



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

Proposta de Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho na IPSS Os Melros - Associação, Cultural, Social, Recreativa e Desportiva

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Anabela de Albuquerque Cabral

Lamego, 2019



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

Proposta de Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho na IPSS Os Melros - Associação, Cultural, Social, Recreativa e Desportiva

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Anabela de Albuquerque Cabral

Professora Doutora Ana Branca Soeiro de Carvalho

Dissertação apresentada à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu para obtenção do grau de mestre em Gestão de Organizações Sociais

Lamego, 2019

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, de modo particular aos meus pais e ao meu irmão,
pelo seu amor incondicional em todos os momentos.

RESUMO

A Avaliação de Desempenho assume-se como um importante instrumento estratégico entre as ferramentas de gestão de recursos humanos, atendendo à sua analogia com a apreciação do desempenho dos mesmos, enquanto promotor da sustentabilidade organizacional.

Mediante o acentuar considerável da competitividade no contexto atual das organizações sociais, impera que estas desenvolvam competências e estratégias que lhes permitam a devida adaptação às alterações decorrentes de uma sociedade em permanente mutação e o aumento do seu potencial competitivo.

O fator diferenciador passa, então, pela reorganização das práticas de gestão adotadas pelas organizações, com especial destaque para uma gestão eficiente dos seus recursos humanos, assente na sua valorização, considerados por muitos estudiosos como o fator chave de competitividade.

A presente investigação constituiu como fim o desenvolvimento de uma proposta de implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho direcionado para a organização objeto de estudo.

Para tal, procedeu-se, a uma sistematização dos fundamentos teóricos da Avaliação de Desempenho e uma análise sobre a sua importância para as organizações.

Procuraram identificar-se os principais fatores que caracterizam o contexto organizacional atendendo a uma eficiente implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho, nomeadamente caracterizar a instituição e aferir a perceção que a comunidade organizacional tem acerca da importância da Avaliação de Desempenho.

No que concerne a metodologia, o presente estudo foi sustentado numa investigação-ação, a fim de obter uma caracterização da organização em estudo e aferir a perceção que gestão de topo e colaboradores têm sobre a Avaliação de Desempenho, recorrendo a técnicas de recolha de dados como a entrevista e o inquérito por questionário.

Dos resultados obtidos, foi possível aferir que a gestão de topo da instituição perceciona a Avaliação de Desempenho como uma forma de melhorar o desempenho individual dos colaboradores e de melhorar os resultados organizacionais, reconhecendo pertinência à sua implementação.

No que concerne aos colaboradores, foi possível aferir que o seu conhecimento relativo à Avaliação de Desempenho é rudimentar, não se evidenciando qualquer relação direta entre este e as funções, habilitações literárias e faixa etária.

Palavras chave: Organizações Sociais; Recursos Humanos; Avaliação de Desempenho; Sistema de Avaliação de Desempenho

ABSTRACT

Performance Assessment is an important strategic tool among human resources management tools, taking into account their analogy with the evaluation of their performance, as a promoter of organizational sustainability.

By emphasizing considerable competitiveness in the current context of social organizations, it is imperative that they develop skills and strategies that allow them to adapt to changes arising from a constantly changing society and increase their competitive potential.

The differentiating factor is then the reorganization of the management practices adopted by the organizations, with special emphasis on the efficient management of their human resources, based on their valuation, considered by many scholars as the key factor of competitiveness.

The present investigation aims the development of a proposal for the implementation of a Performance Assessment System directed to the organization under study.

To this end, we made a systematization of theoretical foundations of Performance Assessment and an analysis of its importance to the organizations. Next, we sought to identify the main factors that characterize the organizational context, attending to an efficient implementation of the Performance Evaluation System, namely to characterize the institution and to gauge the perception that the organizational community has about the importance of the Performance Assessment.

As far as the methodology is concerned, the present study was supported by an action research, in order to obtain a characterization of the organization in study and to verify the

perception that top management and collaborators have on the Performance Assessment, using techniques of collection of such as the interview and the questionnaire survey.

From the results obtained, it was possible to verify that the top management of the institution perceives the Performance Assessment as a way to improve the individual performance of the employees and to improve the organizational results, recognizing its pertinence to its implementation.

With regard to the employees, it was possible to verify that their knowledge regarding the Performance Assessment is rudimentary, not showing any direct relationship between this and the functions, literacy and age group.

Keywords: Social Organizations; Human Resources; Performance Assessment; Performance Evaluation System

Agradecimentos

A conclusão deste estudo dita o fim de uma etapa determinante do meu percurso académico, pautada por um misto de emoções, afigurando-se indubitavelmente um verdadeiro desafio pessoal. Os ensinamentos e o enriquecimento pessoal daqui resultantes não teriam sido alcançados sem o inestimável contributo de todos aqueles que me acompanharam nesta caminhada, a quem endereço o meu sincero agradecimento.

