importância singular devido à sua abordagem interdisciplinar que integra de forma holística os domínios da formação e do trabalho. Este mestrado, com o seu foco central na formação, permite uma análise aprofundada e especializada das práticas de avaliação de desempenho, contextualizando-as dentro de processos formativos contínuos. Ao contrário de outros mestrados, este proporciona uma compreensão detalhada de como as avaliações de desempenho podem ser utilizadas não apenas como uma ferramenta de gestão, mas também como um motor de desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências dos colaboradores através da formação. Isto é particularmente relevante para as I.P.S.S., onde a formação contínua é crucial para responder às complexas necessidades sociais, assegurando que as instituições não só mantêm altos padrões de desempenho, mas também promovem um ambiente de trabalho que valoriza e incentiva a formação contínua dos seus colaboradores. Este enfoque na formação é o que permite implementar práticas de avaliação de desempenho que realmente fazem a diferença na qualidade dos serviços prestados.

Em suma, este estudo pode proporcionar uma base sólida para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão mais eficazes, contribuir para a formação e desenvolvimento profissional dos colaboradores, melhorar a sua motivação e satisfação, promover a inovação, e fornecer uma compreensão metodológica mais robusta sobre a avaliação de desempenho.

III - Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio

O tema central deste relatório, como referido anteriormente, é a avaliação de desempenho, que cada vez mais nas organizações:

“tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade quer diretamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indiretamente, através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização” (Caetano & Vala , 2002 p. 359).

Através desta visão, concluímos que a avaliação de desempenho não é apenas uma ferramenta para exercer controlo sobre os colaboradores, mas um pilar estratégico que molda a eficiência organizacional e o crescimento profissional. Ela serve como um mecanismo de *feedback* que pode direcionar melhorias, ao mesmo tempo, que fundamenta decisões críticas relacionadas ao desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores.

3.1 A Teoria da gestão por objetivos de Peter F. Drucker

A gestão por objetivos é um conceito introduzido por Peter Drucker. Este autor “é considerado um dos pensadores de gestão mais importantes do mundo. Foi autor de mais de 35 livros e as suas ideias foram fundamentais para o desenvolvimento e criação das grandes empresas dos dias de hoje (Drucker., 2020, contracapa).

Drucker propôs um novo modelo de gestão que se afastava das abordagens tradicionais, focando-se na definição clara e mensurável de objetivos para alinhar as metas dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Esta abordagem visa aumentar a eficiência organizacional ao envolver os colaboradores diretamente no processo de estabelecimento de metas. (Drucker, 2020) “A grande vantagem da gestão por objetivos é talvez tornar possível que um gestor controle o seu próprio desempenho. Autocontrolo significa uma maior motivação: o desejo de fazer melhor em vez de apenas o suficiente.” (p. 137).

A teoria por detrás da gestão por objetivos baseia-se no princípio de que a organização é mais eficaz quando os seus membros estão cientes das metas a atingir e quando estas estão alinhadas com as suas responsabilidades individuais, e segundo as palavras de Peter F. Drucker (2020):

“O único princípio que pode fazer isto é a gestão por objetivos e autocontrolo. Ela transforma o bem comum na finalidade de todos os gestores. Substitui o

controle a partir do exterior por um controle mais rígido, mais exigente e mais eficaz a partir do interior. Motiva o gestor a agir não porque alguém lhe diz para fazer alguma coisa ou o convence a fazê-lo, mas porque as necessidades objetivas da sua função assim o exigem. Ele age não porque alguém quer que ele o faça, mas porque ele próprio decide que tem de o fazer – ele age por outras palavras, como um homem livre” (pp. 142-143)

Drucker defendia que, ao definir objetivos específicos e concretos, os colaboradores teriam uma orientação clara, o que aumentaria a sua motivação e desempenho. A teoria enfatiza a necessidade de colaboração entre gestores e colaboradores na formulação destes objetivos, promovendo um ambiente de trabalho onde o progresso é regularmente monitorizado e ajustado conforme necessário (Drucker, 2020).

Avaliação de desempenho surge, neste contexto, como uma ferramenta fundamental para alinhar as expectativas organizacionais com o desenvolvimento individual dos colaboradores. A avaliação de desempenho não só permite medir e analisar o desempenho dos colaboradores, mas também serve como um meio para identificar necessidades de formação e desenvolvimento, e aumentar a motivação dos colaboradores na organização, como refere Estevão de Moura (2024):

“Um sistema de gestão do desempenho (SGD) é um dos eixos fundamentais da política de Gestão de Pessoas de qualquer organização moderna, na medida que constitui, para todos os que nele participam, um instrumento de gestão de carreiras, de formação, de incentivo e motivação, bem como de suporte da medida do contributo de cada empregado para os resultados da organização”(p. 196).

3.2. Cultura Organizacional e avaliação de desempenho

Cada vez mais estudos são feitos e diversas teorias e perspetivas sobre o que é o clima e a cultura organizacional têm surgido, como nos mostram os autores Machado et al.(2014), “Ao nível das variáveis de âmbito organizacional do comportamento organizacional, aquela que teve mais atenção e desenvolvimento nos últimos tempos terá sido, porventura, a Cultura e o Clima Organizacional” (p. 233).

As duas noções de “Clima e Cultura” são conceitos que nem sempre foram tratados de forma distintas na literatura, uma vez que segundo Machado et al (2014), interpretando as palavras de Schein, “ambos os conceitos representam um conjunto de variáveis no ambiente organizacional.” (p. 234), no entanto, é de referir que esta visão tem sido revisitada e alterada por especialistas da área

“Para Schein (1990), o conceito de Cultura é mais recente que o de clima e surgiu apenas da necessidade de explicar o sucesso das empresas japonesas. Para este autor, clima organizacional refere-se a atitudes observáveis, de caráter temporário, sentimentos e percepções individuais em relação ao ambiente de trabalho, relativamente a uma organização.”(p. 234)

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas que caracterizam uma organização. Ela influencia a forma como os colaboradores interagem entre si e com os seus superiores, bem como a forma como executam as suas tarefas. A cultura organizacional é um fator determinante para o comportamento dos colaboradores e para o ambiente de trabalho, “a Cultura cria coesão e espírito de pertença, acabando por provocar a sobreposição do interesse individual e particular” (Machado et al, 2014, p. 235). Assim sendo podemos afirmar que uma cultura organizacional positiva promove a cooperação, e a lealdade.

A gestão da cultura de uma empresa, está muitas vezes sob a responsabilidade dos departamentos de recursos humanos, sendo que os autores Pedro B. Camara et al (2016) enfatizam

“Na gestão da cultura cabe ao responsável de Recursos Humanos o papel de participar na definição dos valores (inicialmente publicados) e dos padrões de atuação (inicialmente um conjunto de intenções) que orientem a ação das pessoas no interior da organização e na sua relação com a envolvente, tendo em conta, por um lado, a missão e os objetivos estratégicos...” (p. 163).

A avaliação de desempenho têm um papel fundamental na manutenção de uma cultura organizacional positiva, uma vez que segundo Arménio Rego et al (2023) um dos cinco grandes objetivos da avaliação do desempenho é “Transmitir aos colaboradores *feedback* sobre o respetivo desempenho, fomentando a motivação, melhorias futuras no desempenho, e o desenvolvimento de competências” (p. 537), com colaboradores mais bem desenvolvidos e motivados, o caminho para uma cultura organizacional positiva é mais eficaz.

3.3. A utilidade da formação no desenvolvimento dos Recursos Humanos, e qual o papel da Avaliação de desempenho na análise de necessidades da mesma

A formação é uma ferramenta crucial para o desenvolvimento dos colaboradores e para o fortalecimento da cultura e do clima organizacional, Alain Meignant (1999) descreve como a finalidade da gestão de recursos Humanos:

“Dispor de tempo, com efectivos suficientes, e permanentemente, das pessoas competentes e motivadas para efetuar o trabalho necessário, colocando-as em situação de valorizar os seus talentos com um nível elevado de desempenho e qualidade, a um custo salarial compatível com os objetivos económicos, e no clima social mais favorável possível.” (p.25)

E é sobre este prisma que pretendo olhar para a temática da formação, uma vez que o mesmo autor refere que: “A empresa não tem problemas de formação. Tem isso sim, problemas que talvez a formação possa contribuir para ajudar a resolver” (Meignant, 1999, p. 25). Também Elsa C. Soares (2013) mostra-nos que

“(...) a Formação assume um papel de especial relevância para o desenvolvimento dos Capitais Humanos, na medida em que se trata de uma prática de Gestão de Recursos Humanos que permite identificar e/ou monitorizar a evolução das competências dos colaboradores no sentido da sua aproximação às necessidades das organizações. Trata-se, pois, de uma área de desenvolvimento estratégico para as organizações, nomeadamente, quando as mesmas se posicionam em ambientes de mercado dinâmicos e competitivos, que requerem constantes aperfeiçoamentos de desempenho” (p. 77)

Atentando às citações presentes no parágrafo anterior, podemos perceber que através da formação, os colaboradores podem adquirir novas competências, melhorar o seu desempenho e preparar-se para futuras responsabilidades na organização.

formação deve ser vista como um investimento estratégico que beneficia tanto os colaboradores como a organização, “através de uma estratégia de formação global, participativa e interativa, é possível construir uma visão partilhada e consensual do futuro da organização, das suas finalidades, dos meios de ação e valores que lhe estão subjacentes” (Canário, 1999, p. 44). Para os colaboradores, a formação proporciona oportunidades de crescimento profissional e pessoal, aumentando a sua motivação e satisfação no trabalho.

“o principal objetivo da formação é preparar os indivíduos para uma transição de papéis, facultando-lhes a informação necessária para transporem, com êxito, diferentes fronteiras organizacionais ao longo da sua carreira: da envolvente para o interior da organização, de uma função para a outra, de um nível hierárquico para outro superior.” (Cruz., 1998, p.189)

Em suma, através da avaliação de desempenho, a organização pode identificar as áreas onde os colaboradores precisam de melhorar e desenvolver programas de formação específicos para colmatar as lacunas encontradas. Isto assegura que os programas de formação sejam relevantes e alinhados com os objetivos da organização.

3.4. Avaliação de Desempenho

De acordo com Idalberto Chiavenato (1991), a avaliação de desempenho:

“é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda a avaliação é um processo para estimular ou julgar valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. A avaliação dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de várias abordagens que recebem denominações, como avaliação do desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos empregados, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional etc. Alguns desses conceitos são intercambiáveis. Em resumo a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações.” (p. 323)

A afirmação de Idalberto Chiavenato destaca que a avaliação de desempenho é um instrumento crucial para avaliar o comportamento dos empregados no ambiente de trabalho em que ocupam as suas posições. Esta avaliação vai além de um mero procedimento técnico, é uma prática sistemática que requer o cumprimento de critérios estruturados, evitando métodos aleatórios.

Idalberto Chiavenato (1991) ressalta também que:

“(...) a avaliação de desempenho, constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação etc. De acordo com o tipo de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de R.H. às necessidades da organização” (pp. 323-324)

As chefias diretas possuem o benefício de acompanhar o funcionário em tempo real e entender o seu ambiente de trabalho, contudo, a autoavaliação pode estimular o autoconhecimento e o crescimento pessoal.

Em síntese, a avaliação de desempenho, conforme apresentada por Chiavenato, é um procedimento flexível e crucial para assegurar que as ações e resultados dos funcionários sejam devidamente supervisionados, auxiliando na decisão sobre desenvolvimento através de práticas de formação, promoções de carreira ou ações corretivas.

3.4.1. Erros frequentes no sistema de avaliação de desempenho

Durante a avaliação de desempenho, é essencial identificar possíveis vieses que possam comprometer a objetividade e a confiabilidade das avaliações. Entender a natureza desses vieses é crucial para reduzir o seu efeito e assegurar que a avaliação de desempenho seja imparcial e reflita as habilidades e desempenho autênticos dos colaboradores. Camara et al (2016), enumeram como erros frequentes:

- **“Efeito de halo** – Consiste na tendência do avaliador de classificar bem ou mal uma multiplicidade de fatores, com base na impressão que lhe causou uma classificação elevada ou baixa num único fator;
- **Erro por semelhança** – Leva o avaliador a classificar os seus subordinados do mesmo modo como ele próprio foi avaliado;
- **Baixa motivação do avaliador** – O avaliador hesita em atribuir uma classificação realista, quando tem consciência que da mesma dependem prémios de mérito significativos;
- **Não-diferenciação dos desempenhos** – O avaliador, ao dar a mesma classificação aos seus subordinados, evita conflitos ou recriminações que uma diferenciação acarretaria;
- **Pressões inflacionistas** – O hábito de atribuir classificações elevadas no passado cria uma pressão irresistível para continuar a dá-las no futuro;
- **Decisão prévia sobre a classificação** – O avaliador toma uma decisão sobre a classificação de desempenho do Colaborador, antes mesmo de ter tido a entrevista de avaliação com ele;
- **Estereótipo** – Avaliar alguém com base nas percepções que temos do grupo em que essa pessoa se insere/inseriu;
- **Efeito de contraste** – Avaliações de características de uma pessoa influenciadas por comparações com outras pessoas recentemente encontradas;
- **Efeito de clemência** – Característica pessoal que leva um indivíduo a avaliar outro sempre de forma extremamente positiva” (pp. 395-396)

Identificar e atenuar vieses, são etapas cruciais para garantir a exatidão e a igualdade nos processos de avaliação de desempenho. Identificar essas tendências humanas pode auxiliar em decisões mais fundamentadas e equitativas, fomentando um ambiente laboral mais harmonioso e uma avaliação mais transparente.

3.4.2. Benefícios da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem um papel vital na administração das organizações, servindo como um instrumento essencial para os líderes, os colaboradores e a própria entidade patronal. Esta prática possibilita uma avaliação minuciosa do comportamento e desempenho dos funcionários, destacando as suas qualidades e defeitos, além de apontar as áreas que necessitam de melhoramento. Quando realizado de maneira imparcial, o processo de avaliação traz vantagens concretas, não apenas para o melhoramento individual e coletivo, mas também para o alinhamento das expectativas e para a detecção de oportunidades de evolução. Idalberto Chivenato (1991) inúmera como:

“Benefícios para o gerente:

- Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contado com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade
- Propor proveniências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados
- Comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como está seu desempenho, através desse sistema

Benefícios para o subordinado:

- Conhece as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários
- Conhece quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo avaliação do chefe
- Conhece as providencias que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho (programa de treinamento, estágios e etc.) e as que ele próprio – subordinado – deve tomar por conta própria (Autocorreção, maior capricho, mais atenção ao trabalho, cursos por conta própria etc.)
- Faz auto-avaliação e autocrítica quanto ao seu autodesenvolvimento e autocontrole

Benefícios para a organização

- Avalia seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e define qual a contribuição de cada empregado.
- Identifica os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e seleciona os empregados com condições de promoção ou transferências

- Dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano.” (pp. 330-331)

implementação de um sistema eficiente de avaliação de desempenho proporciona vantagens consideráveis para todos os participantes do processo organizacional. Para os líderes, é uma oportunidade de acompanhar e aprimorar o rendimento de seus colaboradores, enquanto para os funcionários, é uma maneira de entender as expectativas da organização e reconhecer as suas próprias necessidades de crescimento. Para a empresa, este sistema atua como um instrumento estratégico para a administração do capital humano, auxiliando na sua revitalização e expansão sustentável. Portanto, a avaliação de desempenho não apenas promove o autodesenvolvimento e a produtividade, mas também intensifica as relações humanas e organizacionais, estabelecendo um cenário favorável à inovação e ao avanço.

3.4.3. Métodos da avaliação de desempenho

Os métodos de avaliação de desempenho oferecem uma variedade de abordagens que possibilitam uma avaliação minuciosa e adaptada ao contexto de cada entidade empregadora. A seleção desses instrumentos pode indicar uma procura por uma avaliação quantitativa, qualitativa ou até uma mistura das duas, conforme os objetivos estabelecidos. A sua utilidade varia de acordo com a função e o perfil dos avaliados, oferecendo uma flexibilidade que favorece uma avaliação mais focada e eficiente.

De acordo com João Faria Bilhim (2006), “a avaliação de desempenho pode ser efetuada por métodos e técnicas, que poderão variar de organização para organização” (pp. 269-270), os principais métodos elencados por este autor são:

- “Escala gráfica;
- Escolha forçada;
- Pesquisa de campo;
- Incidente crítico;
- Comparação por pares;
- Ordenamento;
- Frases;
- Autoavaliação;
- Métodos Mistos;

No que concerne ao método de escalas gráficas, este “É o método mais usado e utiliza um formulário de dupla entrada, onde as linhas (sentido horizontal) representam os factores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas (sentido vertical) representam graus de variação de factores)” (Bihim, 2006, p. 270).

O método da escolha forçada

“(…) avalia o desempenho por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada grupo de duas, quatro ou mais frases, o avaliador é obrigado a escolher apenas uma ou duas que mais se aproximem do desempenho do indivíduo avaliado” (Bihim, 2006, p. 271).

A pesquisa de campo “baseia-se fundamentalmente em entrevistas ao superior hierárquico em que para além da avaliação de desempenho, se procura identificar o potencial do indivíduo e planear o seu desenvolvimento profissional.” (Bilhim, 2006, p. 272).

O método seguinte, o método do incidente crítico, é “destinado a pesquisar, observar e registar os factos (positivos e negativos) relevantes e significativos de cada colaborador)” (Bilhim, 2006, p. 273).

O método de comparação por pares, como o nome indica “compara os indivíduos dois a dois, anotando-se, na coluna da direita, o que é considerado melhor ao desempenho” (Bilhim, 2006, p. 273).

No método do ordenamento

“colocam-se os indivíduos avaliados num ordenamento, segundo a qualidade. Assim, o superior hierárquico elabora uma lista geral de todos os colaboradores e, numa segunda folha, coloca o nome do avaliado que mais corresponde ao padrão, no alto da primeira coluna e o avaliado que corresponde menos, no fim da segunda coluna”. (Bihim, 2006, p. 274).

Já no método das frases descritivas,

“Trata-se de um método ligeiramente diferente do da escolha forçada, de que já falamos, na medida em que não exige a escolha de uma frase. O avaliador escolhe apenas as características que identificam o desempenho do avaliado e aquelas que demonstram o oposto do seu desempenho”. (Bihim, 2006, p. 275).

Por último, temos os métodos mistos, que

“(..) As grandes organizações recorrem muitas vezes a métodos mistos. É comum a utilização das escalas gráficas e a auto-avaliação. Chama-se a atenção para que mesmo o método das escalas gráficas pode ser utilizado

com recurso a formulários diferentes, conforme os grupos profissionais. Grandes empresas dispõem de formulários diferentes para dirigentes quadros (licenciados), administrativos e profissionais da operação”. (Bilhim, 2006 p. 276)

A variedade de métodos existentes, indica que a seleção correta da técnica pode aperfeiçoar o procedimento de avaliação. Ao equilibrar a objetividade dos métodos estruturados com a profundidade das abordagens mais descritivas, as organizações obtêm uma avaliação mais exata ajustada aos seus requisitos e objetivos. A união de diversos métodos pode proporcionar uma perspetiva mais completa e equilibrada do desempenho dos colaboradores, promovendo uma administração de recursos humanos mais eficaz.

3.4.4. Sistema de recompensas

De acordo com Pedro B. da Camara et al (2016)

“Os sistemas de recompensas consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os Colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, pelo seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e pela sua identificação com os Valores e Princípios Operativos da Empresa” (p. 439).

Os sistemas de recompensas desempenham um papel essencial na gestão de talentos ao equilibrarem recompensas materiais e imateriais. A sua eficácia depende não só da capacidade de atrair e reter colaboradores, mas também de garantir uma perceção de justiça e sustentabilidade financeira. No entanto, existem desafios na sua implementação.

Segundo os mesmos autores existem 3 principais objetivos do sistema de recompensas:

- “1º - Atrair, reter e motivar os melhores profissionais;
- 2º - Ser financeiramente sustentável, no médio prazo
- 3º - Ser percecionado como justo pelos seus destinatários” (*ibidem*).

Existem dois tipos de recompensas, Intrínsecas e Extrínsecas. As recompensas Intrínsecas “decorrem do próprio trabalho realizado, da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao Colaborador.” (Camara et al, 2016, p. 450). Já no caso das extrínsecas, são recompensas mais na ordem material ou estatutos que o colaborador pode receber como:

- “no salário-base;
- nos incentivos (ou remuneração variável)

- nos benefícios sociais e específicos
- nos símbolos de estatuto” (Camara et al, 2016, p. 454).

A organização proposta sobre sistemas de recompensas reconhece corretamente a relevância de uma estratégia equilibrada entre recompensas intrínsecas e extrínsecas. Contudo, a formulação poderia ser enriquecida com uma perspectiva mais crítica, particularmente em relação à subjetividade das recompensas intrínsecas. A natureza dessas recompensas, como a realização pessoal e a motivação no trabalho, é fortemente influenciada por elementos individuais e culturais, tornando-se, assim, desafiador quantificar ou padronizar dentro de uma organização. Essa variação subjetiva pode resultar em disparidades na percepção de prêmios entre os funcionários, onde um pode se sentir valorizado pelo ambiente de trabalho, enquanto o outro não. Além disso, as recompensas extrínsecas, como salário e benefícios, são mais tangíveis e facilmente comparáveis. No entanto, a sua distribuição pode não ser suficientemente diferenciada para premiar de maneira adequada o mérito ou o rendimento, comprometendo a habilidade de motivar ou reter talentos de maneira eficiente. Outro ponto que requer uma avaliação mais detalhada é a função das gratificações simbólicas, cuja efetividade em certas culturas organizacionais pode ser questionada, visto que nem sempre estão ligadas a um autêntico reconhecimento do desempenho.

Apesar da importância dos sistemas de recompensas para a motivação e retenção de talento, é fundamental considerar a subjetividade das recompensas intrínsecas e as potenciais limitações das recompensas extrínsecas. Cabe aos departamentos de recursos humanos das organizações uma abordagem mais crítica e ajustada à realidade cultural e organizacional para assegurar que esses sistemas promovam equidade e eficácia.

3.4.5. Considerações finais sobre A.D.

A prática da avaliação do desempenho de uma organização é uma ferramenta crucial na administração de recursos humanos, tem o objetivo de medir e examinar o rendimento dos funcionários em relação às metas organizacionais previamente estabelecidas. Este procedimento inclui a observação, a avaliação e o registo do comportamento e dos resultados dos funcionários, possibilitando avaliar a sua contribuição para o alcance das metas estipuladas pela organização. A avaliação de desempenho tem um papel crucial na deteção de habilidades e áreas a melhorar dos funcionários, oferecendo um *feedback* construtivo auxiliando no seu crescimento profissional.

Este procedimento pode ser realizado de diversas maneiras, variando de acordo com a cultura e a estrutura da organização. Os métodos mais frequentes incluem a avaliação realizada pelo supervisor direto, pela equipa ou até pelo próprio funcionário, por meio da autoavaliação. Para o processo ser eficiente, é essencial que os critérios de avaliação sejam transparentes, concretos e em sintonia com a estratégia organizacional, para assegurar que os resultados da avaliação representem de maneira equitativa o rendimento real dos funcionários. Dentro das características comumente avaliadas estão a qualidade do trabalho, a produtividade, o cumprimento de prazos, a habilidade de trabalho em grupo, a habilidade de solucionar problemas, a inovação, a iniciativa e o nível de responsabilidade envolvido nas tarefas realizadas, como no caso da S.C.M.R.V. No entanto, a avaliação de desempenho vai além de ser apenas um instrumento de medição, é também um instrumento de desenvolvimento, ao possibilitar às empresas identificar as necessidades de capacitação e evolução profissional, visando aprimorar as habilidades dos funcionários e fomentar o seu desenvolvimento dentro da empresa, através da formação, sendo a A.D. uma das ferramentas principais para auferir as necessidades de formação da S.C.M.R.V.

As conclusões da avaliação de desempenho, em algumas empresas, são comumente usadas como referência para decisões de promoção, aumentos salariais e até mesmo em circunstâncias mais delicadas, o término de contratos laborais. Contudo, para que o processo seja eficaz e aceite pelos funcionários, é crucial que exista clareza em todas as etapas, desde a definição dos objetivos e dos critérios de avaliação até a divulgação dos resultados.

Um sistema eficaz de avaliação de desempenho deve ser contínuo, possibilitando uma supervisão constante do trabalho dos funcionários, em vez de se restringir a um evento anual que frequentemente não espelha fielmente o rendimento ao longo do tempo. A implementação de um sistema contínuo também auxilia na formação de um ambiente de trabalho mais vibrante e cooperativo, no qual o progresso é um processo compartilhado entre a organização e o funcionário. Contudo, assim como qualquer processo administrativo, a avaliação de desempenho enfrenta restrições e obstáculos, como o perigo de subjetividade nas avaliações, a resistência dos funcionários e a complexidade em estabelecer métricas apropriadas para todas as categorias de funções. Para ultrapassar essas restrições, as organizações precisam investir na capacitação dos avaliadores, assegurar o uso de instrumentos de avaliação apropriados e fomentar uma cultura corporativa que preze pelo progresso constante e pelo reconhecimento do mérito.

IV Enquadramento Metodológico do Estágio

4.1. Apresentação da Finalidade e Objetivos do Estágio

De modo a começar a traçar um plano de investigação, comecei por elaborar algumas perguntas de partida, pois segundo Quivy & Campenhout (1991) “o investigador deve obrigar-se a escolher rapidamente um primeiro fio condutor tão claro quanto possível de forma que o seu trabalho possa iniciar-se sem demora e estruturar-se com coerência.” (pp. 31-32)

Na formulação de perguntas de partida, é crucial que estas sejam claras, ou seja, redigidas sem termos confusos ou imprecisos, assegurando que a sua compreensão seja imediata. A univocidade é igualmente importante, devendo evitar-se qualquer tipo de ambiguidade que possa gerar múltiplas interpretações. Estas perguntas devem ser breves e objetivas, focando-se diretamente no que se cogita investigar. Além disso, é essencial que sejam pertinentes, abordando questões concretas e relevantes para a análise, sem incluir julgamentos subjetivos. Não devem ter um caráter filosófico ou moralizador, afastando-se de reflexões abstratas e subjetivas que não contribuem diretamente para a investigação. A pergunta deve, também, deixar claro o tipo de estudo a que se refere, quer seja normativo, explicativo/compreensivo ou demonstrativo. Por fim, é fundamental garantir que a questão seja exequível, ou seja, que possa ser respondida de forma prática, com os recursos disponíveis e dentro dos limites da investigação. (Quivy & Campenhoudt, 1991). Atendendo a estes critérios formulei as seguintes questões de partida:

- . Como é realizada a avaliação de desempenho na I.P.S.S.?
- . Como posso melhorar o processo de avaliação de desempenho da I.P.S.S.?
- . Como identificar áreas de formação profissional, ajustadas a cada colaborador?