De referir, antes de mais, uma das pessoas mais significativas deste percurso, a minha orientadora, Professora Doutora Ana Branca Soeiro de Carvalho, que, com o seu profissionalismo e competência, foi crucial no desenvolvimento e conclusão deste projeto. Agradeço de forma sentida toda a sua dedicação e disponibilidade, a confiança depositada no meu trabalho e os conhecimentos transmitidos ao longo deste período.

Ao Professor Miguel Mota pela sua preciosa colaboração e enriquecimento do presente estudo, bem como à Professora Doutora Paula Marques dos Santos por todo o seu incansável apoio, não apenas nesta etapa, mas no decorrer de todo o Mestrado.

Ao Presidente da Direção da Associação Os Melros, o Senhor José Manuel Costa Lopes, pela recetividade e abertura demonstradas face a este projeto e à compreensão e flexibilidade permitida no decurso da investigação; aos colaboradores da instituição pelo seu importante contributo.

Ao Senhor Provedor da Santa Casa da Misericórdia, Dr. Michael de Pina Batista, pela colaboração, autorizando na referida instituição a validação de um dos instrumentos de recolha de dados utilizados na presente investigação, bem como à Dra. Dália Silva pelo acompanhamento efetuado nesse sentido.

À colega de Mestrado e amiga Eufémia Paiva por todo o companheirismo, estímulo, cooperação, incentivo e, sobretudo, pelos inúmeros bons momentos partilhados ao longo desta etapa. À amiga Márcia Pina pela disponibilidade que sempre evidenciou e por todo o apoio que me dedicou na construção de conhecimento.

Às amigas de todas as horas, Dalila Duarte e Ana Verónica Albuquerque, pela boa energia que sempre transmitiram e por nunca me permitirem duvidar das minhas capacidades. À colega de trabalho e amiga Ana Paula Almeida pelos muitos momentos de compreensão, suporte e entreaajuda.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xiii
CAPÍTULO I – ESPECIFICAÇÃO DO TEMA	14
I.1. Problemática em análise	14
I.2. Justificação / relevância de tema	16
I.3. Delimitação da abordagem	18
I.4. Objetivos e questão de partida	19
I.5. Estrutura da investigação	20
I.6. Proposta de um modelo de investigação	21
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	23
II.1. A Avaliação de Desempenho	23
II.2. Fontes e Métodos de Avaliação de Desempenho	28
II.2.1. Fontes de Avaliação	28
II.2.2. Métodos de Avaliação de Desempenho	34
II.3. A Avaliação de Desempenho nas organizações	41
II.4. Quadro teórico de base	43
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	46
III.1. Hipóteses da Investigação	46
III.2. Metodologia	47
III.3. Delimitação do universo em estudo	48
III.3.1. Caracterização da instituição	48
III.3.2. Universo em estudo	51
III.3.3. Técnicas de recolha de dados	52
III.3.4. Técnicas de análise	54

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE AÇÃO	54
IV.1. Apresentação dos dados obtidos	54
IV.1.1. Entrevista	54
IV.1.2. Análise descritiva	56
IV.2. Demonstração dos resultados.....	60
IV.3. Proposta de ação.....	67
CONCLUSÃO	68
FONTES BIBLIOGRÁFICAS	75
APÊNDICES	79
ANEXOS.....	100

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Fases de Investigação	22
Tabela 2 - Definição de Avaliação de Desempenho	28
Tabela 3 - Fontes de Avaliação de Desempenho	33
Tabela 4 - Métodos de Avaliação de Desempenho.....	40
Tabela 5 - Contributo da Avaliação de Desempenho	43
Tabela 6 - Órgãos Sociais.....	80
Tabela 7 - Equipa Técnica.....	80
Tabela 8 - Equipa Operacional	81
Tabela 9 - Análise de Entrevista.....	55
Tabela 10 – Faixa Etária.....	87
Tabela 11 – Habilitações Literárias	87
Tabela 12 - Função.....	88
Tabela 13- Tipo de Vículo.....	88
Tabela 14 - Antiguidade.....	88
Tabela 15 – Conhecimento da Avaliação de Desempenho	89
Tabela 16 –Utilidade da Avaliação de Desempenho 1	89
Tabela 17 - Utilidade da Avaliação de Desempenho 2.....	90
Tabela 18 – Pertinência da Avaliação de Desempenho	91
Tabela 19 - Benefícios da Avaliação de Desempenho 1.....	91
Tabela 20 - Benefícios da Avaliação de Desempenho 2.....	92
Tabela 21 – Reconhecimento da dedicação	94
Tabela 22 – Reconhecimento do Desempenho.....	94
Tabela 23 - Avaliação de Desempenho/Desenvolvimento profissional	96
Tabela 24 - Avaliação de Desempenho/Desempenho Individual.....	96
Tabela 25 – Vantagens da Avaliação de Desempenho	96