Em seguida para trabalhar estas perguntas de partida foram definidos os objetivos gerais e os objetivos específicos. Segundo Isabel Carvalho Guerra (2000), os objetivos gerais podem ser descritos como

“Os objetivos gerais descrevem grandes orientações para as ações e são coerentes com as finalidades do projeto, descrevendo as grandes linhas de trabalho a seguir e não são, geralmente, expressos em termos operacionais, pelo que não há possibilidade de saber se foram ou não atingidos. Definidos para todo o projeto, são globalizantes, geralmente, não são datados nem localizados com precisão, sendo, no entanto, formulados em termos de verbos de acção.” (pp. 163-164)

Atentando as estas palavras formulei os seguintes objetivos gerais para o meu estudo de caso:

- Compreender as fases do processo de avaliação de desempenho
- Verificar se o processo de avaliação de desempenho está alinhado com os critérios de cada função
- Conhecer a percepção de coordenadores/avaliadores e colaboradores/avaliados envolvidos no processo de avaliação do desempenho
- Investigar possíveis melhorias no processo de avaliação de desempenho
- Identificar áreas de formação profissional ajustadas às reais necessidades dos colaboradores.

Após estarem definidos corretamente os objetivos gerais, precisei de definir os objetivos específicos,

“Os objetivos específicos são objetivos que exprimem os resultados que se esperam atingir e que detalham os objetivos gerais, funcionando como a sua operacionalização. São formulados em termos operacionais, quantitativos ou qualitativos, de forma a tornar possível analisar a sua concretização, sendo frequentemente considerados como metas. Distinguem-se dos objetivos gerais porque não indicam direcções a seguir, mas estádios a alcançar, e assim, são geralmente, expressos em termos mais descritivos de situações a concretizar”. (Guerra, 2000, p. 164)

Com foco nestas palavras, e para alcançar os meus objetivos gerais já ilustrados neste relatório, elaborei os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o manual de funções da I.P.S.S.
- Comparar os critérios da avaliação de desempenho com as descrições presentes no manual de funções dos colaboradores
- Observar e acompanhar o processo de avaliação de desempenho.
- Escutar as percepções dos avaliadores sobre o processo de avaliação de desempenho
- Elaborar um relatório com sugestões de possíveis melhorias ao processo de avaliação de desempenho com base na narrativa dos atores envolvidos

4.2. Apresentação e fundamentação da metodologia de investigação/intervenção: paradigma(s), modelo(s), método(s) e técnicas de investigação; de educação/formação e de avaliação

4.2.1 Definição do Paradigma a utilizar

O paradigma que escolhi adotar na minha investigação é o “paradigma compreensivo-interpretativo”, pois ele reconhece a existência de múltiplas realidades, procurando ir além do imediatamente visível, de modo a compreender a realidade que está a ser estudada, como foi aprendendo no primeiro ano de mestrado na U.C. “Investigação em Educação e Desenvolvimento de Projetos”.

O paradigma compreensivo-interpretativo é caracterizado por ser processual, pois concentra-se nos processos sociais, nas interações e em seus significados em diferentes contextos socioculturais, levando em consideração a subjetividade inerente a eles. É um paradigma interativo, pois a construção e a compreensão do objeto de estudo pressupõem a partilha de experiências, vivências e significados entre o pesquisador e os sujeitos envolvidos. O pesquisador deve “mergulhar” no contexto de ação para ter uma “visão a partir de dentro”, de modo a compreender de forma mais completa e contextualizada os fenómenos sociais em estudo, no caso deste estudo de caso: o processo de avaliação de desempenho implementado na I.P.S.S.

Ao adotar este paradigma na avaliação de desempenho, há uma ênfase na compreensão do contexto e processo que tornam significativas as ações dos colaboradores. Isso permitiu-me uma visão mais abrangente e aprofundada sobre o desempenho individual de cada colaborador, considerando não apenas os resultados objetivos, mas também as percepções, motivações, valores e perspetiva de cada um. O “paradigma compreensivo-interpretativo” valoriza a subjetividade inerente aos processos de avaliação de desempenho, reconhecendo que o desempenho pode variar conforme as experiências, crenças e contextos socioculturais dos colaboradores. Isso permite-me uma análise mais contextualizada e individualizada, levando em consideração as particularidades de cada pessoa avaliada. Além disso, este paradigma destaca a importância da interação conjunta do conhecimento entre avaliador e avaliado.

4.2.2. Método de estudo a utilizar: estudo de caso

O método de estudo que decidi utilizar durante o meu estágio, para a minha investigação foi o “estudo de caso”:

“O estudo de caso consiste na observação detalhada dum contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico (Merriam, 1988). Os estudos de caso podem ter graus de dificuldade variável tanto principiantes como investigadores experientes os efectuam, apresentando como característica o serem mais fáceis de realizar do que os estudos realizados em múltiplos locais simultaneamente ou com múltiplos sujeitos (Scott, 1965)” (Bogdan & Biklen , 1994, p. 89)

Sendo um dos métodos mais usados em investigação qualitativa, e dado a sua abrangência para abarcar uma multiplicidade de casos, pareceu-me o método mais adequado para a minha investigação, já que a temática de avaliação de desempenho também ela tem que ser abrangente, participativa e democrática.

“os investigadores procuram locais com pessoas que possam ser objetivo do estudo ou fontes de dados e, ao encontrarem aquilo que pensam interessá-lhes, organizam então uma malha larga, tentando avaliar o interesse do terreno ou das fontes de dados para os seus objetivos. Procuram indícios de como deverão proceder e qual a possibilidade de o estudo se realizar. Começam pela recolha de trabalho. Organizam e distribuem o seu tempo, escolhem as pessoas que irão entrevistar quais os aspetos a aprofundar. Podem pôr de parte algumas ideias e planos iniciais desenvolver outros novos. À medida que vão conhecendo melhor o tema em estudo, planos são modificados e as estratégias selecionadas. Com o tempo acabarão por tomar decisões no que diz respeito aos aspetos específicos do contexto, indivíduos ou fonte de dados que irão estudar. A área de trabalho é delimitada. A recolha de dados e as atividades de pesquisa são canalizadas para terrenos, sujeitos, materiais, assuntos e temas. De uma fase de exploração alargada passam para uma área mais restrita de análise dos dados coligidos” (Bogdan & Biklen , 1994 pp. 89-90)

Mostrando assim que um estudo de caso tem como principal objetivo compreender e analisar aprofundadamente um fenómeno específico, levando em consideração todos os cenários relevantes. Ao longo do processo, ajustam-se as técnicas e metodologias conforme necessário, levando em conta as particularidades e características únicas do assunto em investigação. O estudo de caso, para mim, é ideal para investigar a avaliação de desempenho porque oferece uma abordagem detalhada, contextualizada e flexível, permitindo uma compreensão abrangente e aprofundada dessa temática complexa num contexto real de trabalho, no meu caso a “Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho”.

4.2.3. Técnicas utilizadas:

As técnicas utilizadas durante a minha investigação, foram a observação, análise documental, o inquérito por entrevista, o inquérito por questionário e por fim a análise de conteúdo.

Observação é descrita como

“Tratando-se de “um processo e não de um mecanismo simples de impressão por reprodução como o da fotocópia”, a observação requer atenção, intenção, e capacidade de seleção por parte do investigador, já que tem de “selecionar um pequeno número de informações pertinentes [de] entre um vasto leque de informações possíveis” (De Ketele & Roegiers, cit. in Morgado , 2012, pp. 88)

Atentando nestas palavras, a observação é mais do que uma mera recolha de dados, é um mergulho direto no âmago do fenómeno em questão. Na prática, esta técnica proporcionou-me imergir nas atividades diárias dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho.

A análise documental,

“... é um método muito usado na atividade investigativa, de forma isolada ou com recurso à triangulação de métodos para o estudo de um determinado fenómeno. Permite obter uma sólida descrição de um fenómeno, evento ou organização a partir da identificação e da análise de fontes de informação de natureza diversa. Simultaneamente, assentando em fontes de informação registada, os documentos, que testemunham a existência de eventos e justificam a designação do método, contribuem para robustecer a credibilidade da investigação” (Gonçalves et al., 2021 p. 120)

Do meu ponto de vista, esta técnica é eficaz porque permite uma análise aprofundada e multidimensional de um fenómeno, evento ou organização, integrando diferentes fontes de informação que se complementam. Ao utilizar documentos registados como base de análise, aumenta-se a fiabilidade dos dados e, consequentemente, a credibilidade dos resultados.

O conteúdo, que foi analisado numa fase inicial foi o manual de funções da instituição, que me forneceu uma visão detalhada das responsabilidades e expectativas associadas a cada cargo, desempenhado por cada colaborador na instituição. Posteriormente analisei os relatórios dos processos de avaliação de desempenho da instituição, referentes aos anos de 2021 e 2022, para perceber o que já tinha sido feito no âmbito da avaliação do desempenho na instituição.

Após a análise do manual de funções, e dos relatórios dos processos de avaliação de desempenho dos anos anteriores ao meu estágio, pude estabelecer um processo de comparação, de modo a entender se os indicadores e critérios presentes no manual de funções, eram

adequados às funções desempenhadas pelos colaboradores da instituição. Embora o processo de avaliação de desempenho estivesse bem articulado, ele era demasiado genérico e transversal, e apenas se adequava a comportamentos expectáveis dos colaboradores perante a instituição e o seu zelo profissional, mas com pouco ênfase nas funções específicas de cada cargo, o que imediatamente fez-me começar a questionar de que forma é que poderia melhorar o processo de avaliação de desempenho, de modo a ser mais ajustado a cada categoria profissional.

Durante o meu estágio, também foi possível usar a técnica da entrevista, sendo que com ela foi possível recolher dados junto dos coordenadores da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho, no que respeita às suas preocupações, objetivos e melhorias que gostariam de ver no processo de avaliação de desempenho da I.P.S.S. A entrevista, como técnica de investigação,

“... é uma das estratégias mais utilizadas na investigação educacional. Na sua essência, a entrevista é um acto de conversação intencional e orientado, que implica uma relação pessoal, durante a qual os participantes desempenham papéis fixos: o entrevistador pergunta e o entrevistado responde. É utilizada quando se pretende conhecer o ponto de vista do outro” (Máximo-Esteves, 2008 pp. 92-93)

O tipo de entrevista que escolhi utilizar foi a “entrevista semiestruturada” pois ela

“... está orientada para a intervenção mútua. O investigador coloca uma serie de questões amplas, na procura de um significado partilhado por ambos. Ocorre numa só sessão, não ultrapassando, regra geral, mais de quarenta e cinco minutos. É mais controlada do que a entrevista em profundidade, dado que tem como ponto de partida um guião mais estruturado, que versa um leque de tópicos previamente definidos pelo entrevistador” (Máximo-Esteves, 2008, pp. 96-97)

Outro argumento que me levou a optar por este tipo de entrevista é que

“A ordem de colocação das questões é flexível, possibilitando o imprevisto na pergunta, decorrente do inesperado da resposta. (...) O conteúdo das respostas torna-se matéria de indagação do significado que o respondente lhe atribui. Esta estratégia permite uma primeira codificação dos significados da narrativa através de um processo dialogado” (Máximo-Esteves, 2008, p. 97)

De modo a também auscultar a opinião dos restantes colaboradores que participaram no processo de avaliação de desempenho, utilizei a técnica do inquérito por questionário. Segundo as palavras de Judith Bell (1997) “O objetivo de um questionário é obter informação que possa ser analisada, extrair modelos de análise e tecer comparações.”(p.25) Existem várias formas de se recolher informação através do inquérito “em questionários preenchidos pelo inquirido (como o caso do censo) ou por meio de questionários, esquemas ou listas de verificação geridas pelo próprio entrevistador” (Bell, 1997, p.26), no meu caso optei por fazer inquéritos por questionário

(anexo VII), elaborados por mim com a ajuda do meu orientador de estágio, sendo que estes poderiam ser encontrados na sala de refeições comum a todos os colaboradores, e posteriormente quando preenchidos colocados numa caixa que também poderia ser encontrada no mesmo sítio. Escolhi esta forma de atuar, para garantir a confidencialidade dos resultados, de modo que os colaboradores se sentissem mais seguros a responder, sem receio de alguma represália, para obter resultados mais sinceros. No entanto, esta forma de recolher informação trouxe-me algumas limitações, que explicarei mais adiante neste relatório.

Por fim, a última técnica utilizada foi a análise de conteúdo, esta técnica tem “a intenção de analisar um ou mais documentos, com o propósito de inferir o seu conteúdo imanente, profundo, oculto sob o aparente; ir além do que está expresso como comunicação direta, procurando descobrir conteúdos ocultos e mais profundos.” (Sousa, 2005, p. 264)

4.3. Identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo

A realização do estágio e das diversas atividades que o acompanharam exigiu a mobilização de vários recursos essenciais. No geral, podemos identificar os recursos financeiros, materiais, bibliográficos e humanos como pilares fundamentais que possibilitaram o desenvolvimento integral do projeto.

Em primeiro lugar, os recursos materiais e financeiros desempenharam um papel crucial. Foi necessário dispor de um computador e de acesso à internet, bem como uma secretária, dentro do gabinete de Recursos Humanos, onde pude trabalhar durante os dias que fazia estágio. Para a recolha de dados, especialmente nas entrevistas, o uso de um gravador de áudio foi indispensável, gravador este que usei da aplicação incorporada no meu telemóvel, permitindo registar integralmente as conversas com os coordenadores, o que foi vital para uma análise mais precisa.

Os recursos bibliográficos foram outro componente essencial do meu trabalho. A consulta a documentos da instituição, como o caso do manual de funções da instituição, o manual de avaliação de desempenho, os relatórios das avaliações de desempenho de 2021 e 2022, acesso ao arquivo onde consta os dados pessoais de todos os trabalhadores, como o “*curriculum vitae*”, fotocópia do Cartão de Cidadão, Certificado de Habilitações, contrato de Trabalho, bem como todas as formações que participaram. A leitura de artigos académicos e livros relevantes, forneceu a base teórica necessária para fundamentar a investigação e elaborar o relatório final. Essa

pesquisa literária foi fundamental para enriquecer a compreensão dos temas abordados e conferir rigor ao trabalho.

Por último, os recursos humanos foram igualmente importantes. A orientação da acompanhante de estágio e do orientador de estágio destacaram-se como uma mais-valia, contribuindo significativamente para a condução das atividades e a superação de desafios ao longo do processo. A colaboração dos coordenadores, que se mostraram acessíveis e dispostos a partilhar as suas experiências, foi igualmente valiosa, bem como o auxílio dos trabalhadores dos serviços administrativos, que se mostraram prontamente dispostos a ajudar-me com qualquer desafio que surgisse durante as atividades do meu estágio, que também proporcionou uma troca de experiências enriquecedora.

Apesar de tudo, enfrentei uma limitação na recolha de dados no inquérito por questionário, uma vez que muitos colaboradores não responderam ao questionário, mesmo com várias insistências e avisos da minha acompanhante de estágio. Este facto dificultou uma recolha de informação mais precisa.

Em suma, a combinação eficaz destes diversos recursos foi determinante para o êxito do estágio. Graças a esta articulação, não só foi possível realizar as atividades propostas, como também adquirir conhecimentos e competências fundamentais para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

V - Apresentação e Discussão do Processo de Investigação/Intervenção

1 - Apresentação do trabalho de investigação/intervenção desenvolvido em articulação com os objetivos definidos

1.1 Análise documental

1.1.1 Manual de Funções e Manual de Avaliação do desempenho

No início deste estágio e para responder à minha pergunta de partida “Como é realizada a avaliação de desempenho na I.P.S.S.?” e também para ir de encontro aos objetivos gerais de “Compreender as fases do processo de avaliação de desempenho” e “Verificar se o processo de avaliação de desempenho está alinhado com os critérios de cada função”, comecei por analisar detalhadamente o manual de funções da instituição, assim como o seu manual de avaliação de desempenho. Esta análise foi de grande relevância, uma vez que o manual de funções serve como uma ferramenta fundamental para a compreensão das atribuições de responsabilidades de cada colaborador dentro da estrutura organizacional da I.P.S.S.

O propósito do manual de funções da S.C.M.R.V. é formalizar e orientar a estrutura organizacional, garantindo assim a coordenação entre os diversos departamentos da instituição. Através da sua análise, pude entender que esse manual, tenta ser um guia que estabelece as bases para o funcionamento da organização, assegurando que todos os colaboradores compreendem os seus papéis e as suas interações com os colegas e chefias. Portanto, a formalização das funções e responsabilidades visa contribuir para a criação de um ambiente de trabalho em que todos estão cientes das suas obrigações e do impacto que o seu trabalho tem na missão da instituição. O manual tem como metas principais: oferecer uma informação transparente sobre as funções de cada serviço, e racionalizar a estrutura e o funcionamento organizacional. (Fonte: Manual de Funções S.C.M.R.V.)

Neste sentido, o manual de funções estabelece com precisão as responsabilidades de cada funcionário e identifica as relações funcionais entre os serviços. Este ponto é crucial, ao permitir que os colaboradores saibam exatamente o que se espera deles e como se relacionam com os outros departamentos. Ao clarificar as responsabilidades, o manual visa prevenir sobreposições e falhas de comunicação, no que concerne aos processos de trabalho. (Fonte: Manual de Funções S.C.M.R.V.) Isso é particularmente importante, nesta organização, que pelo

que fui observando a interdependência entre departamentos é elevada para a realização de objetivos comuns.

Os colaboradores, ao conhecerem as suas responsabilidades e a quem devem comunicar e dirigir-se quando precisam de falar com um superior, podem trabalhar de forma mais coordenada e eficiente. (Fonte: Manual de Funções S.C.M.R.V.) Essa clareza na comunicação e na definição de funções é essencial para a promoção de um ambiente de trabalho produtivo, onde como fui constatando ao longo do meu estágio, é essencial neste tipo de organizações, onde os imprevistos acontecem a todo o momento.

Por fim, o Manual de funções elenca as várias categorias profissionais de todos os colaboradores que fazem parte da Misericórdia de Rio Velho, detalhando todas as funções que pertencem a cada categoria profissional e que são aquelas que os colaboradores têm que compreender. Esta categorização é importante, pois facilita a identificação das funções e das suas características específicas. Além disso, a política de hierarquia, sendo também abordada no manual, especifica a quem cada colaborador deve reportar o seu trabalho, o que é fundamental para a gestão e supervisão eficazes dos serviços prestados. (Fonte: Manual de Funções S.C.M.R.V.)

A política de substituição, se aplicável, é outro ponto relevante que ocorre na ausência do colaborador ao trabalho. Esta política assegura que a continuidade dos serviços não é comprometida por faltas ou ausências inesperadas, permitindo que a instituição mantenha o seu funcionamento. A clareza em relação a quem deve assumir as funções de um colaborador ausente é vital para evitar confusões e garantir que os serviços são prestados sem interrupções. (Fonte: Manual de Funções S.C.M.R.V.)

Fazendo esta análise do Manual de Funções, percebi que a avaliação em vigor é muito genérica e não reflete o que é esperado de cada função. Esta situação revela uma grande lacuna no processo de avaliação de desempenho, algo que já tinha sido também referido pela minha acompanhante de estágio, que expressou a sua preocupação em relação a esta questão.

Portanto, a necessidade de um sistema de avaliação que seja mais abrangente e específico a cada função tornou-se evidente. Esta abordagem não só beneficiaria os colaboradores, proporcionando-lhes um reconhecimento mais justo do seu desempenho, como também contribuiria para a melhoria contínua da instituição, assegurando que todos os serviços prestados estão alinhados com a missão e os objetivos da S.C.M.R.V.

análise do manual de funções, também foi muito importante para mim, para conhecer as várias categorias profissionais que da S.C.M.R.V. fazem parte, e sobretudo para criar sugestões de competências de avaliação de desempenho, de modo a tornar a avaliação de desempenho da instituição mais próxima das realidades de trabalho. Também durante o meu estágio, pude auxiliar na atualização deste manual, nomeadamente nas funções de “Contabilista/Técnica oficial de contas” e “Chefe dos serviços de internamento”.

Com esta análise, pude atingir o meu objetivo geral de “Verificar se o processo de avaliação de desempenho está alinhado com os critérios de cada função”, que não é o caso, e, portanto, foi necessário começar a trabalhar nesse sentido.

1.1.2 Manual de avaliação do desempenho

O manual descreve o Sistema de Avaliação de Desempenho da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho, destacando a importância da gestão de recursos humanos para o sucesso organizacional. O sistema visa motivar colaboradores, definir competências, medir contribuições individuais e melhorar o desempenho organizacional. Os avaliadores são responsáveis por avaliar os seus colaboradores, reunir e analisar documentos como a autoavaliação, além de realizar entrevistas de avaliação de desempenho. Eles devem garantir o correto preenchimento dos documentos de avaliação e conduzir um diálogo esclarecido sobre os temas em avaliação. Os avaliados, por sua vez, participam ativamente do processo, refletindo sobre o seu próprio desempenho e o seu impacto na organização, colaborando com os avaliadores, através da sua autoavaliação. (Fonte: Manual de avaliação de desempenho da S.C.M.R.V.)

A análise do manual de desempenho da instituição, permitiu-me alcançar o objetivo geral de “Compreender as fases do processo de avaliação de desempenho.” As fases do processo de avaliação de desempenho da S.C.M.R.V. (Fonte: Manual de avaliação de desempenho da S.C.M.R.V.) Como já abordado neste relatório, no capítulo “II”, na secção “5 - A Avaliação de desempenho da S.C.M.R.V”.

Numa primeira fase, é feita uma análise ao manual de funções, com especial incidência no organograma da S.C.M.R.V., na sua missão e nos objetivos estratégicos, para que todos os avaliadores compreendam as exigências de cada posto de trabalho e as competências

necessárias, assegurando que o trabalho dos colaboradores está alinhado com os objetivos da organização. (Fonte: Manual de avaliação de desempenho da instituição)

Na segunda fase, são definidas competências que as chefias consideram fundamentais para o desempenho de cada função. As competências são selecionadas tendo em vista a sua relevância para os objetivos estratégicos da instituição. (Fonte: Manual de avaliação de desempenho da S.C.M.R.V.)

Antes de iniciar as avaliações, realizam-se reuniões entre o responsável de recursos humanos e os avaliadores, onde são clarificados os procedimentos, definidas as datas para as diferentes fases da avaliação, e distribuídos os questionários de avaliação e autoavaliação, que podem ser encontrados anexo VIII. Posteriormente os colaboradores realizam a sua autoavaliação e preparam-se para a entrevista de avaliação com os seus superiores. Os avaliadores, por sua vez, preparam também a avaliação de cada colaborador. (Fonte: Manual de avaliação de desempenho da S.C.M.R.V.)

A fase seguinte é as entrevistas de desempenho, onde avaliador e avaliado discutem o desempenho do avaliado. Esta fase é crucial para a reflexão sobre os pontos fortes e áreas de melhoria, com o objetivo de promover o desenvolvimento das competências dos colaboradores. (Fonte: Manual de avaliação de desempenho da S.C.M.R.V.)

Após as entrevistas, o responsável de recursos humanos trata os dados e elabora um relatório com os resultados das avaliações. As classificações são comunicadas aos avaliados, num envelope fechado e entregue em mãos, com a sua classificação e o prémio correspondente. (Fonte: Manual de avaliação de desempenho da S.C.M.R.V.)

Os colaboradores têm o direito de contestar a sua avaliação no prazo de 5 dias úteis, apresentando a sua reclamação formal. O processo de contestação inclui a audição do avaliador e do avaliado e uma decisão final, que será registada e comunicada ao colaborador. (Fonte: Manual de avaliação de desempenho da S.C.M.R.V.)

No final do ciclo de avaliação, são definidos novos objetivos para o próximo período de avaliação, foi nesta fase que o meu estágio se mostrou muito importante, pois pude ajudar a definir objetivos mais ajustados a cada função como explicarei mais à frente no capítulo VI deste relatório. (Fonte: Manual de avaliação de desempenho da S.C.M.R.V.)

Daquilo que fui vendo, observando e acompanhando ao longo do meu estágio, as fases de avaliação de desempenho descritas no manual, são cumpridas rigorosamente pela instituição, o que me permitiu compreender a fundo todo o mecanismo por trás de um processo de avaliação de desempenho.

1.1.3. Análise dos relatórios dos processos de avaliação de 2021 e 2022

Durante o meu estágio, foi-me dada a oportunidade de analisar os relatórios dos processos de avaliação do ano de 2021 e 2022. De modo a fazer uma reflexão sobre o processo de avaliação de cada ano, a responsável de recursos humanos elabora um resumo, onde reflete sobre todo o processo ocorrido, principalmente daquilo que pode ser melhorado, dando possíveis sugestões para pôr em prática para o processo de avaliação do ano seguinte. Conforme os resumos, uma das principais lacunas identificadas era o elevado número de classificações “excelentes” atribuídas em alguns setores, especialmente nas valências da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (E.R.P.I.), no Centro de Dia e no Serviço de Apoio Domiciliário (S.A.D.). Ainda de acordo com esses resumos, a elevada incidência dessas classificações levanta questões sobre a efetividade do sistema de avaliação em uso. Em seus registos, embora fosse positivo reconhecer o desempenho excepcional dos colaboradores, a prevalência de classificações excelentes pode, por outro lado, suscitar dúvidas sobre a rigorosidade e a adequação dos critérios de avaliação utilizados. (Fonte: relatório do processo de avaliação do desempenho de 2022)

No ano de 2023, como já foi referido neste relatório, foi deliberado pela mesa administrativa, que as competências avaliadas como excelente, fossem rigorosamente justificadas.

Além disso, nas notas da responsável de recursos humanos, ficou evidente que havia um excesso no número de critérios de avaliação, o que poderia tornar o processo de avaliação confuso e prolongado sem necessidade. (Fonte: relatório do processo de avaliação do desempenho de 2022) Portanto, a redução do número de critérios tornaria a avaliação mais clara e eficiente, facilitando a compreensão do processo e das expectativas associadas. Este ajuste simplificaria a implementação do sistema de avaliação, começando, eu também por aí, a trabalhar nesse sentido, para poder fazer sugestões que satisfizessem, essas necessidades encontradas, durante a análise destes documentos.

1.2. Observação participante

No decorrer da minha pesquisa sobre o processo de avaliação de desempenho na S.C.M.R.V. utilizei a técnica de observação participante para entender de maneira mais aprofundada a dinâmica das sessões de avaliação. Esta oportunidade possibilitou-me identificar as várias reações dos funcionários ao processo. Notei que muitas delas tinham problemas para interpretar as competências avaliadas, além de não entenderem a linguagem técnica utilizada nas avaliações. Em alguns casos, a ausência de clareza provocava confusão e desconforto, o que dificultava a sua participação ativa no processo. Devo salientar que nem todas as funcionárias lidavam com esse problema, porém era um desafio comum para várias.

Outra circunstância que notei foi a insatisfação expressa por algumas funcionárias ao terem de justificar a classificação “excelente” na sua avaliação. Contudo, este descontentamento não era apenas devido a uma sensação de falta de reconhecimento. Para muitas, o principal motivo estava ligado à incapacidade de redigir justificações e/ou a problemas na comunicação escrita. Algumas colaboradoras sentiam-se desconfortáveis para se autoavaliarem, pois, segundo declaravam, não possuíam capacidade para a escrita ou para se autoavaliarem, sabiam que faziam um trabalho de qualidade, mas mostravam dificuldade a expressar isso competência a competência.

Durante as reuniões, notei que muitas funcionárias não compreendiam claramente o objetivo do processo de avaliação. Para muitas delas, o procedimento limitava-se à atribuição de prémios ou supervisão das chefias do trabalho diário. Esta visão limitada pode ser o resultado de uma comunicação insuficiente ou de uma ausência de conhecimento sobre os objetivos da avaliação de desempenho. Apesar de algumas funcionárias reconhecerem o potencial da avaliação para fomentar o crescimento profissional, muitas continuavam a encarar este procedimento com algum ceticismo.

O uso da técnica de observação participante possibilitou-me identificar lacunas significativas que, de outra maneira, poderiam ter sido ignoradas. Por meio deste método, pude reconhecer não apenas os desafios relacionados ao entendimento das habilidades e da linguagem, mas também a resistência à autoavaliação escrita (no caso a parte da justificação de excelentes) e a percepção restrita que muitas funcionárias possuíam sobre o processo de avaliação.

1.3. Análise das entrevistas com os coordenadores de cada valência

De modo a responder a atingir o objetivo geral de “Conhecer a percepção de coordenadores/avaliadores e colaboradores/avaliados envolvidos no processo de avaliação do desempenho” como método de recolha de dados, fiz aos coordenadores de cada valência (os responsáveis por avaliar os trabalhadores de cada valência) um inquérito de entrevista.

O guião de entrevista (anexo I), elaborado com a ajuda do meu orientador de estágio, conta com quinze perguntas, com os objetivos de perceber a percepção dos coordenadores sobre o que eles pretendiam com a avaliação de desempenho, a sua percepção do atual processo de avaliação de desempenho da S.C.M.R.V. e que possíveis melhorias estes acham que podiam ser feitas. As cinco entrevistas, estão transcritas na sua íntegra no anexo II (Dr.^a Maria), anexo III (Dr. José), Dr.^a. Joana (anexo IV), Dr.^a. Sara (anexo V) e Dr.^a. Paula (anexo VI). Todos os nomes dos coordenadores aqui apresentadores são fictícios, de modo a preservar a sua identidade.

1.3.1. Entrevista com Dr.^a Maria

A primeira coordenadora a participar da minha entrevista, foi a “Dr.^a Maria”, sendo simultaneamente avaliadora das valências da infância, centro médico e serviços administrativos, bem como a responsável de Recursos Humanos da instituição. A sua entrevista pode ser encontrada na íntegra no “anexo II”. Esta entrevista ocorreu dentro do departamento de Recursos Humanos da Instituição, no mês de março de dois mil e vinte e quatro, com a duração de vinte e dois minutos e cinquenta e três minutos.

No decorrer da entrevista, a Dr.^a Maria revela uma evolução contínua do processo de avaliação de desempenho na instituição, com progressos na clareza e estruturação do processo. No entanto, revela que persistem desafios significativos, nomeadamente na adaptação dos critérios de avaliação às diversas categorias profissionais e na comunicação eficaz desses critérios aos colaboradores.

Um dos pontos fortes mencionados é a maior clareza e sustentação do processo de avaliação em 2023, apoiada por reuniões preliminares e análise de processos semelhantes. No entanto, a Dr.^a Maria também sublinha a persistência da subjetividade, especialmente nos domínios de avaliação, que continuam a ser demasiado qualitativos, dificultando uma avaliação mais objetiva e mensurável.

Segundo a Dr.^a Maria o principal desafio identificado nas reuniões com algumas colaboradoras, é a discrepância nas percepções entre avaliador e avaliado, o que exige uma abordagem cuidadosa para evitar a desmotivação dos colaboradores. A Dr.^a Maria demonstra preocupação em garantir a equidade e objetividade, mas reconhece que a subjetividade ainda influencia o processo.

A principal sugestão da Dr.^a Maria é a melhoria do manual de funções, pois seria uma forma de alinhar as expectativas e responsabilidades de cada categoria profissional, facilitando uma avaliação mais justa e objetiva. Além disso, para a coordenadora, o impacto positivo do processo de avaliação é evidente, na medida em que fomenta uma cultura de reflexão sobre o desempenho e possibilita a identificação de áreas de melhoria nos processos diários de trabalho.

Por fim, a Dr.^a Maria acredita que, embora ainda existam áreas a melhorar, o processo de avaliação tem potencial para motivar os colaboradores e melhorar os processos de trabalho, sobretudo através da capacitação e do reforço das competências. Contudo, este impacto positivo ainda não é percebido uniformemente por todos os trabalhadores, especialmente nas categorias mais operacionais..

1.3.2. Entrevista com Dr. José

O Dr. José é o diretor do E.R.P.I., e por isso coube-lhe avaliar os colaboradores que trabalham nessa valência, como já explicado neste relatório de estágio. A sua entrevista pode ser encontrada na íntegra no “anexo III”. A entrevista foi feita no gabinete pessoal do Dr. José, no mês de março de dois mil e vinte e quatro, com duração de vinte e sete minutos e quarenta e três segundos.

A entrevista com o Dr. José revela a sua percepção sobre os desafios na implementação da avaliação de desempenho em 2023 (o seu primeiro ano como avaliador), evidenciando a resistência de alguns colaboradores e as dificuldades em adaptar-se às novas regras de avaliação impostas este ano na instituição. Segundo ele, apesar de ter experiência prévia com processos de avaliação noutras instituições, observou uma discrepância significativa entre as expectativas criadas em anos anteriores e as novas diretrizes aplicadas, no que concerne às classificações, gerando confusão e insatisfação entre os trabalhadores.

O Dr. José salienta que um dos principais problemas foi a subjetividade dos critérios utilizados. Ele sugere que critérios mais objetivos e adaptados às funções específicas tornariam o processo mais justo e transparente.

O Coordenador também aborda a inconsistência observada entre as autoavaliações dos colaboradores e as suas avaliações. Muitos trabalhadores subestimaram-se nas suas autoavaliações, mas reagiram negativamente quando a avaliação final atribuía-lhes uma nota superior à sua autoavaliação, mas inferior à classificação que desejavam. Segundo ele, este desajuste gerou frustração, demonstrando que o processo de autoavaliação não foi bem compreendido, esta perceção do Dr. José revela um problema de comunicação e falta de clareza nos objetivos da avaliação de desempenho por parte de alguns colaboradores.

Quanto ao impacto da avaliação no trabalho diário, o Dr. José nota que os efeitos foram mistos: para alguns, a avaliação foi uma oportunidade de crescimento, enquanto para outros, gerou insatisfação. Ele percebeu que o processo, por vezes, criou tensões, especialmente entre aqueles que se sentiram injustamente avaliados.

Em conclusão, o Dr. José reconhece que, apesar das dificuldades, o processo de avaliação de 2023 foi uma oportunidade para identificar áreas de melhoria na instituição e promover o desenvolvimento dos colaboradores. No entanto, ele defende que, para maximizar o impacto positivo das futuras avaliações, é crucial adotar uma abordagem mais estruturada, com critérios objetivos, e uma melhor preparação dos funcionários.

1.3.3. – Entrevista com a Dr.^a Joana

A Dr.^a Joana, com dois anos de experiência como avaliadora de desempenho na instituição, considera que a implementação da avaliação de 2023 foi mais desafiante do que em anos anteriores. Esta dificuldade está associada à introdução de justificação das competências avaliadas como excelentes (como se pode constar no anexo VIII) que foi implementada neste ano, uma vez que obrigou os avaliados e avaliadores a fazer um trabalho maior de reflexão, e muitos não se sentiram preparados para tal. Apesar desta complexidade, a Dr.^a Joana sentiu-se preparada para conduzir o processo e considera que os critérios de avaliação foram adequados e relevantes.

Durante as reuniões iniciais com a equipa, notou que as colaboradoras tiveram dificuldades em entender a necessidade de justificar as suas autoavaliações que possuíam a classificação de

excelentes. Inicialmente, algumas colaboradoras interpretaram esta exigência como uma forma de vigilância, o que gerou desconforto. Contudo, após uma explicação clara do objetivo dessa justificativa, a situação foi melhor compreendida e aceite

A Dr.^a Joana acredita que, em comparação com avaliações anteriores, as colaboradoras perceberam a avaliação de 2023 como justa e coerente. Através do processo de avaliação, conseguiu identificar áreas de melhoria no desempenho da equipa, sublinhando a importância deste mecanismo para a reflexão e aperfeiçoamento contínuo.

Em relação à formação, a Dr.^a Joana vê um potencial significativo para a melhoria do trabalho na equipa. Ela acredita que a avaliação de desempenho, de forma geral, tem um impacto positivo no quotidiano dos colaboradores, ao permitir que reconheçam as suas áreas de fraqueza e se esforcem para melhorar o desempenho.

Para melhorar o processo, a Dr.^a Joana sugere a continuação das reuniões de coordenação, que têm contribuído para o melhoramento das avaliações. Ela menciona que, embora a avaliação tenha evoluído ao longo dos anos, a exigência de justificar cada indicador pode ser complexa, especialmente para colaboradoras com menos habilitações.

Por fim, ao refletir sobre as mudanças no contexto de trabalho desde a implementação da avaliação de desempenho, a Dr.^a Joana observa que, apesar de não ter havido alterações significativas, algumas situações passíveis de melhoria foram detetadas. Contudo, assegura que o desempenho das colaboradoras na prestação de cuidados diretos aos utentes permanece num nível de grande qualidade.

A entrevista com a Dr.^a Joana teve duração de sete minutos e quarenta e dois segundos, ocorrendo no mês de março de dois mil e vinte e quatro, dentro do gabinete pessoal da Dr.^a Joana. A sua entrevista pode ser encontrada na íntegra no “anexo IV”.

1.3.4. Entrevista com a Dr.^a Sara

A Dr.^a Sara é a responsável, juntamente com a Dr.^a Maria de avaliar as valências da infância, a sua entrevista transcrita encontra-se no “anexo V”. Esta entrevista teve lugar na sala de reuniões das valências da Infância, no mês de março de dois mil e vinte e quatro, com uma duração de quatro minutos e vinte e cinco segundos.

A Dr.^a Sara, que possui dois anos de experiência como avaliadora de desempenho, considera que a implementação de uma avaliação de desempenho não é um processo fácil, uma vez que requer uma reflexão aprofundada. Apesar disso, ela sentiu-se preparada para iniciar o processo de avaliação deste ano.

Quanto aos critérios de avaliação, a Dr.^a Sara acredita que estes foram adequados e relevantes, facilitando o entendimento do processo.

Em relação às reuniões com as colaboradoras, a Dr.^a Sara enfatiza que a avaliação não é uma tarefa individual, mas sim um esforço conjunto entre os avaliadores e as colaboradoras. Este trabalho colaborativo ajudou a suavizar o processo de avaliação. A Dr.^a Sara acredita que os indicadores estabelecidos foram claramente compreendidos pela equipa, e destaca estarem sempre disponíveis para esclarecer eventuais dúvidas.

A Dr.^a Sara considerou a avaliação de 2023 justa e equitativa, uma vez que, após a divulgação dos resultados, não houve reclamações por parte das colaboradoras da sua equipa. Ela também afirma que o processo de avaliação contribuiu para identificar áreas de melhoria no desempenho da equipa e vê a formação como um fator importante para o aprimoramento contínuo.

Sobre o impacto da avaliação de desempenho no trabalho diário, a Dr.^a Sara não hesita em afirmar que este é positivo. Na sua opinião, a avaliação pode motivar a equipa, desempenhando um papel relevante na promoção de um ambiente de trabalho mais eficaz.

Quando questionada sobre sugestões para melhorar o processo de avaliação, a Dr.^a Sara indicou que, no momento da entrevista, não conseguiu identificar aspetos a melhorar.

1.3.5. Entrevista com Dr.^a Paula.

A Dr.^a Paula como coordenadora da valência do Centro Médico, avalia a equipa desta valência, juntamente com a Dr.^a Maria. A sua entrevista encontra-se transcrita no “Anexo VI”. Esta entrevista ocorreu no salão nobre da S.C.M.R.V., no mês de março de dois mil e vinte e quatro com uma duração de quatro minutos e dezassete segundos.

A Dr.^a Paula, com dois anos de experiência como avaliadora de desempenho, partilha a sua perceção sobre a avaliação de dois mil e vinte e três, considerando que foi mais fácil de implementar do que nos anos anteriores. Refere que, ao longo do tempo, adquiriu mais

experiência, o que lhe proporcionou uma visão mais clara sobre as questões colocadas, permitindo um raciocínio mais apurado.

Quando questionada sobre os critérios de avaliação de 2023, a Dr.^a Paula considera que estes foram adequados e relevantes, facilitando o processo. Em relação às reuniões com os colaboradores, menciona que não encontrou grandes dificuldades, considerando o processo simples e direto.

A Dr.^a Paula acredita que os indicadores do processo de avaliação foram claramente compreendidos pelos membros da sua equipa e que a avaliação foi considerada justa e equitativa. Refere ainda que o processo de dois mil e vinte e três permitiu identificar melhorias no trabalho da sua equipa e que tanto a formação interna como externa podem ser úteis para melhorar esses processos.

Quanto ao impacto da avaliação de desempenho no trabalho diário dos colaboradores, a Dr.^a Paula considera que este é positivo, ajudando a melhorar o desempenho da equipa. Afirma que a avaliação também pode ser um fator motivador, uma vez que orienta os colaboradores para trabalharem com objetivos concretos.

Na avaliação do processo de dois mil e vinte e três, a Dr.^a Paula atribui a nota máxima (5), sublinhando que o processo tem vindo a melhorar ao longo dos anos. Embora não tenha sugestões claras de melhoria, destaca que os parâmetros essenciais para avaliar um colaborador já estão incluídos no processo.

Por fim, a Dr.^a Paula nota que, antes da implementação do processo de avaliação de desempenho, os colaboradores não tinham uma noção clara do seu desempenho no trabalho. Com a introdução do processo, passou a existir uma maior fiabilidade e rigor, proporcionando uma visão mais efetiva sobre o que se espera dos colaboradores, contribuindo assim para um aumento da responsabilidade e da clareza nas suas funções dos mesmos.

1.3.6. Considerações sobre as entrevistas:

Nas entrevistas que fiz aos coordenadores, vejo que muitas coisas variam entre eles, no entanto, existem pontos em comum, naquilo que esperam de uma avaliação de desempenho e quais as suas preocupações com o processo de avaliação do Desempenho da S.C.M.R.V.

A maioria dos coordenadores sentiu-se preparada para o processo de avaliação, mas houve dificuldades com o entendimento dos critérios, por parte de alguns colaboradores nas valências séniores, devido à linguagem utilizada e à necessidade de justificarem excelentes, que muitos colaboradores não se sentiam à vontade para o fazer. Alguns colaboradores interpretavam isso como uma supervisão rigorosa e não compreendiam o objetivo, o que gerava desconfiança e resistência.

Os coordenadores expressaram preocupações com a subjetividade do processo. A Dr.^a Maria destacou que, apesar de melhorias, os critérios de avaliação ainda não estavam totalmente ajustados às categorias profissionais, permanecendo muito gerais, o que podia levar a avaliações subjetivas. O Dr. José também foi ao encontro desta ideia, sublinhando a necessidade de critérios mais mensuráveis e específicos para cada função.

No que concerne aos colaboradores, alguns deles, como a equipa da Dr.^a Maria nas valências da infância, aceitaram melhor o processo, do que em anos transatos, o que revela alguma adaptação ao processo por parte dos colaboradores. Contudo, a Dr.^a Joana mencionou que alguns colaboradores da sua equipa, tinham alguma dificuldade, especialmente quando se tratava de justificar as competências que se avaliavam como excelentes, introduzido este ano.

Todos os coordenadores reconheceram que o processo de avaliação contribuiu para identificar melhorias no desempenho dos colaboradores. No entanto, apontaram a necessidade de continuar a trabalhar na simplificação do processo e na formação dos avaliados, para compreenderem melhor os objetivos e critérios.

Em suma, a perceção dos coordenadores é de que o processo de avaliação de desempenho tem potencial para melhorar o desempenho e motivar os colaboradores, mas ainda existem desafios, especialmente relacionados com a clarificação dos critérios de avaliação e a reação dos colaboradores a avaliações que não correspondem às suas expectativas.

1.4. – Inquérito por questionário

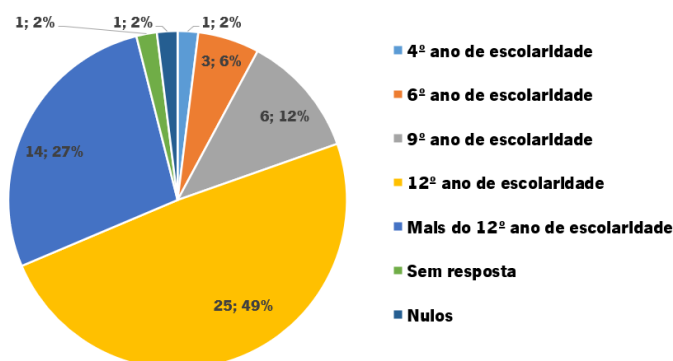
Este estudo contou com um inquérito por questionário, junto dos colaboradores da S.C.M.R.V, que pode ser encontrado no anexo VII.

Como referido anteriormente, os questionários foram colocados na sala de refeições da instituição, por ser um local frequentado por todos os colaboradores da instituição, na hora de almoço, juntamente com uma caixa fechada, com apenas uma ranhura em cima por onde poderiam ser colocados os questionários. Os questionários possuem dezasseis perguntas, conforme mostra o anexo VII, com o objetivo de perceber junto dos colaboradores, aquilo que acharam do processo de avaliação do desempenho da instituição, bem como recolher alguns dados pessoais relevantes para traçar o seu perfil sociológico. Quinze dessas perguntas, eram perguntas de escolha múltipla e de carácter obrigatório, onde o colaborador escolhia a opção que para ele faria mais sentido. A última pergunta, era de carácter opcional, e diferente das demais, era uma pergunta que convidava à reflexão por escrito, de possíveis sugestões que poderiam ter para melhorar o processo de avaliação de desempenho da instituição.

Os questionários e a caixa para a colocação dos mesmos, estiveram no refeitório durante duas semanas, sendo estas semanas as posteriores ao recebimento da nota de desempenho dos colaboradores e período de reclamação da avaliação, tendo sido este então o período que os colaboradores tiveram para responder e entregar as suas respostas. Embora com alguma insistência por parte da minha acompanhante de estágio, através de anúncios nas plataformas de comunicação da instituição, de acesso a todos os funcionários, dos setenta e um questionários que se encontravam no refeitório, apenas quarenta e nove questionários foram preenchidos e colocados na caixa, sendo que os restantes vinte e dois, ficaram ao pé da caixa sem que ninguém tivesse pegado neles, não havendo também questionários rasurados, ou por preencher dentro da caixa.

1.4.1. Qual o seu grau de escolaridade?

Gráfico 1 - Qual o seu grau de escolaridade?



Fonte: elaboração própria

De acordo com o gráfico, dos colaboradores que responderam, apenas 1 pessoa (2%), possui o quarto ano de escolaridade. Com o sexto ano de escolaridade existe 3 colaboradores (6%). Nono ano de escolaridade 6 (12%) colaboradores. Com o 12º ano 25 colaboradores (49%). Mais do 12º ano existem 14 colaboradores (29%). Não houve uma sem resposta nem respostas nulas.

Ao relacionar a análise dos resultados com a realidade de uma Santa Casa da Misericórdia, é importante considerar que a instituição conta com muitos colaboradores nas categorias de Auxiliares dos Serviços Gerais, Ajudantes de Lar e Ajudantes da Ação Educativa. Estas funções, pela sua natureza, frequentemente não exigem um nível elevado de escolaridade formal, mas dependem bastante de competências práticas e da experiência acumulada no terreno.

A predominância de colaboradores com o 12.º ano de escolaridade (51%) sugere que, mesmo para funções de apoio ou assistenciais, como as de Auxiliares e Ajudantes, a instituição valoriza um nível académico mínimo. Durante o meu estágio, pude constatar que isto acontece, pois, a instituição quer garantir que os trabalhadores possuam competências básicas de comunicação, compreensão e execução de tarefas que, embora não requeiram formação superior, exigem um certo grau de responsabilidade e autonomia, como, por exemplo, registos informáticos que os trabalhadores têm que realizar em plataformas próprias de modo a tornar o trabalho mais organizado e a comunicação mais fluida.

Os 29% de colaboradores com mais do que o 12.º ano indicam a presença de pessoas com formação superior ou técnica, a meu ver, e pela análise documental nos processos individuais dos trabalhadores, este serão aqueles trabalhadores como Educadores de Infância, coordenadores e quadros técnicos, como nutricionista e enfermeiros, bem como de certas categorias profissionais nos serviços administrativos que requerem uma formação superior em áreas específicas para a execução da sua função.

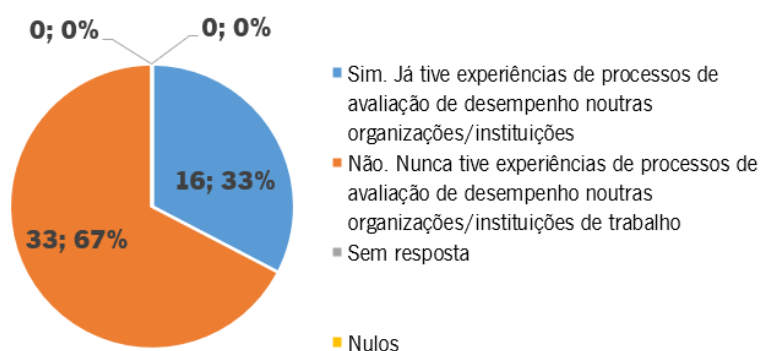
Contudo, a existência de um pequeno grupo com o 4.º e o 6.º ano de escolaridade (8% no total) reflete, provavelmente, a realidade de funções que, historicamente, não exigiam elevados níveis de qualificação formal, como os Auxiliares dos Serviços Gerais ou Ajudantes de Lar, e segundo o que fui apurando no meu estágio, sugere que devem estar aqui representados, principalmente, aquelas pessoas que estão há mais tempo na instituição, e que quando ingressaram no mercado de trabalho o ensino obrigatório era mais baixo.

A meu ver, esta diversidade de perfis educacionais deve ser vista como uma força para a instituição, permitindo a presença de colaboradores que, apesar de não terem uma escolaridade elevada, trazem um conhecimento prático valioso e uma forte dedicação às suas funções. No entanto, pode também apontar para a necessidade de a Santa Casa da Misericórdia continuar a investir em formação contínua, de modo a garantir que todos os colaboradores, independentemente do seu nível de escolaridade, estejam preparados para lidar com as crescentes exigências dos cuidados de apoio e da assistência social.

De forma crítica, a instituição pode beneficiar ao assegurar que, além de recrutar pessoas qualificadas, exista um forte investimento em programas de desenvolvimento de competências para aqueles com menos formação académica, especialmente nas funções de apoio direto.

1.4.2. Já tinha experiência de participar num processo de avaliação de desempenho fora da instituição?

Gráfico 2 - Já tinha experiência de participar num processo de avaliação de desempenho fora da instituição?



Fonte: Elaboração Própria

Na segunda questão, 16 colaboradores (33%) já tinham experiência de avaliação de desempenho em outras instituições que não a S.C.M.R.V. Já os restantes 33 colaboradores (67%), não tiveram nenhuma experiência de avaliação de desempenho que não dentro da S.C.M.R.V. Não existem votos nulos ou brancos.