Tabela 26 – Dados Descritivos Grupo 2	62
Tabela 27 - Dados Descritivos Grupo 3.....	63
Tabela 28 - Qui-Quadrado Faixa Etária/Conhecimento da Avaliação de Desempenho	64
Tabela 29 - Qui-Quadrado Habilitações /Conhecimento da Avaliação de Desempenho	64
Tabela 30 - Qui-Quadrado Função/Conhecimento da Avaliação de Desempenho	65
Tabela 31 - Correlação Faixa Etária/Habilitações Literárias	66
Tabela 32 - Correlação Função/Habilitações Literárias.....	66
Tabela 33 – Descrição de Funções de Equipa Técnica.....	97
Tabela 34 - Descrição de Funções de Equipa Operacional	98
Tabela 35 – Catálogo de Competências	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Proposta de modelo de investigação	21
Figura 2 – Género	87
Figura 3 – Implementação da Avaliação de Desempenho	94
Figura 4– Conhecimento sobre critérios de progressão na carreira.....	95
Figura 5– Conhecimento sobre políticas de recompensa e incentivos	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

CAPÍTULO I – ESPECIFICAÇÃO DO TEMA

I.1. Problemática em análise

No contexto atual, a pressão sobre as organizações, determinada por alterações de âmbito tecnológico, político, económico, social e cultural, é cada vez maior, facto que fomenta a “necessidade do desenvolvimento de competências que possibilitem a melhoria contínua” e uma capacidade de adaptação a todos os níveis, a fim de que possam aumentar o seu potencial competitivo (Ceitil, 2016, p. 15).

Segundo Ceitil (2016), o acentuar considerável da competitividade, num contexto atual de globalização, conduziu à necessidade de adaptação das missões das organizações, cujo foco deverá ser cada vez mais o cliente.

Surgiu, desta adaptação, uma nova forma de pensar e agir das organizações, salientando a importância fulcral das pessoas neste contexto, uma vez que as organizações são desenvolvidas por pessoas e para pessoas e que só delas advém a “capacidade de criar, inovar e inventar novos produtos e serviços” (Ceitil, 2016, p. 68).

Para Mações (2017), é pertinente e determinante para a sobrevivência das organizações que as mesmas valorizem os seus recursos humanos, considerados por muitos autores como o fator chave de competitividade, em detrimento dos recursos financeiros e tecnológicos.

Emergiu, assim, a necessidade de um novo rumo na gestão dos recursos humanos, direcionado para o abandono das práticas de gestão de pessoal e para a adoção de modelos orientados para a gestão de pessoas (Ceitil, 2016, p. 68).

Segundo Alves (2016) vive-se, atualmente, numa época que se caracteriza por mudanças profundas e imprevisíveis, conduzindo a uma rápida adaptação por parte das organizações. Tal implica que as mesmas sejam detentoras de “gestores bem preparados e dotados com ferramentas adequadas às novas exigências”, a fim de obterem um bom desempenho (p. 67).

A autora salienta que as transformações que decorrem na sociedade atual e as consequentes novas formas de estruturas organizacionais têm fomentado a preocupação com a eficácia das organizações, pelo que considera pertinente a existência de instrumentos para medir o desempenho das mesmas, no sentido de as gerir e melhorar (p. 21).

Salienta-se a pertinência de ferramentas de gestão de desempenho que promovam “um clima de motivação e de reconhecimento do valor das pessoas” (Mações, 2017, p. 17). É, assim, relevante a adoção de soluções estratégicas por parte das organizações que fomentem a competitividade, mediante conhecimentos e competências que lhes permitam diferenciar-se.

Neste contexto, a avaliação de desempenho assume uma crescente importância, devido à relação que esta estabelece entre o colaborador e as funções que desempenha, evidenciando os sistemas de avaliação de desempenho entre as ferramentas de gestão de recursos humanos (Fernando Fernandes, 2010, p. 14).

O presente estudo incidirá, deste modo, na conceção de um sistema de avaliação de desempenho para uma IPSS do concelho de Penalva do Castelo, especificamente a IPSS Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva.

Esta propõe-se ser, de acordo com a visão definida, “uma instituição de excelência para a comunidade e uma referência regional”, cujas práticas e costumes possam ser um exemplo a seguir (Plano Anual de Atividades 2018, p. 4).