A análise da segunda questão revela uma clara divisão entre os colaboradores no que diz respeito à sua experiência com processos de avaliação de desempenho fora da S.C.M.R.V. Dos inquiridos, 33% já participaram em processos de avaliação noutras instituições, enquanto 67% nunca tiveram essa experiência fora da S.C.M.R.V. Este dado sugere que, para uma maioria

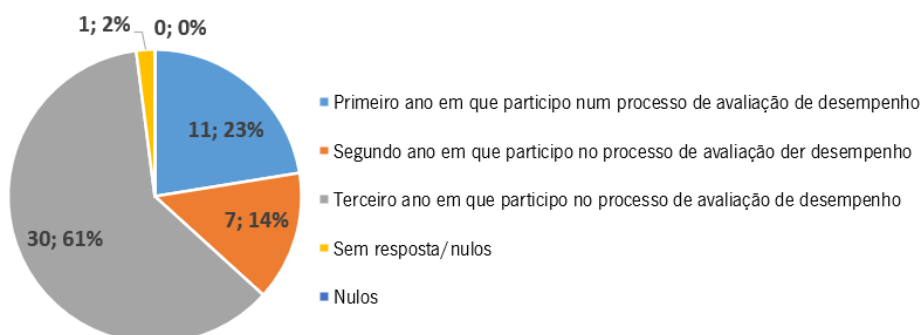
significativa dos colaboradores, a avaliação de desempenho é um conceito relativamente novo ou apenas familiar dentro do contexto desta instituição. Isso pode ter implicações no modo como estes trabalhadores percebem e reagem ao processo de avaliação. Colaboradores sem experiência prévia em outras organizações podem estar mais suscetíveis a ver a avaliação de desempenho como uma prática interna única da S.C.M.R.V., o que pode impactar o modo como se envolvem com a avaliação, seja de forma positiva (como uma novidade) ou negativa (caso tenham pouca compreensão do seu propósito e benefícios).

Por outro lado, os 33% que trazem experiência de avaliação de desempenho de outras instituições podem ter perspectivas e expectativas diferentes. A sua experiência anterior pode permitir-lhes comparar os processos de avaliação, identificar boas práticas ou, em alguns casos, criticar o método atual, tendo em mente outros exemplos com que se familiarizaram.

Em termos gerais, a ausência de experiência anterior em processos de avaliação para a maioria dos colaboradores aponta para uma possível necessidade de formação e clarificação contínua dos objetivos e benefícios da avaliação de desempenho. Assim, a instituição pode considerar o reforço da comunicação e formação sobre este processo, de forma a garantir que todos os colaboradores, independentemente da sua experiência prévia, compreendam o seu valor e se sintam motivados a participar ativamente

1.4.3. Em quantos processos de avaliação já participou nesta instituição?

Gráfico 3 - Em quantos processos de avaliação já participou nesta instituição?



Fonte: Elaboração própria

Na pergunta 3, 11 colaboradores (23%) responderam ser o primeiro ano em que participavam no processo de avaliação de desempenho da instituição. Sete colaboradores (14%)

que era o segundo ano em que participavam do processo de avaliação da instituição. Trinta colaboradores (61%) que era o seu terceiro ano que participavam no processo de avaliação da instituição. Um colaborador teve o voto anulado por selecionar duas respostas. E não houve quem não tivesse respondido a esta questão.

A terceira questão revela uma interessante distribuição no que diz respeito à experiência dos colaboradores com os processos de avaliação de desempenho dentro da Santa Casa da Misericórdia. Uma parcela de 23% dos colaboradores participou pela primeira vez num processo de avaliação na instituição, indicando uma renovação recente no quadro de pessoal ou a inclusão de trabalhadores que, por algum motivo, ainda não haviam sido avaliados.

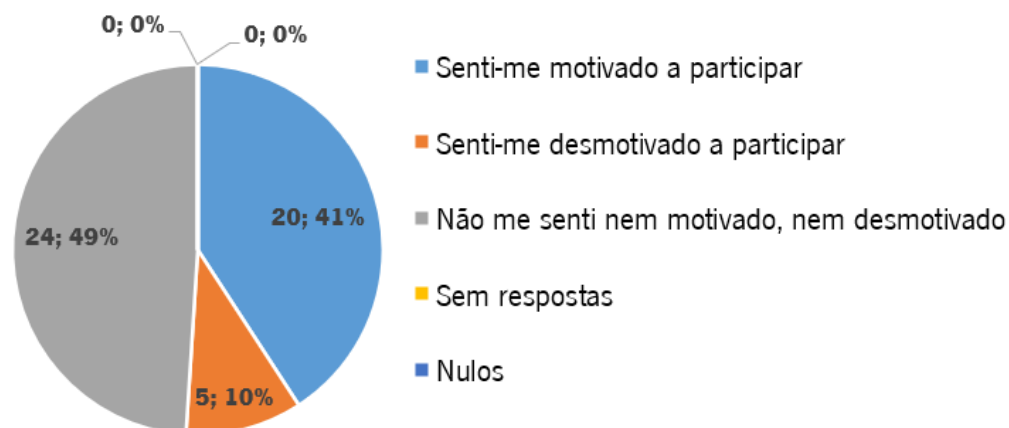
Este grupo de novos participantes pode ter um papel importante, uma vez que, por estarem a passar por este processo pela primeira vez, poderão enfrentar desafios de adaptação e familiarização com o sistema de avaliação. A forma como este grupo percebe e se adapta à avaliação será crucial para o sucesso e a aceitação do processo a longo prazo. Aqui, pode ser necessário um esforço adicional por parte da instituição para garantir que estes colaboradores recebam o suporte necessário para compreenderem o processo e os seus benefícios.

Os colaboradores que estão no segundo ano de avaliação (14%) representam uma faixa menor, mas já com alguma familiaridade com o sistema. Para este grupo, o foco pode estar em garantir a continuidade e o desenvolvimento, encorajando uma maior apropriação do processo e a sua utilização como ferramenta de melhoria contínua.

O grupo mais significativo, que corresponde a 61% dos colaboradores, participou no processo de avaliação pelo terceiro ano consecutivo. Estes trabalhadores já têm uma experiência consolidada e, provavelmente, já têm uma noção clara dos objetivos e do impacto da avaliação no seu desempenho. Este é o grupo mais experiente, e a sua perceção e envolvimento são fundamentais para o sucesso global do sistema de avaliação. Contudo, a repetição do processo também pode gerar rotinas ou, em alguns casos, falta de motivação, se os colaboradores não virem resultados concretos derivados das avaliações. Neste sentido, é essencial que a instituição continue a fornecer *feedback* claro e ações de acompanhamento para garantir que o processo de avaliação seja visto como algo dinâmico e eficaz, em vez de uma mera formalidade.

1.4.4. Como se sentiu a participar, no processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?

Gráfico 4 - Como se sentiu a participar, no processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?



Fonte: Elaboração Própria

Nesta quarta questão, responderam 20 colaboradores (41%) que se sentiram motivados a participar na avaliação de desempenho, já 5 colaboradores (10%) disseram que se sentiram desmotivados a participar. Já a que obtém maior número de respostas é a pergunta que “Não me senti motivado nem desmotivado com 24 colaboradores (49%). Não havendo respostas nulas, nem respostas em branco.

A quarta questão revela percepções mistas sobre o processo de avaliação de desempenho de 2023 na Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho, com respostas a sugerirem uma polarização entre os colaboradores.

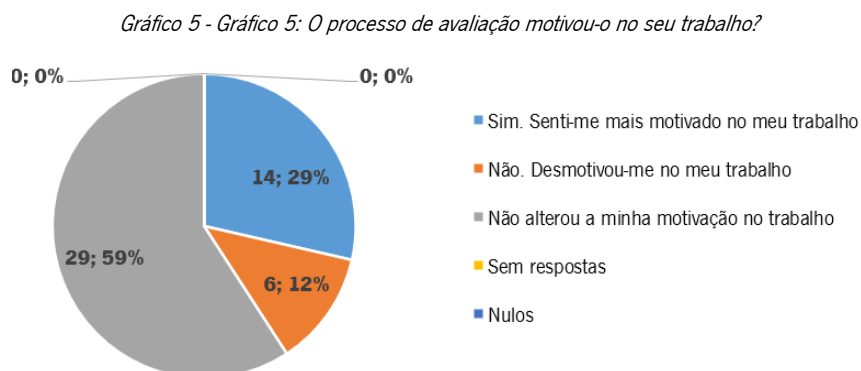
Por um lado, 41% dos inquiridos afirmaram que se sentiram motivados a participar, o que é um resultado positivo e indica que quase metade dos colaboradores vê o processo de avaliação como uma oportunidade de desenvolvimento e valorização do seu trabalho. Estes colaboradores podem reconhecer a importância da avaliação para o seu crescimento profissional.

No entanto, 10% dos colaboradores referiram que se sentiram desmotivados a participar. Esta é uma percentagem relativamente pequena, mas que não deve ser ignorada. A desmotivação pode ser reflexo de percepções negativas do processo, como falta de clareza nos critérios de avaliação, ausência de *feedback* útil ou um sentimento de que a avaliação não resulta em mudanças concretas.

A resposta mais frequente, no entanto, é a de indiferença, com 49% dos colaboradores a afirmarem que não se sentiram nem motivados, nem desmotivados. Este resultado pode indicar que uma parte significativa dos trabalhadores vê o processo de avaliação de forma neutra, possivelmente como uma formalidade ou uma obrigação burocrática. Embora a indiferença, a meu ver, seja preferível à desmotivação, também revela uma falta de envolvimento emocional ou interesse no processo. Este dado é preocupante, pois a avaliação de desempenho só pode atingir o seu potencial se for vista como uma ferramenta ativa e participativa, tanto pela organização como pelos trabalhadores.

A ausência de respostas nulas ou em branco demonstra que a questão foi bem compreendida e que os colaboradores se sentiram à vontade para expressar a sua opinião sobre o processo. Contudo, a elevada taxa de indiferença sugere que a instituição precisa de reavaliar a forma como o processo de avaliação está a ser comunicado e implementado. Para que o processo de avaliação seja verdadeiramente eficaz, é essencial que os colaboradores vejam valor no mesmo, sentindo que as suas opiniões e resultados têm impacto real nas suas condições de trabalho, desenvolvimento e reconhecimento dentro da S.C.M.R.V.

1.4.5. O processo de avaliação motivou-o no seu trabalho?



Fonte: elaboração própria

Nesta questão vemos que 14 colaboradores (29%) Responderam que o processo de avaliação do desempenho motivou-os no seu trabalho. Já 6 (12%) dos colaboradores inquiridos dizem que os desmotivou no seu trabalho. Já a grande maioria, 29 colaboradores (59%) dos inquiridos, dizem que o processo não alterou em nada a sua motivação no trabalho. Já respostas nulas e sem respostas não existem.

A quinta questão revela dados importantes sobre o impacto real do processo de avaliação de desempenho na motivação dos colaboradores no seu trabalho. Apenas 29% dos inquiridos afirmaram que o processo de avaliação os motivou, o que, embora positivo, representa menos de um terço dos colaboradores. Este grupo é crucial, ao demonstrar que a avaliação, quando bem implementada, tem o potencial de inspirar e incentivar os trabalhadores a melhorar o seu desempenho, o que pode estar ligado a um *feedback* claro e construtivo ou à perceção de reconhecimento do seu esforço e dedicação.

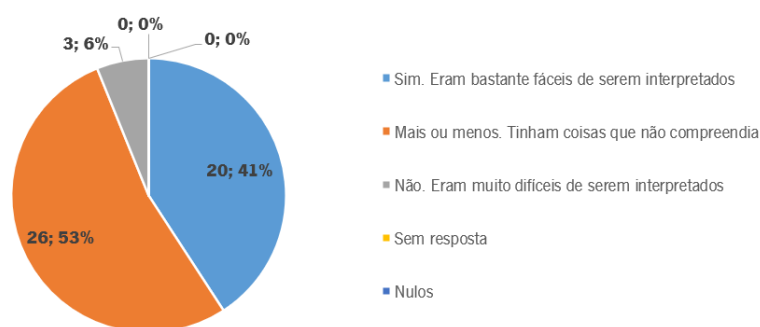
Por outro lado, 12% dos colaboradores referiram que o processo os desmotivou, o que pode ser um sinal de alerta.

O dado mais expressivo é dos 59% dos colaboradores que afirmaram que o processo de avaliação não teve nenhum impacto na sua motivação. Esta maioria revela que o processo, tal como está a ser conduzido, não está a ter um efeito tangível no dia-a-dia dos colaboradores, seja de forma positiva ou negativa.

Este resultado aponta para a necessidade de a Santa Casa da Misericórdia reavaliar a eficácia do seu processo de avaliação de desempenho. Se o objetivo é, além de avaliar o desempenho, incentivar melhorias e fomentar a motivação, como descrito no manual de avaliação de desempenho da instituição, é essencial que os colaboradores percebam claramente como a avaliação pode impactar o seu desenvolvimento, progressão de carreira e condições de trabalho.

1.4.6. Os questionários de avaliação de desempenho de 2025, foram de fácil interpretação?

Gráfico 6 - Os questionários de avaliação de desempenho de 2025, foram de fácil interpretação?



Fonte: elaboração própria

À pergunta “Os questionários de avaliação de desempenho de 2023 foram de fácil interpretação?” 20 colaboradores (41%) responderam “Sim. Eram bastante fáceis de serem interpretados”, 26 colaboradores (53%) responderam “Mais ou menos. Tinham coisas que não compreendia”. 3 (6%) colaboradores responderam “Não. Eram muito difíceis de serem interpretados”. E 0 colaboradores responderam sem resposta ou nulos.

A análise desta questão revela que a maioria dos colaboradores (53%) encontrou dificuldades na interpretação dos questionários de avaliação de desempenho de 2023, apesar de não terem considerado o questionário totalmente incompreensível com a resposta "Mais ou menos. Tinham coisas que não compreendia" sugere que, embora uma parte significativa do questionário fosse clara, alguns aspetos não foram suficientemente acessíveis ou bem explicados para os colaboradores.

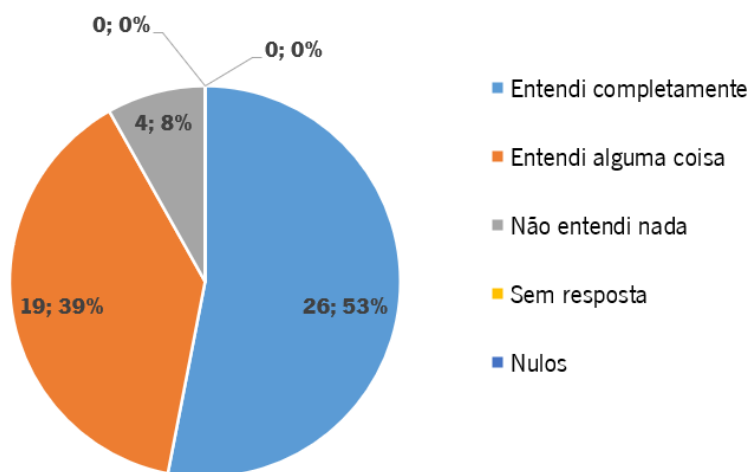
Por outro lado, 41% dos colaboradores consideraram os questionários fáceis de interpretar. Este grupo sentiu-se confortável com o formato e a linguagem utilizada, sugerindo que, para uma parte considerável da equipa, o questionário foi eficaz em transmitir as suas intenções claramente. Este resultado positivo mostra que o questionário foi acessível para uma boa porção dos colaboradores, embora haja espaço para melhorias, especialmente na clarificação de certos pontos que não foram entendidos pela maioria.

Os 6% que consideraram o questionário muito difícil de interpretar refletem uma minoria que possivelmente enfrentou dificuldades significativas. A meu ver, e pela observação que fui fazendo durante as reuniões com os avaliadores e avaliado, este grupo pode incluir colaboradores com menor escolaridade, o que realça a necessidade de assegurar que os questionários sejam acessíveis a todos os colaboradores, independentemente do seu nível de escolaridade ou experiência anterior.

Em termos gerais, o facto de mais de metade dos colaboradores ter encontrado dificuldades, ainda que parciais, aponta para a importância de uma revisão dos questionários, de forma a torná-los mais intuitivos e acessíveis. A instituição poderá beneficiar de uma simplificação da linguagem, utilização de exemplos práticos ou até da realização de sessões explicativas prévias à avaliação.

1.4.7. Os questionários de avaliação de desempenho de 2025, foram de fácil interpretação?

Gráfico 7 - Os questionários de avaliação de desempenho de 2025, foram de fácil interpretação?



Fonte: elaboração própria

Na pergunta “Entendeu as competências avaliadas no processo de avaliação de desempenho no ano de 2023?”. Vinte e seis colaboradores (53%) responderam “Entendi completamente”. Dezanove colaboradores (39%) responderam “entendi alguma coisa”. Quatro colaboradores (8%) responderam “Não entendi nada”. E não houve respostas nulas ou sem resposta.

A análise da questão sobre a compreensão das competências avaliadas no processo de avaliação de desempenho de 2023 revela resultados que são, na maioria, positivos, mas que também evidenciam áreas que necessitam de atenção. A maioria dos colaboradores, 53%, afirmou ter compreendido completamente as competências avaliadas. Este resultado é encorajador, ao sugerir que uma parte significativa da equipa está informada e consciente dos critérios utilizados para a avaliação.

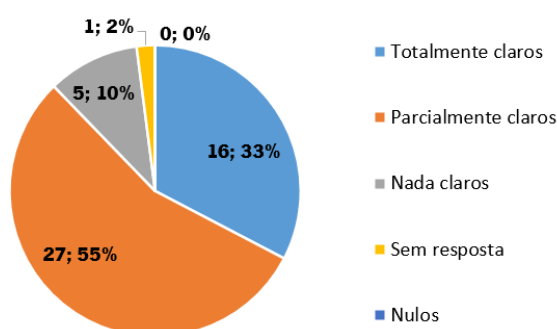
Por outro lado, 39% dos colaboradores referiram que apenas entenderam algumas das competências avaliadas. Este grupo expressa uma preocupação legítima, ao indicar que, embora tenha havido algum nível de compreensão, a meu ver, indica que ainda existem lacunas que precisam ser abordadas.

Por fim, os 8% que afirmaram não ter entendido nada são um grupo que merece atenção especial. Embora sejam uma minoria, a sua presença indica que ainda existem obstáculos significativos para alguns colaboradores em relação à compreensão do processo de avaliação. Isso

pode estar relacionado a diversos fatores, como a complexidade da linguagem utilizada, uma vez que durante o acompanhamento das reuniões de avaliação de desempenho, era isso que muitos colaboradores expressaram, bem como uma das preocupações apontadas pelos coordenadores de valência durante as entrevistas.

1.4.8. Os indicadores estabelecidos foram:

Gráfico 8 - Os indicadores estabelecidos foram:



Fonte: Elaboração própria

Na questão “Os indicadores estabelecidos foram: ” 16 (33%) colaboradores responderam “totalmente claros”. 27 colaboradores (55%) responderam “Parcialmente claros”. 5 (10%) colaboradores responderam “Nada claros”. Houve um colaborador (2%) que respondeu em branco e não houve respostas nulas.

A análise da questão sobre a clareza dos indicadores estabelecidos no processo de avaliação de desempenho revela um panorama que, embora tenha pontos positivos, evidencia também áreas de preocupação que precisam ser abordadas. A resposta de 33% dos colaboradores, que consideraram os indicadores “totalmente claros”, é um sinal de que uma parte da equipa compreende bem os critérios utilizados para a avaliação.

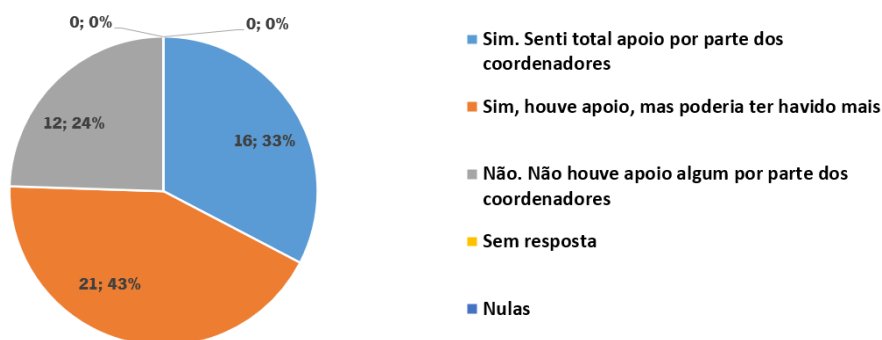
Contudo, a maioria dos colaboradores, 55%, classificou os indicadores como “parcialmente claros”. Este dado é significativo, ao indicar que mais da metade dos inquiridos não encontrou total clareza nos critérios estabelecidos.

10% dos colaboradores afirmaram que os indicadores eram “nada claros”. Este grupo, embora menor, representa um número que não pode ser ignorado, e a uma necessidade de

reflexão interna sobre o processo de avaliação de desempenho para tornar os critérios mais claros, que já era uma das preocupações apontadas pela minha acompanhante de estágio.

1.4.9. Acha que houve apoio suficiente dos coordenadores aos colaboradores durante todo o processo?

Gráfico 9 - Acha que houve apoio suficiente dos coordenadores aos colaboradores durante todo o processo?



Fonte: elaboração própria

16 colaboradores (33%) responderam “Sim. Senti total apoio por parte dos coordenadores. 21 colaboradores (43%) responderam “Sim, houve apoio, mas poderia ter havido mais”. 12 colaboradores (24%) responderam “Não. Não houve apoio algum por parte dos coordenadores”. Não houve respostas nulas nem em branco.

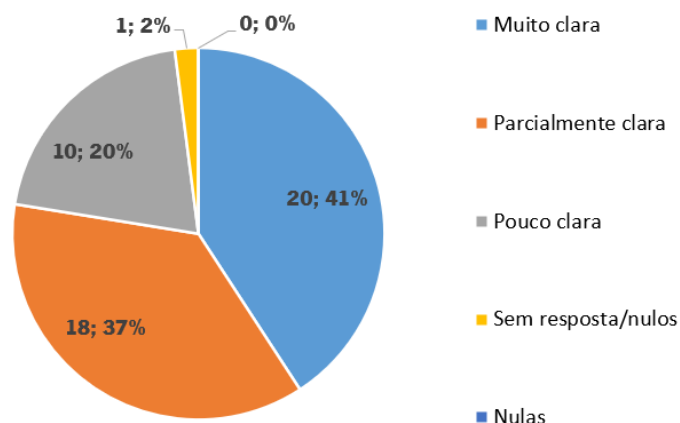
Os resultados sobre a percepção do apoio dos coordenadores durante o processo de avaliação de desempenho revelam um panorama misto, com opiniões divergentes entre os colaboradores. Um terço dos inquiridos, correspondente a 33%, afirmou sentir "total apoio" por parte dos coordenadores. Esta é uma resposta encorajadora, indicando que uma parte significativa da equipa teve uma experiência positiva em termos de suporte e acompanhamento durante o processo.

Por outro lado, 43% dos colaboradores reconheceram que houve apoio, mas sentiram que poderia ter sido mais significativo. Esta resposta sugere que, embora os coordenadores tenham feito esforços para auxiliar os colaboradores, existe uma percepção de que a assistência não foi suficiente.

Um número relevante, 24% dos colaboradores, expressou que não houve apoio algum por parte dos coordenadores. Esta é uma percentagem considerável e deve ser abordada com seriedade, uma vez que representa um grupo que se sentiu abandonado durante um processo.

1.1.10. A reunião com o coordenador de equipa durante o processo foi:

Gráfico 10 - A reunião com o coordenador de equipa durante o processo foi:



Fonte: elaboração própria

Na pergunta “A reunião com o coordenador de equipa durante o processo foi:” Vinte colaboradores responderam “Muito clara”. Dezoito colaboradores responderam “Parcialmente clara”. Dez colaboradores “Pouco clara”. Houve uma sem resposta. E zero nulos.

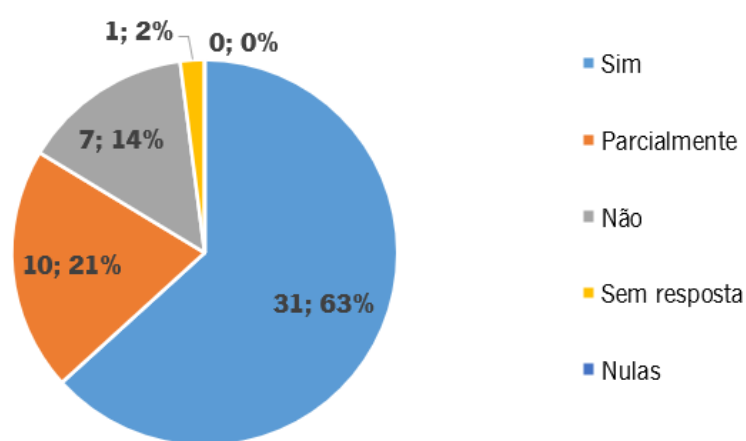
Os resultados sobre a clareza das reuniões com os coordenadores de equipa durante o processo de avaliação de desempenho mostram um panorama que, embora contenha pontos positivos, também revela áreas que requerem melhorias. Um total de 20 colaboradores, representando uma parte significativa da amostra, consideraram as reuniões "muito claras". Este dado é muito bom, ao sugerir que, para uma boa parte da equipa, a comunicação e a troca de informações foram bem coordenadas.

18 colaboradores, classificaram as reuniões como "parcialmente claras". Este resultado indica que, embora tenha havido aspetos positivos, ainda existem áreas que podem ter gerado confusão ou que não foram suficientemente claras.

10 colaboradores sentiram que as reuniões foram "pouco claras". Esta resposta é preocupante, ao apontar para um grupo que pode ter saído das reuniões sem uma compreensão adequada do que foi discutido.

1.4.11. Teve oportunidade de expressar as preocupações com o seu trabalho durante a reunião de avaliação de desempenho?

Gráfico 11 - Teve oportunidade de expressar as preocupações com o seu trabalho durante a reunião de avaliação de desempenho?



Fonte: elaboração própria

À pergunta “Teve oportunidade de expressar as preocupações com o seu trabalho, durante a reunião de avaliação do desempenho?” Trinta e um colaboradores (63%) responderam que “Sim”. Dez colaboradores (21%) Responderam “Parcialmente”. Sete (14%) colaboradores responderam “Não”. Um colaborador (2%) Não deu resposta. E não houve resposta nulas.

Os resultados da pergunta sobre a oportunidade de expressar preocupações durante a reunião de avaliação de desempenho mostram um nível relativamente elevado de satisfação entre os colaboradores. Um total de 31 colaboradores, equivalendo a 63%, afirmaram que tiveram a oportunidade de expressar as suas preocupações. Este número é significativo e sugere que a maioria da equipa sentiu-se à vontade para discutir questões relacionadas com o seu trabalho, o que pude presenciar na minha observação direta durante algumas das reuniões que assisti, mostrando um ambiente de comunicação aberta entre avaliados e avaliadores.

Por outro lado, 21% dos colaboradores, ou seja, 10 inquiridos, indicaram que tiveram a oportunidade de expressar as suas preocupações "parcialmente". Este resultado mostra que,

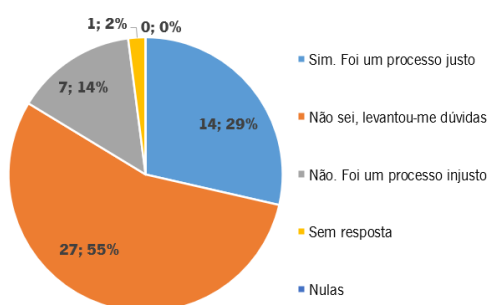
embora tenham existido algumas oportunidades para abordar questões, a percepção de que essa comunicação foi completa ou eficaz não se concretizou para este grupo.

Um grupo menor, representando 14% dos colaboradores, afirmou que não teve a oportunidade de expressar as suas preocupações. Este resultado é relevante, ao indicar que um número considerável de colaboradores se sentiu impedido por algum motivo de partilhar as suas preocupações.

A maioria dos colaboradores parece ter beneficiado de um espaço para partilhar preocupações, mas ainda existem proporções significativas de colaboradores que sentiram que a oportunidade de comunicação não foi plena ou que não tiveram nenhum espaço para expressar as suas inquietações.

1.4.12. Acha que o processo de avaliação do desempenho do ano de 2023 foi justo?

Gráfico 12 - Acha que o processo de avaliação do desempenho do ano de 2023 foi justo?



Fonte: elaboração própria

À pergunta “Acha que o processo de avaliação do desempenho do ano de 2023 foi justo?”. 14 colaboradores (29%) responderam “Sim. Foi um processo justo”. 27 colaboradores (55%) respondeu “Não sei, levantou-me dúvidas”. Sete colaboradores (14%) respondeu “Não. Foi um processo injusto”. Houve um colaborador que respondeu em branco e não houve respostas nulas.

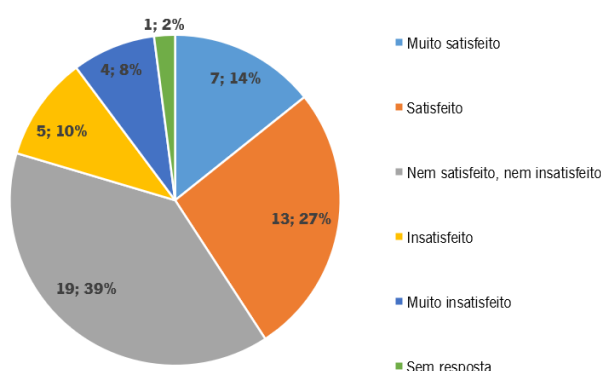
Os resultados da pergunta sobre a percepção da justiça do processo de avaliação de desempenho de 2023 revelam um panorama complexo e indicam a presença de incertezas significativas entre os colaboradores. Apenas 29% dos colaboradores, ou seja, 14 inquiridos, consideraram que o processo foi "justo". Este número é relativamente baixo, o que sugere que a maioria dos colaboradores pode estar insatisfeito.

A maioria dos colaboradores, representando 55% (27 pessoas), respondeu "Não sei, levantou-me dúvidas". Este resultado é especialmente significativo, ao indicar que mais da metade dos colaboradores não se sente segura sobre a justiça do processo. A dúvida em relação à justiça do processo pode gerar desconforto e desconfiança, o que pode afetar negativamente a motivação e o envolvimento dos colaboradores no seu trabalho.

Um grupo menor, mas ainda relevante, de 14% (7 colaboradores), expressou que o processo foi "injusto". Essa percepção negativa, embora menos representativa, é preocupante e pode indicar que alguns colaboradores se sentiram prejudicados ou que as suas expectativas não foram atendidas.

1.13. Está satisfeito com o processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?

Gráfico 13 - Está satisfeito com o processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?



Fonte: Elaboração Própria

À pergunta está satisfeito com o processo de avaliação de desempenho do ano de 2023? Sete colaboradores (14%) responderam "Muito satisfeito". 13 colaboradores (27%) responderam "Satisfeito". Dezanove colaboradores (39%) responderam "Nem satisfeito, nem insatisfeito". 5 colaboradores (10%) responderam "Insatisfeito". Quatro colaboradores (8%) responderam "Muito insatisfeito". Houve um colaborador (2%) que não respondeu, e não houve respostas nulas.

Os resultados da pergunta sobre a satisfação com o processo de avaliação de desempenho de 2023 refletem uma ampla gama de percepções entre os colaboradores. Apenas 14% dos

inquiridos, ou seja, 7 colaboradores, expressaram estar "muito satisfeitos" com o processo. Este número relativamente baixo sugere que um número considerável de colaboradores não teve uma experiência completamente positiva em relação à avaliação.

A satisfação foi manifestada por 27% dos colaboradores (13 pessoas), que se disseram "satisfeitos". Embora este resultado seja positivo, ainda representa uma proporção significativa de colaboradores que não se sentem plenamente satisfeitos com o processo, o que sugere que existem áreas que podem ser melhoradas.

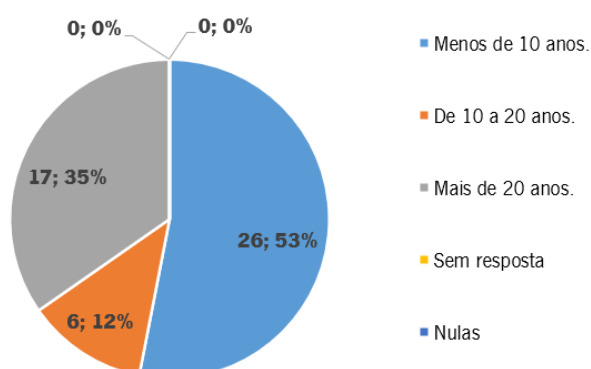
A maioria dos colaboradores, 39% (19 colaboradores), indicou que se sentiu "nem satisfeito, nem insatisfeito". Este grupo representa uma quantidade significativa e pode indicar uma percepção de neutralidade ou indiferença em relação ao processo de avaliação. A incerteza ou a falta de uma opinião clara pode refletir uma experiência ambígua, onde os colaboradores podem não ter sentido impacto positivo ou negativo suficiente para formular uma opinião forte sobre a avaliação.

Além disso, 10% dos colaboradores (5 inquiridos) afirmaram estar "insatisfeitos", e 8% (4 colaboradores) relataram estar "muito insatisfeitos". Embora esses números sejam menores em comparação com os que se mostraram satisfeitos, ainda representam uma parte considerável da equipa que não está contente com o processo de avaliação.

Em suma, a análise das respostas sugere que o processo de avaliação de desempenho de 2023 não foi universalmente bem recebido. A combinação de uma percentagem significativa de colaboradores a expressar satisfação moderada ou insatisfação, juntamente com uma maior parte que se posicionou neutra, indica haver uma necessidade de explorar mais profundamente as causas subjacentes dessas percepções.

1.1.14. Há quanto tempo trabalha na instituição?

Gráfico 14 - Há quanto tempo trabalha na instituição?



Fonte: elaboração própria

À pergunta “Há quanto tempo trabalha na instituição”. 26 colaboradores (53%) responderam “Menos de 10 anos”. 6 colaboradores (12%) responderam “De 10 a 20 anos”. Dezassete (35%) colaboradores responderam “Mais de 20 anos”. Não houve respostas nulas ou em branco para esta questão.

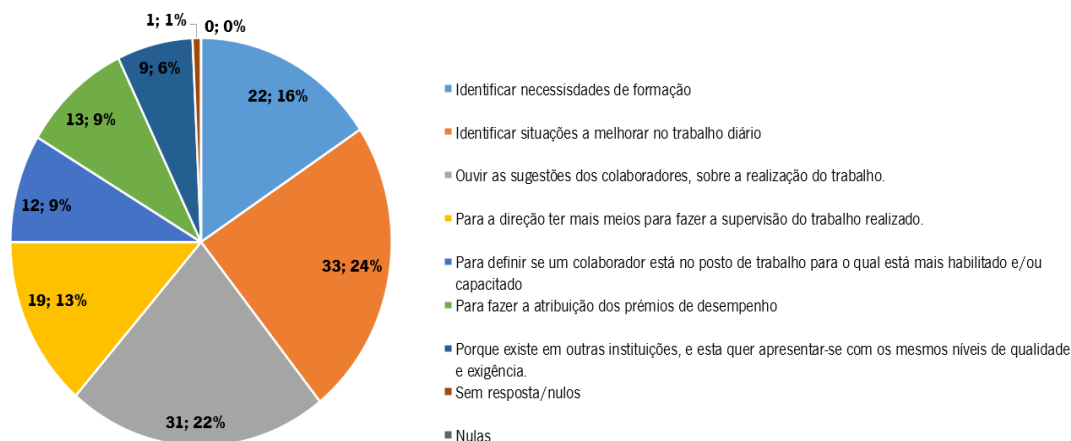
Os resultados da pergunta sobre o tempo de trabalho na instituição oferecem uma visão interessante sobre a composição da força de trabalho. A maioria dos colaboradores, 53% (26 pessoas), indicou que trabalha na instituição há "menos de 10 anos". A meu ver, este dado é alto, mas justificável pela entrada de muitos colaboradores, devido à revitalização da equipa da instituição. Durante o meu estágio, presenciei muitos colaboradores a irem para a reforma, e foi necessário recrutar novos elementos. Também pela análise documental, de alguns processos dos funcionários constatei isto mesmo.

Por outro lado, 12% dos colaboradores (6 pessoas) têm entre 10 e 20 anos de serviço. Esta percentagem é moderada e pode indicar um grupo estável que conhece bem a cultura e os processos da instituição, contribuindo para a sua estabilidade e continuidade.

Um grupo significativo, correspondente a 35% (17 colaboradores), declarou que trabalha na instituição há "mais de 20 anos". Este número é considerável e sugere que existe uma base sólida de colaboradores com um longo histórico de serviço na I.P.S.S.

1.4.15. Dos seguintes motivos, assinale aqueles que, na sua opinião, justificam a realização da avaliação de desempenho

Gráfico 15 - Dos seguintes motivos, assinale aqueles que, na sua opinião, justificam a realização da avaliação de desempenho (nesta questão pode selecionar mais do que uma opção)



Fonte: elaboração própria

Esta última questão foi uma questão de múltipla escolha, onde os colaboradores poderiam escolher mais uma hipótese de resposta. Os resultados foram os seguintes: 22 votos (16%) para “Identificar as necessidades de formação” 33 votos (24%) para “Identificar situações a melhorar no trabalho diário”. 31 (22%) “Ouvir as sugestões dos colaboradores, sobre a realização do trabalho. 19 votos (13%) “Para a direção ter mais meios para fazer a supervisão do trabalho realizado.” 12 votos (9%) “Para definir se um colaborador está no posto de trabalho para o qual está mais habilitado e/ou capacitado”. “13 votos (9%) “Para fazer a atribuição dos prémios de desempenho”, 9 votos (6%) “Porque existe em outras instituições, e esta quer apresentar-se com os mesmos níveis de qualidade e exigência”. Houve um colaborador que não respondeu. Não houve respostas nulas.

Os resultados da questão sobre os objetivos do processo de avaliação de desempenho revelam uma diversidade de prioridades entre os colaboradores. A opção mais escolhida foi "Identificar situações a melhorar no trabalho diário", com 33 votos, o que representa 24% do total. Este resultado sugere que a maioria dos colaboradores vê o processo de avaliação como uma oportunidade para abordar e melhorar questões práticas no dia a dia.

Em segundo lugar, a opção "Ouvir as sugestões dos colaboradores, sobre a realização do trabalho" obteve 31 votos (22%).

terceira opção mais votada foi "Identificar as necessidades de formação", com 22 votos (16%). Este resultado é relevante, ao demonstrar, a meu ver, uma consciência das lacunas de habilidades e do desejo de investir em desenvolvimento pessoal e profissional. Os colaboradores parecem reconhecer que a formação é um elemento essencial para o seu crescimento e para a eficácia do trabalho realizado. Durante o meu auxílio, no tratamento de resultados com a minha acompanhante de estágio, verificamos que muitos colaboradores, no quadro disponível nas folhas de autoavaliação (anexo VIII) responderam as áreas pelas quais tinham interesse em receber formação, e mesmo durante algumas reuniões de avaliação de desempenho que assisti, muitos colaboradores manifestavam o interesse na formação, dando sugestões para a mesmas, daquilo que acham necessário receber formação para o seu trabalho.

As opções "Para a direção ter mais meios para fazer a supervisão do trabalho realizado" e "Para fazer a atribuição dos prémios de desempenho" obtiveram 19 (13%) e 13 votos (9%), respetivamente.

A opção "Para definir se um colaborador está no posto de trabalho para o qual está mais habilitado e/ou capacitado" obteve 12 votos (9%), o que indica uma preocupação com a adequação de competências aos postos de trabalho, embora não tenha sido uma das respostas mais prioritárias. Por fim, a escolha "Porque existe em outras instituições, e esta quer apresentar-se com os mesmos níveis de qualidade e exigência" recebeu 9 votos (6%). Este número é o mais baixo entre as opções, sugerindo que a motivação para seguir práticas comuns em outras instituições não é um fator determinante na visão dos colaboradores da S.C.M.R.V., para a realização de uma avaliação de desempenho.

1.4.16. Que sugestões tem para que o processo de avaliação de desempenho possa ser melhorado

A última questão, era uma questão de resposta aberta, para que os colaboradores pudessem dizer claramente aquilo que acham que poderia melhorar na avaliação de desempenho. Para gerar confiança em todo o processo, e não criar receios nos colaboradores, que pudessem achar que seriam identificados pela sua letra, a resposta ao contrário das demais era de caráter opcional, tendo isto em mente, apenas responderam a esta questão 6 colaboradores.

Analisando as respostas dadas a esta pergunta, muitas delas não responderam ao que era questionado, aproveitando esta secção para falar de outras coisas do próprio trabalho, que não têm a ver com o processo de avaliação de desempenho. Portanto, para esta análise irei apenas referir aquelas que responderam melhorias efetivas ao processo de avaliação do desempenho.

Destaco a resposta do colaborador que disse: “Acho que deveria haver a possibilidade, das colegas mais próximas ao trabalho diário, apresentarem a sua opinião e a mesma ser valorizada no processo de avaliação. Considero ainda, que as coordenadoras devam ser alvo de apreciação por parte dos restantes colaboradores”. Também outro colaborador disse “as colaboradoras poderem também avaliar quem está a coordenar o trabalho”, mostrando aqui claramente uma vontade destes colaboradores de darem um parecer sobre o desempenho das suas chefias na avaliação de desempenho.

1.5. Discussão dos resultados em articulação com os referenciais teóricos mobilizados

A minha pesquisa realizada sobre o processo de avaliação de desempenho na Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho (S.C.M.R.V.) destaca vários aspetos importantes na gestão de recursos humanos.

A implementação de sistemas de avaliação é essencial para assegurar que os colaboradores estão alinhados com os objetivos organizacionais e para promover o seu desenvolvimento contínuo, “Human capital management (HCM) was described by the accounting for People Task Force (2003) as a strategic approach to people management that focuses on the issues that are critical to the organization’s success.” (Baron & Armstrong, 2007, p. 1). No entanto, a análise sugere que existem áreas de melhoria na avaliação de desempenho da S.C.M.R.V., especialmente no que diz respeito à clareza dos critérios e à perceção dos colaboradores sobre o processo.

Verifiquei durante entrevistas com os coordenadores, como a Dr.^a Maria e o Dr. José, que alguns colaboradores mostraram dificuldades em compreender certos aspetos da avaliação, em especial a necessidade de justificar classificações “excelente” como referido durante a entrevista com a Dr.^a Joana. Estes pontos podem ser melhorados com uma comunicação mais clara e uma adaptação dos critérios ao nível de entendimento de todos os envolvidos.

Um ponto-chave na avaliação de desempenho é a capacidade de este sistema fornecer informações úteis para o desenvolvimento dos colaboradores. A avaliação de desempenho deve ser entendida como “um sistema de avaliação que permite reunir as informações necessárias para construir os vários programas (promoção, remuneração, formação...) e fundamentar as decisões que dizem respeito às carreiras dos colaboradores” (Peretti, 1998, p. 250). No entanto, como foi mencionado no gráfico 7 do questionário, 39% dos colaboradores relataram que entenderam apenas parcialmente as competências avaliadas. Assim como a entrevista com a Dr.^a Joana revela, que a avaliação de desempenho por vezes é entendida por parte de alguns colaboradores como um processo burocrático ou de supervisão, em vez de uma ferramenta de desenvolvimento profissional.

Rocha (1997) afirma que a avaliação de desempenho “consiste na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação” (p. 120). Contudo, alguns colaboradores mencionaram, como explicado durante a entrevista com o Dr. José, que a comunicação dos resultados não foi tão clara quanto poderia ser, o que pode levar a crer, que muitos não entenderam quais os pontos fortes e áreas a melhorar no seu trabalho.

Como destaca Moura (2000) “o objetivo central da avaliação de desempenho é o de avaliar o trabalho dos empregados de forma correta e completa. Este objetivo é comum à perspetiva micro e macro” (p. 106). Nesse sentido, a S.C.M.R.V. tem já uma estrutura organizada, mas, tal como observado no gráfico 6 do questionário, 53% dos colaboradores relataram que os questionários de avaliação tinham partes difíceis de interpretar o que indica a necessidade de uma maior simplificação e adaptação do processo de avaliação às capacidades dos diferentes grupos de trabalhadores, o que vai de encontro às sugestões dos coordenadores durante as entrevistas.

A avaliação de desempenho deve também atender às necessidades tanto da organização quanto dos trabalhadores.

“(...) os principais objetivos que levam as organizações a implementar um sistema de avaliação de desempenho se prendem com a satisfação de três necessidades, sendo uma da organização e duas do indivíduo/trabalhador. Ao nível da organização, a avaliação de desempenho ajuda as decisões administrativas ligada às remunerações, etc. Ao nível do indivíduo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional” (Caetano & Vala, 2000, p. 360)

Este ponto é particularmente relevante no contexto da S.C.M.R.V., onde a avaliação tem gerado desconforto entre alguns colaboradores que, não veem a avaliação como uma oportunidade de desenvolvimento, mas sim como um processo de supervisão, como mostrado pelo gráfico 15.

No que respeita à motivação, é sabido que “motivação é tudo o que impulsiona o indivíduo a agir de determinada forma” (Marques, 1996, p. 53). No entanto, o gráfico 5 revela que para 59% dos inquiridos o processo de avaliação de desempenho não alterou a sua motivação. Embora seja positivo que 29% tenham sentido uma melhoria, isto aponta para a necessidade de se explorar melhor como o processo pode ser uma ferramenta de motivação mais eficaz.

A avaliação de desempenho, como qualquer outro processo organizacional, requer tempo e adaptação, tal como Peretti (1998) sugere:

“avaliação surge como um processo a introduzir e a desenvolver progressivamente. Os principais sucessos das políticas de individualização assentam sobre uma aprendizagem progressiva (aumentos individualizados e limitados em relação aos aumentos gerais) e um crescimento prudente” (p. 337)

A experiência na S.C.M.R.V., conforme verifiquei na análise dos relatórios de Avaliação de Desempenho de 2021 e 2022, mostra que este processo já passou por melhorias, mas ainda há espaço para ajustes. O desenvolvimento contínuo de critérios mais mensuráveis e objetivos é fundamental para garantir que o processo seja visto como justo e eficaz.

Por fim, o impacto do *feedback* é decisivo para a melhoria do desempenho dos trabalhadores, Neves sublinha que “a melhoria do desempenho individual é estimulada por informação sobre o desempenho e esta pode ser fornecida pela avaliação de desempenho” (Neves, 2009, p. 31). O gráfico 12 revelou que 55% dos colaboradores sentiram dúvidas quanto à justiça do processo de avaliação, o que sugere que este *feedback* precisa de ser mais claro e objetivo.

Em suma, a avaliação de desempenho na S.C.M.R.V. tem potencial, mas pode ser melhorada através da adaptação dos critérios às funções específicas e da simplificação dos questionários, processo no qual trabalhei durante o meu estágio, de modo a poder melhorar o processo de avaliação de desempenho referente ao ano de 2024.

VI – Considerações Finais

1. Análise crítica dos resultados e das implicações dos mesmos

O estágio realizado na Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho, revelou-se uma experiência valiosa, permitindo a observação e a compreensão aprofundada do sistema de avaliação de desempenho implementado na instituição. O processo de avaliação de desempenho, conforme descrito no Manual de Avaliação de Desempenho da Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho, visa fomentar uma melhoria contínua no desempenho dos colaboradores, ao definir comportamentos e competências fundamentais para o sucesso organizacional, como referem Ketele et al. (1994) ao afirmar que a avaliação “consiste em examinar o grau de adequação entre um conjunto de informações e um conjunto de critérios adequados ao objetivo fixado, com vista a uma tomada de decisão”(p. 124).

Contudo, durante o estágio, foram identificadas algumas áreas de melhoria a este processo. Embora a avaliação de desempenho tenha como objetivo promover a eficiência e identificar as necessidades formativas dos colaboradores, muitos deles relataram dificuldades em compreender as competências avaliadas e, em alguns casos, a forma como o processo de avaliação era conduzido. Verificou-se, ainda, que nem todos os colaboradores estavam familiarizados com os critérios de avaliação ou compreendiam plenamente o propósito do processo. Watling (2000) menciona que "um dos grandes problemas da comunicação é o facto de sabermos perfeitamente o que queremos dizer e por isso deduzirmos que os outros compreendem o que nós pretendemos" (Watling, 2000, p. 19). Assim, o processo de avaliação de desempenho, embora bem estruturado e teoricamente robusto, parece ter enfrentado dificuldades em assegurar que a mensagem e os objetivos fossem compreendidos por todos os trabalhadores.

Por outro lado, o estágio proporcionou uma oportunidade para sugerir melhorias no processo de avaliação, especialmente no que diz respeito à adaptação da comunicação e à capacitação dos colaboradores. Neste sentido, um dos aspetos trabalhados posteriormente à avaliação de desempenho foi o reforço da formação dos colaboradores, principalmente nas áreas de comunicação e liderança, sendo as áreas onde muitos deles disseram possuir algumas dificuldades. No caso da formação em Comunicação, esta foi ministrada a todos os colaboradores da S.C.M.R.V., e a liderança focada apenas nos coordenadores, por serem os líderes das equipas de trabalho, e também nas categorias de Nutricionista, encarregado dos serviços de internamento,

técnica superior de Educação, e Educadoras de Infância, já que estas funções, requerem gestão das equipas de trabalho.

A nível de sugestões de melhorias, o que fiz foi pegar nas folhas de avaliação de desempenho do ano de 2023, e ajustar as suas competências, e os seus indicadores, tornando-os mais objetivos e ajustados a cada função. Como apresentado no anexo VIII, os critérios utilizados pela S.C.M.R.V. eram muito gerais, sendo estes direcionados a todos os colaboradores da Santa Casa, o que não permitia uma clara avaliação do desempenho de cada trabalhador. Assim, ajustei os critérios transversais (no anexo IX estão destacados a azul para uma fácil interpretação), encontrados no processo de avaliação de desempenho de 2023, diminuí-os, pois alguns eram um pouco redundantes, e tentei utilizar uma linguagem mais objetiva, continuando estes a serem direcionados a todos os colaboradores, também na competência da pontualidade alterei de números percentuais, para números inteiros, pois notei nas autoavaliações das funcionárias (tanto nas reuniões de avaliação que acompanhei, como na análise documental das fichas de autoavaliação) que elas não conseguiam converter as suas ausências em percentagem, embora os R.H. ajudassem nessa parte, fiz esta alteração para facilitar o processo e para que as colaboradoras não precisassem de recorrer a terceiros para se autoavaliarem nesta competência. Posteriormente, adicionei critérios funcionais (destacados no anexo IX com a cor verde para uma fácil interpretação) tendo em conta cada função, conforme aquilo que era encontrado no manual de funções da instituição, referente à respetiva função, indo ao encontro das palavras de Watling (2000) “Se queremos fazê-lo bem, devemos ir primeiro à descrição dos objetivos da função a desempenhar, identificá-los, determinar as competências necessárias para assegurar o seu cumprimento com sucesso e depois acordar quais destas competências avaliaremos” (p. 94). No anexo IX, apenas se encontra a exemplificado a categoria profissional de “Técnica Superior Administrativa”, no entanto, fiz estas sugestões, para todas as categorias profissionais da S.C.M.R.V.

2. Evidenciação do impacto do estágio

2.1. A nível pessoal

A nível pessoal, o estágio foi uma experiência transformadora. As atividades desenvolvidas durante o estágio permitiram, não só a consolidação de conhecimentos teóricos adquiridos

durante o mestrado, mas também a aplicação prática de diversas ferramentas e metodologias em contexto real de trabalho.

Entre as principais atividades que tive oportunidade de desenvolver ao longo do estágio, com o auxílio da minha acompanhante de estágio, destaco as seguintes:

Auxílio na elaboração, gestão e organização de vários documentos afetos à gestão de R.H.: esta tarefa foi essencial para compreender a importância da organização documental e dos processos internos em recursos humanos. A gestão eficiente de documentos facilita a tomada de decisões e garante a conformidade com as normas legais estabelecidas no nosso país, que são fundamentais um profissional de R.H. compreender. Também a análise de documentos afetos a formações, já feitas pelos colaboradores, ajuda a fazer uma análise de necessidades formativas mais precisa e necessária.

Apoio na criação e publicação de anúncios de vagas de emprego: este processo permitiu desenvolver competências na atração de talentos, desde a criação de anúncios eficazes até à publicação nas plataformas adequadas, algo que não abordei durante o primeiro ano de mestrado, mas que para mim revelou-se de extrema utilidade aprender, permitindo-me perceber como se inicia um processo de recrutamento e seleção, bem como, compreender apoios existentes por parte do Estado às empresas no que respeita à contratação. Neste sentido tive oportunidade também de presenciar a elaboração de candidaturas para estágios profissionais e C.E.I (Contrato de Emprego – Inserção) contribuindo para o desenvolvimento institucional, e como já dito, aprender sobre os apoios à contratação.

Assistência no recrutamento, seleção e acolhimento de novos colaboradores: esta experiência foi valiosa para entender as fases de recrutamento e integração de colaboradores na instituição, reforçando a importância de um processo de acolhimento bem estruturado. A título pessoal, foi das atividades que mais gostei de fazer, pois acho que isto é fundamental quando trabalhamos com pessoas, conhecê-las num primeiro contacto, e perceber se realmente são estes os colaboradores que faz sentido ter na instituição.

Colaboração na gestão de faltas e mapas de férias dos colaboradores: esta tarefa envolveu a utilização de ferramentas de gestão de recursos humanos para assegurar que as ausências e períodos de férias fossem devidamente planeados e organizados, mais uma coisa

fundamentalmente prática que é tão importante nos R.H., e, portanto, foi uma mais-valia ter apreendido.

Cooperação no processamento salarial: aprender o processamento salarial permitiu adquirir uma visão mais técnica e financeira da gestão de R.H., essencial para o cumprimento das obrigações laborais.

Suporte no processo de avaliação de desempenho e ajuda no desenvolvimento do mesmo: esta foi uma das principais áreas de aprendizagem, e o principal tema deste relatório de estágio, pois proporcionou-me uma compreensão profunda sobre os processos de avaliação de desempenho e como podem ser melhorados para atender às necessidades, tanto da instituição como dos colaboradores, como já expliquei ao longo do relatório.

Criação e implementação de ações de formação, nomeadamente nas áreas da "liderança" e "comunicação eficaz": as ações de formação realizadas permitiram desenvolver competências de formação nas áreas de liderança e comunicação, alinhadas com as necessidades encontradas no processo de avaliação de desempenho de 2023. Esta área tem especialmente relevância para mim, enquanto aluno do “Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos” já que a formação é o “coração” do mestrado que frequento. Tive oportunidade desenvolver e posteriormente dar essa mesma formação, em conjunto com a minha acompanhante de estágio, aos colaboradores destinados às mesmas, o que foi uma experiência enriquecedora para mim, principalmente para perceber na prática como funciona o desenvolvimento e implementação de ações de formação.

Participação em reuniões com os coordenadores para a discussão de vários assuntos relacionados à avaliação de desempenho e gestão da instituição: estas reuniões foram cruciais para entender as perceções dos coordenadores sobre a avaliação de desempenho, mas também perceber como se processa a gestão e organização de uma empresa, e como se projeta o futuro da mesma.

Este conjunto de atividades foi bastante importante para mim, pois proporcionou-me o desenvolvimento de competências práticas fundamentais para uma carreira na área de recursos humanos. Além disso, contribuiu para a minha capacidade de adaptação a um ambiente profissional dinâmico, onde a gestão de pessoas e a resolução de problemas são fundamentais.

2.2. A nível institucional

A nível institucional, o estágio revelou várias áreas onde a Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho poderia melhorar as suas práticas de avaliação de desempenho, particularmente no que se refere aos critérios utilizados. O processo de avaliação de desempenho, como mencionado anteriormente, visa alinhar o desempenho individual com os objetivos estratégicos da instituição. Além disso, a análise crítica do processo de avaliação de desempenho permitiu sugerir ajustes no sistema, de modo a torná-lo mais acessível e eficaz para todos os colaboradores, especialmente aqueles que apresentavam dificuldades em compreender os critérios de avaliação. Como afirmado por Hadji (1994) "avaliar pode significar, entre outras coisas: verificar, julgar, estimar, situar, representar, determinar, dar um conselho..." (p. 27).

A formação é uma ferramenta essencial para garantir que os colaboradores possam melhorar continuamente o seu trabalho, "a aquisição sistemática de competências, regras, conceitos ou atitudes que conduz à melhoria da performance noutro ambiente" (Bernardes, 2016, p. 59). Neste caso concreto, e como já dito anteriormente, as áreas da comunicação e liderança revelaram-se passíveis de melhoria na S.C.M.R.V. e onde tive oportunidade de auxiliar. A criação de ações de formação focadas na liderança e na comunicação eficaz foi uma contribuição importante para o desenvolvimento do desempenho dos colaboradores, ao procurarem colmatar as lacunas existentes, preparando melhor os colaboradores para desempenhar as suas funções de forma mais eficaz.

2.3. A nível de conhecimento na área de especialização

O estágio na Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho contribuiu significativamente para o desenvolvimento do conhecimento sobre formação em gestão de recursos humanos, especialmente no que se refere à sua ligação com a avaliação de desempenho, para auscultar as necessidades formativas dos colaboradores. A formação contínua surge como um dos pilares fundamentais para o sucesso organizacional e para a melhoria da performance individual dos colaboradores, sendo essencial numa I.P.S.S., onde a diversidade de funções e níveis de formação dos colaboradores exige uma adaptação constante das suas competências às necessidades do trabalho.

Durante o estágio, foi possível observar que a formação dos colaboradores não era apenas uma formalidade, mas uma necessidade essencial para assegurar que estes pudessem desempenhar eficazmente as suas funções. A formação assume, assim, uma função estratégica, ao ir ao encontro da definição de Cowling & Mailer (1998) que defendem que “a formação justifica-se principalmente como meio de melhorar o desempenho de uma determinada tarefa ou posto de trabalho” (p. 105). O envolvimento direto nas práticas de formação na Santa Casa reforçou-me este entendimento, mostrando que, sem uma formação adequada, muitos colaboradores enfrentam dificuldades em atingir as expectativas do seu cargo. Além disso, o estágio permitiu compreender que o investimento em formação não se limita à capacitação técnica dos colaboradores. A formação, especialmente nas áreas de liderança e comunicação, desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente. A formação em competências interpessoais, como a comunicação eficaz, mostrou ser um elemento central para melhorar o relacionamento entre equipas, bem como a relação com os utentes/clientes, o que, por sua vez, se reflete numa maior coesão organizacional e numa melhoria do serviço prestado.

Outra aprendizagem essencial no âmbito do estágio foi a importância da formação orientada para a adaptação às mudanças organizacionais. Num contexto como o de uma I.P.S.S., onde os recursos são frequentemente limitados, a formação contínua desempenha um papel vital na capacidade da instituição de adaptar-se a novos desafios. Bernardes (2016) descreve que “a formação contínua dos trabalhadores refere-se à sua capacitação para exercer corretamente a sua profissão e as tarefas exigidas para o seu posto de trabalho” (p. 58). Esta ideia foi amplamente corroborada durante o meu estágio, pois observei que a formação regular permite que os colaboradores se mantenham atualizados e preparados para responder às necessidades emergentes do serviço.

Por fim, foi também notável a relação entre a avaliação de desempenho e a identificação de necessidades formativas específicas. Através da avaliação, foram identificadas áreas onde os colaboradores precisavam de mais apoio, o que levou à criação de programas de formação direcionados, o que para mim enquanto aluno deste mestrado, onde a formação é o seu pilar principal, foi fundamental, pois realmente consegui entender a importância de um bom sistema de avaliação de desempenho, e como este pode ser uma ferramenta crucial para a gestão da formação. O estágio permitiu-me uma aplicação prática dos conceitos de formação contínua e avaliação de desempenho, revelando a importância de uma estratégia de formação bem

estruturada para o desenvolvimento organizacional. Ao participar na implementação de ações formativas e testemunhar o impacto das mesmas nos colaboradores, foi-me possível entender como a formação pode atuar como uma ferramenta transformadora, tanto a nível individual quanto institucional.

Referencias bibliográficas:

- Aquino, C. P. de. (1980). *Administração de recursos humanos: Uma introdução*. Editora Atlas.
- Baron, A & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management*. Kogan Page. Obtido em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=69KIBWR-qEgC&oi=fnd&pg=PR9&dq=BARON,+A+%26+ARMSTRONG,+M.+\(2007\).+Human+Capital+Management.+London:+Kogan+Page.&ots=uOfpiA0b0&sig=atRV8Z6Ek6N2NtjQK3BxrCj0f94#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=69KIBWR-qEgC&oi=fnd&pg=PR9&dq=BARON,+A+%26+ARMSTRONG,+M.+(2007).+Human+Capital+Management.+London:+Kogan+Page.&ots=uOfpiA0b0&sig=atRV8Z6Ek6N2NtjQK3BxrCj0f94#v=onepage&q&f=false)
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação* (1.ª ed.). Gradiva - Publicações, Lda.
- Bernardes, A. (2016). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas—Situação actual e perspectivas futuras*. Sísifo, (6), 57-70. Obtido em: https://www.researchgate.net/profile/Alda-Bernardes/publication/28228933_Politicas_e_praticas_de_formacao_em_grandes_empresas_situacao_actual_e_perspectivas_futuras/links/0f317530fa7a5a9803000000/Politicas-e-praticas-de-formacao-em-grandes-empresas-situacao-actual-e-perspectivas-futuras.pdf
- Bilhim, J. A. de F. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (2.ª ed.). R.H. Editora.
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (7.ª ed.). Dom Quixote.
- Canário, R. (1999). *Educação de adultos: Um campo e uma problemática*. Educa.
- Carvalho, A. V. de. (1989). *Recursos humanos: Desafios e estratégias*. Livraria Pioneira.
- Ceitel, M., Malheiro, P., & Barros, F. (1991). *Recursos humanos - Eis a questão*. IAPMEI.
- Chiavenato, I. (1991) *Recursos Humanos* (5º ed.). Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (1993). *Recursos humanos* (2.ª ed.). Editora Atlas S.A.
- Cowling, A. & Mailer, C. (1998). *Gerir os recursos Humanos*. Publicações Dom Quixote

- Cruz, J. V. P. (1998). *Formação profissional em Portugal: Do levantamento de necessidades à avaliação*. Edições Sílabo.
- Drucker, P. F. (2020). *O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da gestão* (C. Espadinha, Trad.). Actual.
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2000). “*Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Editora RH.Lisboa
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., & Marques, C. G. (2021). *Manual de investigação qualitativa* (1.ª ed.). PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Guerra, I. C. (2000). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção: O planeamento em ciências sociais* (1.ª ed.). Principia.
- Hadji, Charles (1994): *A Avaliação, Regras do Jogo*. Porto Editora
- Ketele, J. M. et al. (1994): *Guia do Formador*. Instituto Piaget
- Machado, A. da R., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Caetano, J., Andrade, L., Cunha, M. do C., Portugal, M. N., Goulart Brandão, N., Camara, P., & Miranda, S. (2014). *Gestão de recursos humanos: Desafios da globalização* (1.ª ed., Vol. 4). Escolar Editora.
- Marques, J. (1996). *Recursos Humanos: Técnicas de Gestão*. Lisboa: Texto Editora, Lda.
- Máximo-Esteves, L. (2008). *Visão panorâmica da investigação-acção* (1.ª ed.). Porto Editora.
- Meignant, A. (1999). *A gestão da formação* (1.ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Morgado, J. C. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação* (1.ª ed.). De Facto Editores.
- Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos: Influências e determinantes do desempenho*. Edições Sílabo, Lda
- Moura, E. de. (2004). *Manual de gestão de pessoas* (1.ª ed.). Edições Sílabo.
- Neves, J. P. (2009). *Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: análise sociológica*. Ecopy.
- Peretti, J.-M. (1998). *Recursos Humanos* (2ªed.). Edições Sílabo, Lda

Quintão, C. (2004). Terceiro Sector: elementos para referenciação teórica e conceptual: Universidade do Minho Obtido em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54377/2/ISWP52004000122487.pdf>

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1991). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.^a ed.). Gradiva.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2023). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (M. Robalo, Ed.; 3.^a ed.). Edições Sílabo.

ROCHA, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Editorial Presença.

Soares, E. C. (2013). A formação e o investimento das organizações nos seus capitais humanos: Um estudo de caso sobre a importância da avaliação da formação. *Exedra: Revista Científica*, 77–89. Coimbra. Obtido em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729796>

Sousa, A. B. (2005). *Investigação em educação*. Livros Horizonte.

Watling, B., Vaqueiro, R., & Martins, M. (2000). *A avaliação de recursos humanos: ajude a sua equipa a obter os resultados que ambos ambicionam*. Prefácio

Referências Documentais:

Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho (2022) *Relatório de avaliação de desempenho de 2021*

Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho (2023) *Relatório de avaliação de desempenho de 2022*

Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho (2020) *Manual de avaliação de desempenho*.

Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho (2020) *Manual de funções*.

Santa Casa da Misericórdia de Rio Velho (2023) *Plano de orçamento 2023*.

Anexos:

Anexo I

Guião de entrevista para os coordenadores sobre o processo de avaliação de desempenho

Q1 – Já tinha experiência de anos anteriores como avaliador de desempenho? Se sim, quantos anos?

Q2 - Considera que a avaliação do ano de 2023 foi fácil de ser implementada em comparação com anos anteriores?

Q3 – Sentiu-se preparada para conduzir este processo de avaliação de desempenho em 2023?

Q4 – O que achou dos critérios de avaliação de desempenho em 2023? Acha que foram adequados e relevantes, ou seja, as competências, os indicadores?

Q5 – Pensa em ter tido dificuldades durante as reuniões com os colaboradores?

Q6 – Pensa que os indicadores estabelecidos durante o processo de avaliação de desempenho foram claramente entendidos pelos membros da sua equipa?

Q7 – Possui alguma informação que lhe permita saber se os colaboradores da sua equipa acharam a avaliação de desempenho justa e equitativa?

Q8 – Acha que através do processo de avaliação de desempenho do ano 2023 conseguiu identificar potenciais melhorias a serem feitas no trabalho dos membros da sua equipa?

Q9 – Acha que através do processo de avaliação de desempenho do ano 2023 conseguiu identificar potenciais melhorias a serem feitas no trabalho dos membros da sua equipa?

Q10 – Relativamente a esses processos de trabalho que podem ser melhorados, acha que a formação pode dar um contributo nesse sentido?

Q11 - Considera que a avaliação de desempenho pode ter impacto no trabalho diário dos colaboradores?

Q12 - Como coordenador, considera que a avaliação de desempenho pode ser relevante para motivar a sua equipa de trabalho?

Q13 - Na escala quantitativa de 0 a 5, que avalia os colaboradores em cada indicador, como avaliaria o processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?

Q14 - Que sugestões tem para melhorar o processo de avaliação de desempenho da instituição?

Q15 - Se já trabalhava na instituição antes de ser implementado o processo de avaliação de desempenho, quer no ano passado, quer nos anos anteriores, que mudanças foram introduzidas nos contextos de trabalho da sua equipa pela avaliação de desempenho desde que foi implementada?

Anexo II

Entrevistador: Começando com a primeira pergunta, “Já tinha experiência de anos anteriores como avaliadora do desempenho? Se sim, quantos anos? “

Dr.^a Maria: Não sei se percebi bem a pergunta. A pergunta é se foi só este o primeiro ano enquanto avaliadora ou se já tinha experiência de outros anos, é isso?

Entrevistador: Sim, de outros anos.

Dr.^a Maria: Ok então começo por explicar, enquanto avaliadora, mas simultaneamente responsável dos recursos humanos, pronto, tenho contacto com este processo de avaliação desde 2021. Foi o primeiro ano em que implementamos nesta instituição o processo de avaliação de desempenho, não só em 2020, fiz uma pesquisa e uma recolha de outros processos de avaliação de desempenho em contextos muito semelhantes ao nosso. Pronto, elaboramos na altura um manual do processo de avaliação de desempenho, que pudesse ser um guia não só para mim, enquanto responsável dos recursos humanos, mas sobretudo para todos os intervenientes no processo de avaliação de desempenho, desde os avaliadores aos avaliados e também para a direção desta instituição e em 2021 implementamos aqui o primeiro processo de avaliação de desempenho. Por isso, este é o terceiro ano que tenho experiência da implementação de um processo de avaliação de desempenho.

Entrevistador: Considera que a avaliação do ano 2023 foi fácil de ser implementada em comparação com anos anteriores?

Dr.^a Maria: É assim, todos os anos, nestes três anos, houve sempre aqui várias dificuldades. Se calhar este ano sinto que o processo estava mais bem sustentado, isto é, acho que estava mais claro os critérios de avaliação. Acho que houve aqui algumas reuniões preliminares ao processo de avaliação, propriamente dito, com os coordenadores e também houve aqui no ano de 2023, procuramos conhecer melhor outros processos de avaliação em instituições muito semelhantes à nossa, o que nos ajudou aqui a refletir sobre alguns cuidados, alguns procedimentos que pudessem aqui tornar este processo mais equilibrado entre as diversas valências e os diversos avaliadores, melhor sustentado pelo fato de podermos aqui justificar os níveis da excelência, por isso, apesar de este ano, à semelhança dos outros, eu ter sentido menos dificuldades, acho que este ano tive menos dificuldades, menos dúvidas, apesar de ainda existirem, do que no ano de 2022.

Entrevistador: Embora já me tenha também respondido a isto um pouco, mas senti-se preparada para conduzir o processo de avaliação de 2023?

Dr.^a Maria: Sim, senti-me preparada, mas efetivamente é sempre um processo que me provoca a mim, não só enquanto responsável dos recursos humanos, mas também enquanto avaliadora, muitas dúvidas, muitas inseguranças, muitas questões. É sempre um processo complexo e exigente por me colocar muitas vezes em questão se estou a ser justa, se estou a tratar igual as pessoas, tentar aqui não ser influenciada por fatores que não têm que influenciar o processo de avaliação, mas é sempre um processo onde a objetividade é sempre o nosso objetivo, mas onde muitas vezes empancamos aqui com alguma subjetividade que prejudica o processo.

Entrevistador: E o que acha dos critérios de avaliação de desempenho de 2003? Acho que foram adequados e relevantes.

Dr.^a Maria: Os critérios de avaliação, os domínios de avaliação?

Entrevistador: Sim.

Dr.^a Maria: É assim, eu continuo a achar que a esse nível ainda temos aqui algum trabalho a melhorar. Continuo a achar que temos domínios de avaliação muito gerais e não ainda muito ajustados às diferentes categorias profissionais. Esta eu acho que é uma dificuldade que vem desde o início da implementação do processo de avaliação, se calhar no primeiro e no segundo ano, por não termos um conhecimento muito grande dos processos de avaliação, tentamos aqui criar processos de avaliação mais gerais e se calhar não conseguimos, mesmo já estando no terceiro ano, ainda não conseguimos torná-los mais ajustados a cada categoria profissional, mais mensuráveis, continuam aqui a estar muito no nível qualitativo e pouco quantitativo, o que remete muito para a subjetividade. E por isso, apesar de achar que houve melhorias e progressos em algumas questões no processo de avaliação de desempenho, acho que no que concerne aos domínios de avaliação ainda temos um longo caminho a percorrer.

Entrevistador: Pensa ter tido dificuldades durante as reuniões com os colaboradores?

Dr.^a Maria: Sim, tive. Nem sempre a forma como o avaliado se percebe corresponde com a percepção que o avaliador tem dele... E sobretudo é mais difícil quando a percepção que o avaliador tem dele é muito mais positiva do que aquela que o avaliador tem. Quando é o contrário, quando realmente o colaborador se percebe de uma forma, se calhar, até menos competente, é uma oportunidade do avaliador reforçar competências, valorizar, motivar o colaborador e é sempre um

trabalho muito mais fácil. Quando é o contrário, o avaliado inevitavelmente se vê com as suas expectativas defraudadas não é? e muitas vezes tem que saber sustentar muito bem a explicação que damos para determinada pontuação e determinado nível, mas sempre com o cuidado daquilo não provocar desmotivação, até algum sentimento de frustração, por achar que realmente não estamos a avaliar de uma forma justa, estamos a focarmo-nos em questões se calhar menores e avaliar, de uma forma pouco ahmmmmm consistente por isso é sempre difícil avaliarmos alguns avaliadores quando efetivamente têm perceções muito distintas das nossas.

Entrevistador: Pensa que os indicadores estabelecidos durante o processo de avaliação de desempenho foram claramente entendidos pelos membros da sua equipa?

Dr.^a Maria: Quando fala dos membros da minha equipa, esta a falar-me dos colaboradores que eu avaliei ou dos coordenadores e avaliadores?

Entrevistador: Estou a falar dos membros que avaliou.

Dr.^a Maria: Acho que não, acho que efetivamente ainda continuo. Essa também é uma outra fragilidade que tem a ver aqui com os domínios de avaliação, que estão ainda muito gerais e pouco afetos às categorias e pouco mesuráveis, também reconheço que alguns deles têm uma linguagem, se calhar, pouco acessível. Uma linguagem, se calhar, mais para quadros técnicos, mais para... pronto. E apesar do cuidado que temos sempre, desde o início da implementação do processo de avaliação, aquando da entrega do Acordo de Responsabilidades, que é no início do processo de avaliação, ali no primeiro trimestre de cada ano, nós quando entregamos o Acordo de Responsabilidades, se calhar no primeiro ano fizemos de uma forma muito mais cuidada, muito mais detalhada, agora só falamos sobre os domínios que foram alterados comparativamente ao ano anterior, mas efetivamente procuramos decompor esses indicadores e explicar aquilo que é esperado de cada trabalhador, senão também o trabalhador não sabe o que é esperado do desempenho deles, mas mesmo tendo esse cuidado, eu reconheço que temos que procurar utilizar uma linguagem ainda mais simples e ainda mais compreensível para todos.

Entrevistador: Possui alguma informação que lhe permita saber se os colaboradores da sua equipa acharam a avaliação de desempenho justa e equitativa?

Dr.^a Maria: Sim, eu avalio, sou responsável por avaliar três setores, as valências da infância, as valências do centro médico e a valência dos serviços administrativos. Senti que nas valências da

infância, porque também já avalio aqueles colaboradores desde a implementação deste processo, há três anos a esta parte, e acho que quer eu, se calhar, já possa estar mais competente a avaliá-los, quer eles também já possam-me perceber melhor, compreender melhor a forma como lhes explico o processo de avaliação e parece-me que relativamente a esse sector, que são cerca de vinte e poucos colaboradores, parece-me que é um processo mais ou menos pacífico, tranquilo, já o percebem e não chegou qualquer *feedback* de desagrado, de descontentamento, não houve qualquer reclamação e apesar de haver em algumas entrevistas, alguns colaboradores que tinham percepções um bocadinho distintas daquelas que eu tinha, mas acho que foram discutidas no momento da avaliação e acredito que tenham sido ultrapassadas, pelo menos não mostraram nada em contrário. No centro médico, também porque avalio os colaboradores desde o início, desde há três anos a esta parte, também me parece que as coisas estão mais ou menos estáveis e acho que as coisas correram relativamente bem. Tive mais dificuldade nos serviços administrativos, porque foi o primeiro ano que avaliei estes colaboradores e, efetivamente, senti aqui em alguns colaboradores que eram avaliados nos dois anos anteriores por uma pessoa distinta, uma pessoa que até já nem faz parte da instituição e que provavelmente estava muito habituada à forma como ele avaliava, senti mais dificuldades de achar que as pessoas não compreenderam tão bem a forma de eu avaliar, de perceber os processos de trabalho, de perceber aquilo que possa eventualmente não estar tão bem e que possa ser melhorado. Aqui neste domínio senti mais dificuldades e mais descontentamento de alguns colaboradores e que eventualmente possa não ter feito tanto sentido a forma como o processo de avaliação tenha decorrido. Não sei se respondi.

Entrevistador: Sim. Acha que através do processo de avaliação do ano de 2023 conseguiu identificar potenciais melhorias a serem feitas no trabalho dos membros da sua equipa?

Dr.^a Maria: Sim, sim. Acho que, efetivamente, em todas as categorias e em todas as valências que avalio, acho que é possível individualmente e em grupo, eu consigo perceber aquilo que possa eventualmente estar menos bem e que possa ser passível de melhoria, não só através da formação, porque eu acho que há aqui dificuldades que foram identificadas e que são dificuldades que nos cabe a nós, enquanto responsáveis das valências, promover ações de formação para capacitá-los, como efetivamente características mais pessoais e que influenciam muitas vezes o desempenho dos colaboradores. Acho que sim, pelo menos para mim ficou claro, espero que também para eles.

Entrevistador: Considera que a avaliação de desempenho pode ter impacto no trabalho diário dos colaboradores? Agora, falando da avaliação de desempenho de uma forma geral, não só que ela afeta o ano de 2023?

Dr.^a Maria: Sim, esse é um dos principais propósitos do processo de avaliação. O processo de avaliação procura mais do que avaliar apenas e só e dar uma classificação ao desempenho, eu acredito e defendo muito que seja a oportunidade que os colaboradores têm e os seus coordenadores de pararem e refletirem com mais calma sobre os processos de trabalho. E mais do que apontarmos as fragilidades no desempenho, é percebermos que realmente o desempenho muitas vezes fica comprometido pelos processos de trabalho não estarem a ser organizados da forma melhor. Por isso, eu acredito realmente que o processo de avaliação de desempenho possa ter aqui um impacto muito positivo na forma de melhorar o processo de trabalho, a qualidade dos serviços, a prestação dos cuidados que nós damos aos nossos utentes. Tenho esta convicção.

Entrevistador: Numa escala quantitativa de 0 a 5 que usou para avaliar os seus colaboradores, como avaliaria o processo de avaliação de desempenho de 2023?

Dr.^a Maria: Nível 3.

Entrevistador: Como coordenador, considera que a avaliação de desempenho possa ser relevante para melhorar os processos de trabalho da sua equipa?

Dr.^a Maria: Não percebi a pergunta.

Entrevistador: Como coordenador, considera que a avaliação de desempenho possa ser relevante para melhorar os processos de trabalho da sua equipa? Já me falou aqui que a formação pode ajudar, agora gostaria de saber mais a nível de trabalhos diários como a avaliação de desempenho possa melhorar esses processos se pode motivar mais os colaboradores se possa desmotivar já me falou em perguntas anteriores, mas gostaria de saber algo mais concreto.

Dr.^a Maria: Eu acredito que na grande maioria dos colaboradores possa ter o efeito que é o pretendido, que é valorizar competências e percebermos que efetivamente nós temos sempre espaço para crescer e para melhorar o nosso desempenho e perceber o desempenho dessa mesma forma, não como algo acabado, mas sim como podendo aqui reconhecer com o colaborador que há sempre possibilidade de melhorarmos os nossos processos de trabalho e o nosso desempenho, e acredito e tenho a convicção de que o processo de avaliação de

desempenho possa ter esse propósito e possa ter essa capacidade. Acredito que não consiga a 100% para todos os trabalhadores, sobretudo para aqueles que ainda têm aqui, se calhar, uma percepção simplista deste processo de avaliação, simplista, deste processo de avaliação. Porque apesar de procurarmos, de forma contínua, ao longo destes três anos, desconstruir este processo de avaliação e explicar que muito mais do que atribuir uma classificação ao desempenho, nós pretendemos, sobretudo, perceber o que é que já está a ser bem feito em termos dos processos de trabalho e o que é que pode ser potenciado, a verdade é que acredito que ainda haja alguns trabalhadores que não têm esta percepção deste mesmo processo. Mas acho que na grande maioria motiva os trabalhadores, ajuda-os a perceber exatamente onde é que podem, em que áreas é que ainda podem melhorar e podem se desenvolver melhor... E acho que basicamente é isto.

Entrevistador: Que sugestões têm para que o processo de avaliação de desempenho desta instituição possa ser melhorado?

Dr.^a Maria: Eu acho que aquilo que precisamos de melhorar, efetivamente, é melhorar o manual de funções, porque o manual de funções acaba por ser aqui o documento primeiro de um bom processo de avaliação de desempenho. O manual de funções foi ajustado ou melhorado no início deste processo de avaliação de desempenho, por isso em 2020 iniciámos, já existia o manual de funções aqui da instituição, não havia um manual de funções único, havia por valências e nós procuramos aqui criar um documento único e procuramos aqui definir dentro do possível as competências e as tarefas de cada categoria profissional, mas reconheço que este manual de funções precisa de ser melhorado, precisamos todos clarificar melhor as funções de cada à categoria profissional, e com a melhoria deste documento criar acordos de responsabilidade mais ajustados a cada categoria profissional poderemos também eventualmente conseguirmos definir indicadores mais quantitativos por forma a poderemos ter aqui um processo de avaliação de 2024 ainda mais competente, mais justo e mais objetivo.

Entrevistador: E agora, como uma última questão, se já trabalharam na instituição antes de ser implementado o processo de avaliação de desempenho, que mudanças foram trazidas nos contextos de trabalho da sua equipa pela avaliação de desempenho, desde que este processo foi implementado na instituição.

Dr.^a Maria: Eu não trabalhei, ou melhor, eu faço parte da instituição desde outubro de 2019, por isso depois em 2020 iniciamos esta preparação do processo de avaliação, mas acredito e tenho

a plena convicção de que aquilo que o processo de avaliação veio trazer à instituição foi, sobretudo, aqui a capacidade de fazermos um diagnóstico daquilo que é mais frágil ao nível das necessidades formativas. Podermos também aqui perceber a necessidade de criarmos aqui mais algumas filas intermédias que não existiam até então, para podermos aqui acompanhar melhor algumas das nossas equipas de trabalho, sobretudo os quadros mais operacionais.

Acho que basicamente foi estas as grandes mudanças que o processo de avaliação de desempenho veio trazer aqui à organização. E acho que poder aqui trazer a cada um de nós, não só enquanto... Ou melhor, trouxe a cada um de nós enquanto avaliado, todos somos avaliados, esta capacidade de podermos olhar para nós, enquanto trabalhadores, que acho que isto não existia, esta oportunidade de pararmos, pensarmos o nosso desempenho, refletirmos sobre aquilo que fazemos bem e aquilo que eventualmente podemos fazer melhor. Esta oportunidade de refletirmos sobre onde é que eu ainda posso evoluir enquanto trabalhador. Acho que isto, nos quadros técnicos, é um processo mais ou menos, que eu quero acreditar, que seja mais ou menos já instalado, mesmo antes dos processos de avaliação, porque tem a ver aqui com a formação dos técnicos, tem a ver aqui também com as exigências que cada um impõe a si próprio, mas nos quadros mais operacionais, esse processo de reflexão, eu acho que na grande maioria era inexistente. Eu acho que pensando numa categoria mais operacional, num ajudante de cozinha, num trabalhador dos serviços gerais pensarmos numa auxiliar da ação educativa, acho que não existia esta filosofia de pensarmos no nosso desempenho, pensarmos vamos lá ver o que é que eu faço bem, o que é que eu melhorei do ano passado para este ano, acho que este processo de reflexão era inexistente na sua grande maioria dos trabalhadores e eu acho que este processo de avaliação de desempenho, veio também trazer, pelo menos, esta oportunidade. Se já o fazem todos da melhor forma, não tenho a certeza, mas que pelo menos provocamos essa oportunidade, provocamos. E por isso, por si só, acho que isso já é muito importante numa organização.

Entrevistador: Finalizo então esta entrevista, agradecendo-me mais uma vez pela sua colaboração e vou então deslizar o gravador.

Anexo III

Entrevistador: Primeira pergunta, já tinha experiência de anos anteriores como avaliador de desempenho? Se sim, quantos?

Dr. José: Tive uma experiência, mas nos modos diferentes. Não era uma empresa, era uma... Pronto, funcionava como uma empresa. Tinha de se fazer as avaliações do pessoal também, mas era mais pequeno, cerca de 10 funcionários..

Entrevistador: Considera que a avaliação do ano de 2023 foi fácil de ser implementada em comparação a anos anteriores?

Dr. José: Eu só tenho a experiência deste ano e não foi assim tão fácil, porque dá-me a impressão que havia dos anos anteriores umas expectativas diferentes do que aquilo que se pretendeu depois neste ano. Então havia muita confusão e foi necessária muita explicação, muita informação e nem todas as pessoas estavam abertas também a receber esta informação e a aceitá-la com os modos que tinham. Por aí eu vi que houve mais dificuldade.

Entrevistador: Sentiu-se preparado para conduzir o processo de avaliação de desempenho de 2023?

Dr. José: Foi um bocadinho difícil porque era a primeira vez que eu tinha uma avaliação, eu fazia parte depois dessa experiência que tive já uns anos, porque na mais recente eu era normalmente participava nas avaliações, mas como aquele que era avaliado embora também fui avaliado desta vez, mas não tinha o serviço de estar a avaliar outros e tantos que eu tive este ano foi assim, era uma quantidade bastante grande porque o pessoal do lar ainda são de número eu tinha 30 pessoas para avaliar e é claro é assim, um valor um bocado... Mas eu penso que precisamos de preparar um bocadinho melhor. Talvez fazer uma coisa mais simples e ter coisas claras no sentido do que é que estamos a avaliar. O que é que estamos a avaliar? Não é a cara bonita das pessoas, mas é o desempenho das pessoas, aquilo que estão a fazer. E elas terem consciência de que é isso, não é depois estarem-se a comparar porque uma é mais velha do que a outra, está aqui há mais tempo, ou porque... Quer dizer, é algo que tem a ver com a pessoa, como é que ela faz o seu trabalho, de que forma, que paixão coloca, tudo isso. O que nem todas as pessoas entenderam. E depois, penso que temos de trabalhar muito nas autoavaliações. Aqui, a maior parte autoavaliou-se muito por baixo. Pronto, aí eu entendo, cada um avalia-se como se vê, só que depois a reação aos resultados finais foi interessante porque embora se autoavaliassem

suponhamos com o suficiente e tendo sido avaliadas com bom acharam que foi pouco. Quer dizer, há ali uma inconsistência naquilo que eu, na maneira como eu me vejo e o que é que eu pretendo depois que as chefias me avaliem. O que é uma coisa estranha, para mim nunca tal, eu nunca tinha percebido uma situação destas. Eu estive na Cruz Vermelha anteriormente e na Cruz Vermelha cada um se autoavaliava e depois justificava perante as chefias e dizia, não, olha, eu ofereço isto e tal. E estavas ali com uma posição clara do que é que tu... Aqui dá uma impressão que é tudo muito por baixo, parece tudo com um certo receio e depois não ficam contentes, quer dizer, e acabamos por ter um bloqueio porque há um descontentamento perante as avaliações finais, o que é um bocado estranho para mim.

Entrevistador: Já me respondeu este um bocadinho, mas se puderem elaborar, o que achou dos critérios de avaliação de desempenho de 2023? Acha que foram adequados e relevantes?

Dr. José: Eu penso que têm que ser mais canalizados para o tipo de função que a pessoa tem. Existem aspetos que são gerais, são transversais a todos, e esses seriam os objetivos da instituição. Depois há os objetivos que são específicos para cada função. E eu não posso estar a avaliar com os mesmos critérios auxiliar do internamento com uma senhora dos serviços gerais. É diferente e, no entanto, nós tivemos todos os mesmos critérios. Eu penso que para cada função deviam existir objetivos a atingir no final do ano e ter os objetivos gerais para toda a instituição. Não sei agora o número, eu estava habituado a ter três objetivos gerais da instituição, o que é que pretendíamos a nível da instituição, e depois ter a nível do serviço, e eu falo do serviço porque na altura estava num S.A.D., tínhamos objetivos também para o S.A.D., que podiam ser outros dois, e depois tínhamos mais uns dois pessoais. O que é que a pessoa em si escolhia desenvolver durante o ano? E esses eram os pontos que nós avaliávamos no final, e víamos se realmente atingíamos ou não. E depois, como a instituição tinha objetivos, se a instituição conseguia atingir, todos conseguiam. Depois, o serviço em si tinha objetivos claros que tinham que atingir. Se atingíssemos, todos ganhavam. E então todos se esforçavam para atingir. E depois tinham os pessoais, que eram aqueles que dependiam de cada um. Acabava por ser mais fácil até de... E não depender tudo de uma pessoa que está ali sentada e enfrenta a outra a avaliar. Que seja de pontos... Os pontos, quanto mais subjetivos são, mais difícil é de... Porque eu posso gostar muito, que é normal, posso ter uma boa perceção de uma pessoa e não ter de outra, só porque a pessoa tem um estilo diferente, uma maneira, uma personalidade diferente e isto acaba por colidir depois no momento da avaliação.

Então, quanto mais objetivos, mais claro, que podemos palpar, dizer assim, não, olha, atingimos este objetivo porque está aqui o número, olha, atingimos, olha, não atingimos, pronto, não conseguimos, pronto. O número não foi aquilo que pretendíamos. É muito mais fácil e dá aso a menos reclamações, porque está claro, está ali. Depois a parte dos subjetivos poderão ser aqueles a nível do pessoal ou não, podem até ser mensuráveis, que pronto, se possa medir, eu penso que temos que parti mais para aí e menos para o subjetivo porque dá a aso a muita... e é muito mais difícil de avaliar se por uma pessoa só acaba por ser muito mais difícil.

Entrevistador: Pensa ter tido dificuldades durante a reunião com os colaboradores da sua equipa?

Dr. José: Tive algumas normalmente... primeiro tínhamos que explicar muito bem que as regras tinham mudado um bocadinho. E isso já foi. E outra dificuldade foi que no ano anterior foram todos. Toda a gente foi avaliada como excelente. Porquê? Porque na altura tinham mudado daqui do “Concelho” para outro “concelho”. E a pessoa que estava a avaliar achou que devia dar excelentes a todos pelo sacrifício que fizeram em ter que ir lá para cima. Ora, misturou duas coisas. Misturou o sacrifício que, sim senhor, devia ser visto e devia ter tido um tratamento diferente, a meu ver, com o exercício das funções que cada um tinha. Então, quem a avaliou, mostrou as duas e passou a toda a gente a excelente.

Claro que, este ano, esses excelentes vieram para bons. E a expressão que eu ouvi muito foi que, então, passamos de “cavalo para burro”, a expressão portuguesa é muito...E então associou, com quem associa uma passagem de cavalo para burro ao diretor técnico que estava a avaliar. Que é mau (risos), começou a avaliar o pessoal. E claro, é esta subjetividade que não ajuda nada, porque as pessoas vêm ali, mas pronto, faça o quê? Não, não é fazer o que quiser, é um momento de avaliação, é um momento em que nós tentamos melhorar, ver o que é que podemos melhorar. Agora, se as pessoas vinham logo, havia pessoas que tinham excelentes de cima a baixo, todas aquelas páginas eram tudo excelente. Não foram muitas, ainda bem, mas quer dizer, essa foi uma das grandes dificuldades. Mas pronto, penso que são coisas que se vão melhorando e que se podem fazer sempre melhor.

Entrevistador: Pensa que os indicadores estabelecidos durante o processo de avaliação foram claramente entendidos pelos membros da sua equipa?

Dr. José: Eu penso que sim. Também perdemos bastante tempo, ou ganhámos tempo, a explicar. se quiseram entender isso é outra coisa uma coisa é a mensagem passar outra coisa é eu não querer aceitá-la e também aí temos outras questões houve muita gente que percebeu bem que as regras mudaram que havia ali alteração nas percentagens que o excelente devia ser alguém que saia um bocadinho fora da caixa, o muito bom era já uma coisa... tudo aquilo foi explicado, mas nem toda a gente estava recetiva quer dizer, receberam a mensagem, mas depois o que fizeram com ela variou de funcionário para funcionário. Para quem não queria aceitar a mudança aquilo não entrou não entrou nem vai entrar vai ser difícil, porque depois temos a vitimização. O que aconteceu foi que depois, quando os resultados saíram, essas pessoas surgem como vítimas.

Como é que é possível só me darem isto, avaliarem-me em 75%? Aconteceu muito isto. Eu tive uns dois dias que o ambiente foi difícil e coincidiram mesmo na mudança, na mudança exatamente do regressar aqui. Foi muito difícil movimentar as tropas quando a entrega dos envelopes foi, dos resultados, foi exatamente nessa altura. Embora tivesse pedido para adiar a entrega, porque já sabia, porque já conheço as pessoas com quem trabalho, mas disseram que tinha que ser, então entreguei e eu tive dificuldades, tive muita dificuldade nisso.

Entrevistador: Então, pensa que a sua equipa achou o processo justo ou não?

Dr. José: Não, uma grande parte acho que sim, embora algumas depois se associaram a dizer que não estavam, mas eles entenderam. Porque isto é uma coisa, é estarmos no grupo. Outra coisa é estarmos a nível individual. Eu penso que sim. Agora, temos que melhorar? Temos. Temos que tornar a coisa mais simples? Penso que sim, também e temos que preparar as funcionárias para a avaliação.

Mais do que preparar agora as chefias, eu acho que deveríamos canalizar as energias para o pessoal que é avaliado normalmente pelas chefias. Porquê? Porque se eles não entender se só for naquele momento em que vem com a folhinha com a sua autoavaliação aí perde-se muito eu penso que na próxima avaliação deveríamos começar antes por haver uma preparação da parte do pessoal haver umas reuniões com todos ou em grupos, como quiser, explicar os objetivos, o que é que se pretende e começar a trabalhar para que estejam claros.

E depois especificar para cada trabalho ter alguns pontos que são dirigidos à aquelas funções e não estar tão generalizado como o que encontrei aqui a nível do pessoal do internamento e do

peçoal dos serviços gerais, por exemplo, era tudo igual, não é igual de maneira nenhuma. Mas acho que a nível geral penso que temos muito o que fazer, mas já houve um...Sinto, que teve bem.

Entrevistador: Acha que através do processo de avaliação do desempenho do ano de 2023 conseguiu identificar potenciais melhorias a serem feitas no trabalho dos membros da sua equipa?

Dr. José: Sim, até... Penso que eu acho que perdi mais tempo a explicar o processo e a tentar que o processo fosse feito. Eu penso que agora no decorrer agora do refletir naquilo que nos resultados e naquilo que saiu depois quais foram as reações é que podemos também ver um bocadinho agora é verdade que fiquei a conhecer melhor algumas das funcionárias sem dúvida nenhuma, fiquei a conhecer melhor em todos os níveis, não só a nível dos aspetos positivos, mas também negativos. Alguns, penso que as avaliações caíram muito bem, no sentido que foram muito realistas. Embora eu tivesse dúvidas no início, depois venho a ver que se confirmava aquilo que eu tinha a perceção. Acabei por confirmar pelas reações, pela maneira de fazer as coisas. Agora, consegue-se ver mais potencial, consegue-se ver que nem sempre motiva, as avaliações nem sempre motivam as pessoas, algumas não... bloqueiam com a avaliação, acham que fazem muito e que não foram avaliadas suficientemente, então acabam por estagnar. Mas eu penso que elas nunca evoluíram, sempre estiveram neste valor estagnante, só que têm uma perceção diferente delas mesmas. Outras penso que foi muito positivo de ver que podem fazer melhor e que ficaram contentes com a avaliação e que querem fazer melhor e querem manter-se. Tudo vai da perceção que tiveram daquele valor e daqueles valores que foram apresentados. Em geral, penso que deu, deu para conhecer melhor e deu para ver com quem posso lidar melhor também nas funções que cada uma tem, isso sem dúvida.

Entrevistador: E relativamente aos processos de trabalho que podem ser melhorados, acha que a formação pode dar um contributo nesse sentido?

Dr. José: Eu preciso muito da formação pessoal. Nós tivemos este tempo todo “fora do concelho” com muito pouca formação. É uma das coisas que temos que começar aqui, é exatamente a formação no pessoal, formações específicas, porque temos pessoas que entraram em vários momentos, algumas já entraram neste período em que não estávamos cá. Há pessoas com formação na área, mas também há pessoas que não têm formação e que foram aprendendo umas coisas e é preciso, precisam de entender porque é que fazem determinadas coisas, sem dúvida

nenhuma. A formação para mim acho que é o ponto agora principal, se alguma coisa saiu de tudo isto foi a necessidade de formação.

Entrevistador: Considera que a avaliação de desempenho pode ter impacto no trabalho diário dos seus colaboradores?

Dr. José: Tem. Tem. Tanto positivo como negativo. Eu tenho visto bastante impacto positivo. Mas também tenho visto negativo. Tenho visto coisas que se calhar estavam um bocadinho escondidas e acabaram por vir ao de cima. E mostrar o que é que realmente a pessoa é feita, não é? E quais são as motivações que a fazem continuar a trabalhar na nossa instituição. Muitas vezes, deu-me a entender agora que algumas das funcionárias faziam as coisas, mas já dentro de si, já não é que estivessem motivadas para as funções que desempenham. O que acaba por ser bom também para fazermos uma avaliação e vermos o que é que pretendemos para o futuro da instituição. Ou temos pessoas motivadas, ou temos pessoas simplesmente porque temos uma perceção delas de vários anos que são muito boas, mas, na verdade, são pessoas que são capazes de desmotivar outras se as coisas não correm como isto. Acho que é bom que... Ainda bem que ganhou de sempre, não é?

Entrevistador: Em uma escala quantitativa de 0 a 5, o que avalia os colaboradores em cada indicador? Como avalia o processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?

Dr. José: Olha, eu colocaria num 4, embora, pronto, pelo fato de que muita coisa veio ao de cima. A avaliação também é isto, é conhecermos as pessoas e vermos o potencial que elas têm e penso que nisso deu para, foi pena o processo de avaliação ter ocorrido num momento de mudança, o que não ajudou muito. Mas penso que é positivo e eu gostaria e peno que foi muito bom. Penso que temos muito ainda para melhorar, acho que sim. Há muito ainda, por isso eu gostaria que eu estava a pensar bem se bom ou se muito bom, mas não, eu acho que foi muito bom pelo impacto, por desmontar algumas ideias que existiam na parte dos funcionários, pelo fato de mostrar que há outros valores também que estão implícitos nisto, que não é só a questão de que eu faço as minhas coisinhas todas direitinhas então eu sou excelente. Não, é dizer que temos que fazer melhor, temos que vestir a camisola da instituição e tudo isso, e isto para algumas não estava no vocabulário delas, quer dizer, elas simplesmente vinham, faziam o seu trabalhinho e achavam que para isso era suficiente para no final da avaliação ter excelente. E acho que agora que mexeu um bocadinho essa estrutura, questionou, acho que por um lado foi muito bom nesse sentido.

Entrevistador: Já me deu algumas, mas que sugestões tem para que o processo de avaliação do desempenho da instituição possa ser melhorado?

Dr. José: Ora bem, para mim, temos que preparar os funcionários. Termos, como já disse, o objeto da avaliação ser mais pequeno e ser mais concreto, no sentido mais mensurável do que subjetivo. E ter, se calhar, estes pontos de objetivos a atingir a nível geral, a nível da valência e a nível pessoal. Para que não seja muito grande. Já disse o preparar os funcionários para essa avaliação. E também tirar das mãos do diretor ou do diretor técnico, ou quem seja, tanto na questão da avaliação não estar tanto... Não estar tanto a questão de ser o... tem que avaliar tudo, mas haver uma divisão, por exemplo, os recursos humanos ter uma parte na avaliação, uma parte que seja de recursos humanos, que intervenham. Depois, o que é resultados palpáveis, também estarem ali. Não haver tanta subjetividade ao ponto de tive esta avaliação porque o diretor não gosta de mim ou porque o diretor gosta de mim. não, ser uma coisa que seja o mais clara, transparente e que se possa calcular, que se possa medir. E isso para mim acho que é o mais importante. Depois, claro, tem a questão dos prémios que se recebem por ser muito bom, ser bom, ser excelente... aí acaba por estar lá, claro que toda a gente quer ganhar, ter o máximo, não é? Até mais um dia de férias e não sei o quê, mas nem todos podemos atingir esses valores e nem são as chefias que devem atingir, porque também há uma ideia que o diretor técnico vai atingir o máximo, não, não é obrigatório que assim seja. E que esse processo seja mais claro e muito individual, porque aqui a tendência é logo compararem-se, porque esta faz a mesma coisa e tem a mesma percentagem, aquela tem menos isto é começam aí a comparar-se isso é normal que aconteça, mas o fato de que cada um fez o seu caminho acaba por dizer assim no final, pronto, esta é a minha avaliação seja o que for, mas é a minha pronto, e eu sei do que sou feito e sei que posso melhorar e até sei aonde posso melhorar e pronto, vou para a frente. Agora, com tantos pontos como estamos neste momento, aqueles pontos todos, só ir pelos pontos todos, depois há pessoal que não tem paciência para andar, depois a linguagem tem que estar bem clara. Basicamente isso que haja essas mudanças, o tamanho do instrumento de avaliação, a preparação dos funcionários e que seja bem claro e que haja este nível geral da valência e do suave, dividido assim por pontos.

Entrevistador: Então finaliza assim esta entrevista, agradecendo mais uma vez pela sua colaboração e vou então agora desligar o gravador.

Anexo IV

Entrevistador: Primeira pergunta, gostaria de lhe perguntar se já tinha experiência de anos anteriores como avaliador de desempenho. Se sim, quantos?

Dr.^a Joana: Sim, e há dois anos.

Entrevistador: Considera que a avaliação do ano 2023 foi fácil de ser implementada em comparação com anos anteriores?

Dr.^a Joana: Não de todo. Porquê? Pela questão de ter o item 5 que fala na excelência, obrigou quer aos coordenadores, quer à restante equipa, a que uma exigência maior na justificação dessa mesma avaliação.

Entrevistador: Sentiu-se preparada para conduzir o processo de avaliação de desempenho de 2023?

Dr.^a Joana: Sim.

Entrevistador: O que achou dos critérios de avaliação de desempenho de 2023? Acha que foram adequados e relevantes?

Dr.^a Joana: Sim, são sempre relevantes. Fazem de todo o sentido os critérios que são implementados neste processo.

Entrevistador: Pensa ter tido dificuldades durante as reuniões com os colaboradores?

Dr.^a. Joana: Não me percebi.

Entrevistador: Pensa ter tido dificuldades durante as reuniões com os colaboradores?

Dr.^a Joana: Na primeira reunião, sim, quando lhes foi explicada esta questão de, ao se autoavaliarem como excelentes, terem que justificar esta avaliação. E não foi de todo numa primeira fase interpretada da melhor forma. Acharam que seria uma forma de estarem a ser muito observadas. Para elas não fazia sentido.

Entrevistador: Pensa que os indicadores estabelecidos durante o processo de avaliação foram claramente entendidos pelos membros da sua equipa?

Dr.^a Joana: Sim.

Entrevistador: Possui alguma informação que lhe permita saber se os colaboradores da sua equipa acharam a avaliação de desempenho justa e equitativa?

Dr.^a Joana: Acho que sim, acho que elas acabam por perceber relativamente aos anos anteriores a esta avaliação, acabam por perceber que há aqui um fio condutor, por isso elas aceitam de todo o agrado esta e que acham que isto é justo, que tem aqui uma boa coerência.

Entrevistador: Acha que através do processo de avaliação de desempenho do ano 2023 conseguiu identificar potenciais melhorias a serem feitas no trabalho dos membros da sua equipa?

Dr.^a Joana: Sim, o processo de avaliação é mesmo isso, uma forma de forma a refletir para podermos melhorar aqui uma outra situação que não esteja tão bem e eu acho que isso é sempre positivo.

Entrevistador: Relativamente aos processos de trabalho que podem ser melhorados, acha que a formação pode dar um contributo nesse sentido?

Dr.^a Joana: Sim

Entrevistador: Considera que a avaliação do desempenho de uma forma geral, não só do ano 2023, pode ter um impacto no trabalho diário dos colaboradores?

Dr.^a. Joana: Se tem impacto positivo?

Entrevistador: Sim.

Dr.^a Joana: Sim, tem sempre impacto positivo. Isto acaba por ser uma forma das colegas perceberem onde estiveram menos bem e de forma a aperfeiçoar o seu desempenho no dia a dia.

Entrevistador: Então considera como coordenadora que a avaliação de desempenho pode ser relevante para motivar a sua equipa de trabalho?

Dr.^a Joana: Sem dúvida, sem dúvida, mas também, ao mesmo tempo, pode ser interpretada..., por isso é que às vezes tem sempre aqui a parte mais negativa, porque entendem, e esta muito em concreto, esta questão de terem que justificar o grau de excelência, achavam que era uma forma de estarem a ser muito observadas e que para elas isto não fazia sentido, uma vez que todas elas consideravam que eram excelentes no seu desempenho, desde sempre que estão na instituição, que achavam que isto para elas não fazia sentido. E por isso é que numa primeira fase

não foi tão bem-aceite. Depois foi-lhes explicado exatamente o que é que se pretendia com esta justificação e acho que depois que foi aceite de bom grado.

Entrevistador: Na escala quantitativa de 0 a 5 que avalia os colaboradores em cada indicador, como avaliaria o processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?

Dr.^a Joana: Talvez um 4.

Entrevistador: Que sugestões tem para que o processo de avaliação de desempenho da instituição possa ser melhorado?

Dr.^a. Joana: Eu acho que ele tem vindo a melhorar de ano a ano e eu acho que faz muito sentido fazer estas reuniões de equipa enquanto coordenadores, de forma a que aperfeiçoarmos aqui também o próprio processo de avaliação. Este ano teve esta questão em concreto que já referi anteriormente, mas acho que está bem. Eu acho que depois nós também aprendemos muito por nós mesmos e também, por exemplo, das outras instituições. Mas, no momento, não tenho assim nada em concreto para... O que eu acho é que, quando falamos da competência, pois dentro de cada competência tem vários indicadores e depois cada uma delas tem que justificar aqueles indicadores todos. Para mim fazia mais sentido, dentro daquela competência, fazer a avaliação de uma forma genérica, e há uma exigência a cada uma delas ter que estar a justificar cada indicador, o que acaba por ser mais complexo, porque a grande maioria dos nossos trabalhadores, e eu falo muito em concreto na equipa que coordeno, têm poucas habilitações e o elas terem que escrever, elas não têm tanta facilidade.

Tiveram, sim, que pedir ajuda aos seus familiares, eu também me predispôs a isso, eu também ajudei, em alguma justificação, porque elas tinham esta dificuldade. E se nós simplificarmos esta questão neste processo de avaliação, eu acho que era muito melhor para elas.

Entrevistador: E agora como última questão, se já trabalharam na instituição antes de ser implementado o processo de avaliação de desempenho, que mudanças foram introduzidas nos contextos de trabalho da sua equipa pela avaliação de desempenho, desde que esta foi implementada na instituição.

Dr.^a Joana: Não foi, acho que não houve nenhuma alteração. A nível de desempenho é isto mesmo que elas referem. Elas sempre conseguiram, e eu também estou cá, já há aqui alguns anos, e já acordei nesta equipa também há alguns anos, e percebo que o desempenho delas é de um nível de excelência, sem dúvida que é. E por isso eu acho que não houve diferença nenhuma. Diferença

nenhuma, se calhar não posso dizer totalmente isso, porque cada uma delas, em algumas questões que eu referi, que elas deveriam melhorar, todas elas têm ali pormenores diferentes umas das outras. Mas são coisas assim também muito superficiais. É muita questão, se calhar na imagem, no fardamento, muito na questão da frota automóvel, que tem ali que fazer algumas melhorias, mas naquilo que é o desempenho enquanto ajudantes familiares, naquilo que é a prestação e no cuidado direto com o utente, isso todas elas são excelentes.

Entrevistador: Pronto, então, finaliza-se-me esta entrevista, agradecendo mais uma vez pela sua colaboração e vou então agora desligar o gravador com licença.

Anexo V

Entrevistador: Já tem experiência de anos anteriores como avaliador de desempenho? Se sim, quantos anos?

Dr.^a Sara: Sim, penso que dois, salvo erro.

Entrevistador: Considera que a avaliação do ano de 2023 foi fácil de ser implementada em comparação com anos anteriores?

Dr.^a Sara: Nunca é um processo propriamente um processo fácil, é sempre o processo que leva bastante reflexão, não considero que seja um processo propriamente fácil necessita de bastante reflexão.

Entrevistador: E sentiu-se preparada para começar o processo de avaliação de 2023?

Dr.^a Sara: Sim.

Entrevistador: O que achou dos critérios de avaliação de desempenho de 2023? Acha que foram adequados e relevantes?

Dr.^a Sara: Penso que sim.

Entrevistador: Pensa ter tido dificuldades durante as reuniões com as colaboradoras da sua equipa?

Dr.^a Sara: É assim, foi um processo, o processo de avaliação nunca é feito só individualmente por uma pessoa. Neste caso, também é feito pelas pessoas que estão nas salas, com as colaboradoras. Por isso, é um processo feito em conjunto, que facilita aqui um bocadinho também esta avaliação.

Entrevistador: Pensa que os indicadores estabelecidos durante o processo de avaliação foram claramente entendidos pelos membros da sua equipa?

Dr.^a Sara: Penso que sim. Nós não estávamos aqui disponíveis para esclarecer qualquer dúvida.

Entrevistador: Possui alguma informação que lhe permita saber se os colaboradores da sua equipa acharam a avaliação de desempenho justa e equitativa?

Dr.^a Sara: Se possui???

Entrevistador: alguma informação que lhe permita saber se os colaboradores da sua equipa acharam a avaliação de desempenho justa e equitativa?

Dr.ª Sara: É assim, depois do resultado final existe um prazo que elas podem reclamar e ninguém o fez.

Entrevistador: Acha que através do processo de avaliação de desempenho do ano de 2023 conseguiu identificar potenciais melhorias a serem feitas no trabalho dos membros da sua equipa?

Dr.ª Sara: Penso que sim, penso que o processo de avaliação ajudou, sim.

Entrevistador: E relativamente aos processos que podem ser melhorados, acha que a formação pode dar contributo nesse sentido?

Dr.ª Sara: Sim.

Entrevistador: Considera que a avaliação de desempenho pode ter impacto no trabalho diário dos colaboradores?

Dr.ª Sara: Sim, sem dúvida.

Entrevistador: Como coordenadora, considera que a avaliação de desempenho pode ser relevante para motivar a sua equipa de trabalho?

Dr.ª Sara: Também. Sim, considero.

Entrevistador: E na escala quantitativa de 0,5 que avaliou os colaboradores em cada indicador, como avaliaria o processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?

Dr.ª Sara: De 0 a 5? Se calhar um 4.

Entrevistador: Que sugestões tem para que o processo de avaliação de desempenho da instituição possa ser melhorado?

Dr.ª Sara: De momento, de momento assim não estou a ver nenhum aspeto para já. De momento não consigo encontrar nenhum aspeto. Logo que precise ser melhorado, não me recordo.

Entrevistador: Se já trabalharam na instituição antes de ser implementado o processo de avaliação de desempenho, que mudanças foram introduzidas nos contextos de

trabalho da sua equipa pela avaliação de desempenho desde que esta foi implementada na instituição?

Dr.^a Sara: Não, desde que estou aqui agora já existiu o processo de avaliação.

João: Então finaliza assim esta entrevista, agradecendo mais uma vez pela sua colaboração e vou então agora desligar o gravador, com licença.

Anexo VI

Entrevistador: Como primeira pergunta já tinha experiência de anos anteriores como avaliador de desempenho? se sim, quantos anos?

Dr.^a Paula: Eu a avaliar, certo? Sim um, dois este acho que foi o meu segundo ano

Entrevistador: considera que a avaliação do ano de 2023 foi fácil de ser implementada em comparação com anos anteriores?

Dr.^a Paula: Sim, acho que estava mais explícito e também porque se calhar acabámos por ter já assim outra bagagem, não é? E em termos práticos, acredito que temos aqui outra visão das perguntas e conseguimos ter um raciocínio um bocadinho diferente se calhar com os anos anteriores, dada a experiência.

Entrevistador: Sentiu-se preparada para conduzir este processo de avaliação de desempenho em 2023?

Dr.^a: Paula

Entrevistador: O que achou dos critérios de avaliação de desempenho em 2023? Acha que foram adequados e relevantes, ou seja, as competências, os indicadores?

Dr.^a Paula: Sim, sim.

Entrevistador: Pensa em ter tido dificuldades durante as reuniões com os colaboradores?

Dr.^a Paula Não. Não acho que tenha sido complicado pelo facto de tanto a parte da avaliação como a parte da autoavaliação serem ali muito idênticas. Por isso foi fácil.

Entrevistador: Pensa que os indicadores estabelecidos durante o processo de avaliação de desempenho foram claramente entendidos pelos membros da sua equipa?

Dr.^a Paula: Sim.

Entrevistador: Possui alguma informação que lhe permita saber se os colaboradores da sua equipa acharam a avaliação de desempenho justa e equitativa?

Dr.^a Paula: Eu acho que não h... Acho que sim.

Entrevistador: Acha que através do processo de avaliação de desempenho do ano 2023 conseguiu identificar potenciais melhorias a serem feitas no trabalho dos membros da sua equipa?

Dr.^a Paula: Desculpa, repete-me a questão, eu estava a pensar na anterior, desculpa.

Entrevistador: Acha que através do processo de avaliação de desempenho do ano 2023 conseguiu identificar potenciais melhorias a serem feitas no trabalho dos membros da sua equipa.

Dr.^a Paula: Sim, sim.

Entrevistador: Relativamente a esses processos de trabalho que podem ser melhorados, acha que a formação pode dar um contributo nesse sentido?

Dr.^a Paula: Sim, a formação interna e externa, sim.

Entrevistador: Considera que a avaliação de desempenho pode ter impacto no trabalho diário dos colaboradores?

Dr.^a Paula: Sim, para melhorar, sim.

Entrevistador: Como coordenador, considera que a avaliação de desempenho pode ser relevante para motivar a sua equipa de trabalho?

Dr.^a Paula: Sim, porque trabalham com um objetivo.

Entrevistador: Na escala quantitativa de 0 a 5, que avalia os colaboradores em cada indicador, como avaliaria o processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?

Dr.^a Paula: 5.

Entrevistador: Que sugestões tem para melhorar o processo de avaliação de desempenho da instituição?

Dr.^a Paula: É assim, não tenho nenhum apontamento feito de uma forma muito clara porque acho que melhorou muito e tem vindo a melhorar ao longo dos anos, mas acho que está ali tudo o que é essencial para se conseguir avaliar um bom colaborador. Estão ali todos os parâmetros que eu acho essenciais serem avaliados para se conseguir ter aqui um colaborador de excelência.

Entrevistador: Se já trabalhava na instituição antes de ser implementado o processo de avaliação de desempenho, quer no ano passado, quer nos anos anteriores, que mudanças foram introduzidas nos contextos de trabalho da sua equipa pela avaliação de desempenho desde que foi implementada?

Dr.^a Paula: É assim, acho que acabam por ter assim mais rigor, mais fiabilidade, enquanto se se calhar nos anos anteriores antes de ter um processo de desempenho, nós não tínhamos muita noção, se calhar, do nosso trabalho e se calhar ficávamos aqui às vezes um bocado perdidos. Acho que agora acabam por ter uma visão mais efetiva daquilo que é pretendido das pessoas e o que tem que ser feito no seu respetivo local de trabalho. Por isso acho que isso trouxe aqui alguma responsabilidade e alguma visão do que realmente é esperado de um colaborador.

Entrevistador: Finaliza-se assim então esta entrevista, agradecendo mais uma vez a sua colaboração e vou agora desligar o gravador.

Anexo VII

Questionário sobre a avaliação de desempenho de 2023

Este questionário insere-se num contexto de mestrado na Universidade do Minho, com o objetivo principal de compreender as perceções dos colaboradores da Instituição em relação ao processo de avaliação do ano de 2023. Garante-se o anonimato absoluto, preservando assim a confidencialidade dos participantes.

Selecione com um “X” **apenas uma** opção de resposta às seguintes perguntas:

1 - Qual o seu grau de escolaridade?

- ☐ 4º ano de escolaridade
- ☐ 6º ano de escolaridade
- ☐ 9º ano de escolaridade
- ☐ 12º ano de escolaridade
- ☐ mais do 12º ano de escolaridade

2 - Já tinha experiência de participar num processo de avaliação de desempenho fora de instituição?

- ☐ Sim. Já tive experiências de processos de avaliação do desempenho noutras organizações/instituições de trabalho
- ☐ Não. Nunca tive experiências de processos de avaliação do desempenho noutras organizações/instituições de trabalho

3 – Em quantos processos de avaliação já participou nesta instituição?

- ☐ Primeiro ano em que participo no processo de avaliação de desempenho
- ☐ Segundo ano em que participo no processo de avaliação de desempenho
- ☐ Terceiro ano em que participo no processo de avaliação de desempenho

4 -Como se sentiu a participar no processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?

- ☐ Senti-me motivado a participar
- ☐ Senti-me desmotivado a participar
- ☐ Não me senti nem motivado, nem desmotivado

5 - O processo de avaliação motivou-o no seu trabalho?

- ☐ Sim. Senti-me mais motivado no meu trabalho
- ☐ Não. Desmotivou-me no meu trabalho.
- ☐ Não alterou a minha motivação no trabalho.

6 - Os questionários de avaliação de desempenho de 2023 foram de fácil interpretação?

- ☐ Sim. Eram bastante fáceis de serem interpretados
- ☐ Mais ou menos. Tinham coisas que não compreendia
- ☐ Não. Eram muito difíceis de serem interpretados

7 - Entendeu as competências avaliadas no processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?

- ☐ Entendi completamente
- ☐ Entendi alguma coisa
- ☐ Não entendi nada

8 - Os indicadores estabelecidos foram:

- ☐ Totalmente claros
- ☐ Parcialmente claros
- ☐ Nada claros

9 - Acha que houve apoio suficiente dos coordenadores aos colaboradores durante todo o processo?

- ☐ Sim. Senti total apoio por parte dos coordenadores
- ☐ Sim, houve apoio, mas poderia ter havido mais
- ☐ Não. Não houve apoio algum por parte dos coordenadores

10 - A reunião com o coordenador de equipa durante o processo foi:

- ☐ Muito clara
- ☐ Parcialmente clara
- ☐ Pouco clara

11 - Teve oportunidade de expressar as preocupações com o seu trabalho, durante a reunião de a avaliação de desempenho?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

12 - Acha que o processo de avaliação do ano de 2023 foi justo?

- ☐ Sim. Foi um processo justo
- ☐ Não sei, levantou-me dúvidas
- ☐ Não. Foi um processo injusto

13 - Está satisfeito com o processo de avaliação de desempenho do ano de 2023?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Nem satisfeito, nem insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

14 - Há quanto tempo trabalha nesta Instituição?

- ☐ Menos de 10 anos
- ☐ De 10 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

15 - Dos seguintes motivos, assinale aqueles que, na sua opinião, justificam a realização da avaliação de desempenho (nesta questão pode selecionar mais do que uma opção)

- ☐ Identificar necessidades de formação
- ☐ Identificar situações a melhorar no trabalho diário
- ☐ Ouvir as sugestões dos colaboradores, sobre a realização do trabalho
- ☐ Para a direção ter mais meios para fazer a supervisão do trabalho realizado
- ☐ Para definir se um colaborador está no posto de trabalho para o qual está mais habilitado

e/ou capacitado

- ☐ Para fazer a atribuição dos prémios de desempenho
- ☐ Porque existe em outras instituições, e esta quer apresentar-se com os mesmos níveis de qualidade e exigência

16 – Que sugestões tem para que o processo de avaliação de desempenho possa ser melhorado (Resposta opcional. Não é obrigatório responder à seguinte questão)

O questionário terminou. Obrigado pela colaboração!!!

Anexo VIII

Ficha de Avaliação/Auto-Avaliação

Identificação do colaborador:

Nome	
Função/cat. profissional	
Serviço/Valência	
Data	

Situação (assinale com x uma das opções): Avaliação: __ Autoavaliação: __

Competências	I.C.	Indicadores Comportamentais Transversais/Funcionais	1	2	3	4	5	Justificação de Excelentes
Qualidade de Trabalho	10	- Perfeição do trabalho efetuado;						
		- Ausência de erros significativos;						
		- Conformidade com os padrões de qualidade interna e legalmente regulamentados;						
		- Participa com propostas de melhoria e antecipa necessidades/dificuldades;						
Quantidade de Trabalho	8	- Grande quantidade de trabalho produzido;						
		- Rapidez na resolução de problemas;						
		- Compromisso com os objetivos da Instituição;						
		- Procura a mobilização da equipa em direção aos resultados pretendidos;						
Orientação para a Qualidade, Ambiente e Segurança	8	- Respeita os procedimentos internos de funcionamento do serviço;						
		- Cumpre as regras e as instruções dadas pela instituição em matéria de segurança e saúde no trabalho e utiliza corretamente os equipamentos de proteção coletiva e individual;						
		- Zela pela atualização e melhoria dos métodos de trabalho, procurando torná-los mais eficientes, mais seguros e ambientalmente mais eficazes;						
		- Usa de tratamento correto no trato diário com superiores hierárquicos, colegas, utentes, familiares, fornecedores, ou outros atores;						
Responsabilidade	8	- Executa convenientemente as ordens recebidas;						
		- Assume a responsabilidade por eventuais erros;						
		- Zela pela manutenção e conservação dos bens da instituição disponibilizadas para o exercício das funções;						
Assiduidade	8	- Cumprimento de 100% de serviço;						
		- Cumprimento de 98% a 99,9% de serviço;						
		- Cumprimento de 95% a 97,9% de serviço;						
		- Cumprimento de menos de 90% a 94,9% do serviço;						
		- Cumprimento de menos de 90% de serviço;						
Conhecimentos Profissionais	10	- Domínio dos conhecimentos teóricos inerentes à função;						
		- Facilidade de aplicação dos conhecimentos teóricos/técnicos no quotidiano de trabalhos;						
		- Facilidade de utilização dos meios de trabalho colocados ao dispor (equipamentos, materiais, etc)						

Capacidade de Chefia/Liderança	10	- Compromete a equipa face a resultados de excelência, que superem expectativas;						
		- Age como exemplo ou modelo para outros na Organização, através do seu próprio comportamento;						
		- Influencia os outros no sentido da partilha de objetivos, missão, valores, políticas, etc;						
		- Estimula a equipa na identificação do Valor Acrescentado que se deve fornecer aos clientes/utentes e à Organização, através da implementação de ações de melhoria contínua;						
		- Gere o talento como uma prioridade, contribuindo e influenciando os outros no sentido da estratégia da Organização;						
		- Capacidade para mediar conflitos com assertividade;						
Aperfeiçoamento profissional	8	- Frequenta, com aproveitamento, formação contínua ou cursos de formação especializada;						
		- Reflete consistentemente sobre as suas práticas e mobiliza o conhecimento adquirido na melhoria do seu desempenho;						
		- Partilha os conhecimentos adquiridos com os seus pares, sempre que se proporcionam oportunidades;						
Iniciativa	10	- Apresenta capacidade de detetar problemas no âmbito das atividades que desenvolve, reportando-os superiormente;						
		- Apresenta soluções para melhoria do seu serviço;						
		- Apresenta dinamismo e autonomia no desenvolvimento das suas funções;						
		- Obstáculos e dificuldades são encaradas como desafios, planeando ações concretas para o sucesso;						
Organização	8	- Organiza corretamente as tarefas mediante a planificação dos serviços a efetuar, individualmente ou com os restantes elementos da equipa;						
		- Planeia o serviço de acordo com as orientações da Mesa Administrativa;						
		- Capacidade para distinguir e sintetizar os aspetos essenciais dos acessórios ao analisar ou reportar uma situação						
		- Forma como programa, coordena e controla as ações, tendo em vista adequá-las aos objetivos;						
		- Capacidade de gerir o tempo em funções das tarefas a desempenhar;						
		- Forma como programa, coordena e controla as ações, tendo em vista adequá-las aos objetivos;						

Classificação Final:		
Necessidades de Formação:	Competências a serem promovidas:	Áreas:
Comentários/observações:	Avaliador:	Avaliado:

Assinatura do Avaliador

Assinatura do Avaliado

Data: __/__/__

Legenda:

IC: importância da competência

Escala de classificação:

1. Não demonstra a competência;
2. Demonstra a competência, mas não atua no dia a dia com os princípios e padrões de qualidade definidos;
3. Domina evidenciando raras deficiências colocando a qualidade como prioridade à sua atuação procurando confiança e credibilidade nas diferentes responsabilidades;
4. Domina sem dificuldade não evidenciando deficiências partilhando informação e conhecimentos para o restante grupo sempre que esse conhecimento crie valor à organização;
5. Domina na totalidade propondo melhorias contínuas contribuindo assim, para a excelência dos serviços criando valor à instituição.
(necessária justificação)

Anexo IX

Identificação do colaborador:

Nome: _____

Função/Categoria Profissional: Técnica Superior Administrativa

Valência: Serviços Administrativos

Assinale com "X" uma das opções: Avaliação: ☐ **Autoavaliação:** ☐

Na coluna denominada "Classificação", deve escrever o número correspondente à avaliação atingida em cada "indicador" referido, sendo:

- 1 – **Insuficiente:** Não demonstra a competência;
- 2 – **Suficiente:** Demonstra a competência, mas não atua no dia a dia com os princípios e padrões de qualidade definidos;
- 3 – **Bom:** Domina evidenciando raras deficiências colocando a qualidade como prioridade à sua atuação procurando confiança e credibilidade nas diferentes responsabilidades;
- 4 – **Muito Bom:** Domina sem dificuldade não evidenciando deficiências partilhando informação e conhecimentos para o restante grupo sempre que esse conhecimento crie valor à organização;
- 5 – **Excelente:** Domina na totalidade propondo melhorias contínuas contribuindo assim, para a excelência dos serviços criando valor à instituição

Os quadros "Justificação de Excelentes" devem ser **obrigatoriamente** preenchidos sob consequência da avaliação em causa não ser contabilizada.

Competências	I.C.	Indicadores comportamentais	Classificação	Justificação de Excelentes (Todas as classificações "excelente" (5), marcadas em cada indicador devem obrigatoriamente ser justificadas nos quadros em baixo)
Perfeição no trabalho	10	- Ausência de erros significativos.		
		- Conformidade com os padrões de qualidade do serviço.		
		- Participação ativa na identificação de melhorias e antecipação de necessidades.		
		- Contribui para a segurança no trabalho e utiliza práticas ambientalmente eficazes, reduzindo gastos desnecessários.		
		- Apresenta dinamismo e autonomia no desenvolvimento das suas funções.		
Comunicação e Colaboração	8	- Comunica eficazmente as informações afetas serviço, aos seus colegas e/ou superiores.		
		- Colabora ativamente com colegas e equipa de trabalho.		
		- Resolve conflitos de forma assertiva.		
		- Disponibilidade e polivalência para colaborar com a equipa técnica para eventuais necessidades de serviço		

		- Disponibilidade para colaborar em atividades, festividades reuniões e formações.		
		- Adota um estilo de comunicação adequado, claro e eficiente com superiores hierárquicos, colegas, utentes, familiares, fornecedores, ou outros atores		
Assiduidade e Pontualidade	∞	- Possui 0 dias de ausências durante ano (classificação 5)		
		- Possui entre 1 - 3 dias de ausências no ano (classificação 4)		
		- Possui entre 4 – 6 dias de ausências no ano (classificação 3)		
		- Possui entre 7 – 9 dias de ausências no ano (classificação 2)		
		- Possui 10 ou mais dias de ausências no ano (classificação 1)		
		- Atrasos pouco significativos e não recorrentes		
Responsabilidade Social e Ética Profissional	∞	- Mantém integridade nas interações com colegas e utentes		
		- Zela pela manutenção e conservação dos bens da instituição, disponibilizados para o exercício das funções		
		- Evita comportamento que possa prejudicar a identidade e imagem institucional.		
		- Adapta-se flexivelmente às mudanças institucionais e/ou novos processos de trabalho introduzidos.		
		- Age sempre respeitando os princípios e normas da ética profissional.		
Gestão administrativa e financeira	10	- Demonstra precisão e rigor na elaboração de documentos referentes aos processos administrativos, incluindo o processamento pontual e exato dos salários dos colaboradores.		
		- Efetua com exatidão o cálculo e emissão de mensalidades dos clientes, assim como a cobrança de rendas e subsídios.		
		- Garante conformidade e pontualidade no envio do registo mensal de utentes para a Segurança Social, além do tratamento correto de todos os assuntos fiscais e de Segurança Social.		
		- Mantém a organização e atualização dos registos documentais, assegurando a precisão e disponibilidade da informação.		
Supervisão dos Equipamentos Informáticos	∞	- Supervisiona a manutenção e funcionamento dos equipamentos informáticos, bem como dos softwares utilizados na instituição, garantindo sua eficiência e adequação às necessidades dos processos de trabalho.		
		- Estabelece e mantém contato regular com fornecedores de equipamentos informáticos e softwares, negociando contratos e realizando pedidos de compra conforme necessário.		
		- Coordena reparos e atualizações de softwares, assegurando que sejam realizados dentro dos prazos e padrões de qualidade estabelecidos.		
		- Avalia regularmente as necessidades de atualização ou substituição de softwares, propondo soluções e investimentos adequados para a instituição.		

Apoio à Mesa Administrativa	10	- Auxilia na elaboração de relatórios, planos de atividades, atas e outros documentos necessários, fornecendo informações relevantes e atualizadas.		
		- Colabora na transcrição e organização das atas das reuniões da Mesa Administrativa, garantindo a precisão e fidelidade dos registros.		
		- Presta suporte administrativo geral, atendendo às necessidades e solicitações da Mesa Administrativa de forma eficiente e profissional.		

Classificação Final:		
Necessidades de formação	Competências a serem promovidas:	Áreas:
Comentários/observações	Avaliador/Avaliado:	

Assinatura dos Avaliadores:

Assinatura do Avaliado:

Data: ____/____/____