Consciente da importância do seu capital humano para a prossecução da visão a que se propõe, a organização tem tido a preocupação de adotar medidas ou estratégias voltadas para a valorização dos seus colaboradores, considerando a implementação de um sistema de avaliação de desempenho um importante contributo para a melhoria do desempenho individual e organizacional.

É evidente o papel preponderante da avaliação de desempenho na gestão organizacional, devido à sua estreita relação com a apreciação sistemática do desempenho dos recursos humanos, revelando-se com um importante instrumento estratégico, promotor da sustentabilidade da organização.

É, contudo, necessário a sua integração num sistema de avaliação de desempenho, que “deve ser bem pensado e bem estruturado, visando criar na organização um clima de superação, de melhoria permanente”, criando benefícios para o colaborador e para a organização (Alves, 2016, p. 110).

A conceção e implementação de sistema de avaliação de desempenho adequado à sua natureza constitui-se, assim, uma etapa determinante para as organizações, que lhes possibilita a mensuração e distinção dos diferentes contributos dos seus colaboradores.

Alves (2016) refere que, de acordo com Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é “o processo que permite medir o desempenho do funcionário”, considerando desempenho como o grau em que cada colaborador alcança os requisitos exigidos na execução do seu trabalho” (p. 109).

Camara (2015) admite, contudo, a complexidade da ferramenta Avaliação de Desempenho, em contexto organizacional, uma vez que para além de mensurar os resultados obtidos pelo colaborador, exerce uma influência significativa na sua motivação, auto-estima e sentimento de pertença ao grupo (p. 69).

I.2. Justificação / relevância de tema

Abordando a questão da avaliação de desempenho no contexto organizacional, procurar-se-á, neste ponto, salientar a importância da implementação desta ferramenta de gestão e os seus respetivos contributos nas organizações em geral e na instituição, objeto de estudo, em particular.

Caetano (2008) considera que a avaliação de desempenho tem vindo a ganhar um peso relevante na gestão dos recursos humanos, uma vez que poderá ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho, enquanto “processo de controlo de desempenho” e mediante as suas “relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores” (p. 1)

Segundo Almeida (2016), compete às organizações o desenvolvimento de mecanismos de acompanhamento e de controlo das suas atividades, que permitam a avaliação de desempenho da organização e dos colaboradores, a deteção de problemas a solucionar e a identificação de áreas que evidenciem potencial crescimento (p. 29)

Mações (2017) salienta que a avaliação de desempenho possibilita a mensuração do contributo individual dos colaboradores, no que concerne à concretização dos objetivos estratégicos definidos pela organização (p. 37).

Alves (2016) frisa a pertinência da avaliação de desempenho no mundo organizacional, uma vez que permite ao colaborador obter uma apreciação do seu trabalho e possibilita à organização rentabilizar de forma mais profícua o seu capital humano (p. 124).

Reforçando a ideia anterior, a autora enumera alguns dos objetivos essenciais da avaliação de desempenho:

Gerar informações para tomada de decisões; conhecer/medir o potencial humano, no sentido de aproveitar o melhor possível as competências de cada um; adequar o perfil do funcionário ao cargo; (...) melhorar e estimular a produtividade; diagnosticar necessidade de qualificações/formações; corrigir desvios (...); gerar motivação e satisfação no trabalho(p. 125).

Sarmento, Rosinha, e Silva (2015) referem que, enquanto sistema estratégico da gestão de competências das pessoas, possibilita ainda “dinamizar e explorar os processos intregados de gestão”, tais como agregar, estimular, recompensar, desenvolver, reter ou demitir e monitorizar pessoas, bem como o processo de reclamação (pp. 33-34).

De acordo Serrano (2011), citado por Alves (2016), a avaliação de desempenho assume assim uma “importância capital na dinamização e promoção da melhoria do desempenho das pessoas e conseqüentemente do sucesso das organizações” (p. 126).

Fundamentada a sua importância para as organizações em geral e na instituição, importa frisar a sua relevância para a organização objeto de estudo.

A proposta de concepção de um sistema de avaliação de desempenho para a instituição particular de solidariedade social Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva, entre outros propósitos, surge, assim, como uma medida de promoção da eficácia e eficiência da organização, mediante o desenvolvimento do seu capital humano.

A concepção de um sistema de avaliação de Desempenho adequado à sua realidade organizacional permitirá definir o meio mais ajustado de monitorização, mensuração e apreciação do cumprimento de funções, objetivos e obrigações dos colaboradores da organização, fundamentando a sua implementação, tendo em vista a melhoria contínua.

Considera-se que a implementação deste processo compreenderá um relevante contributo para a melhoria do desempenho individual e, conseqüentemente organizacional, bem como para a garantia da qualidade da instituição.

I.3. Delimitação da abordagem

No presente trabalho efetuar-se-á, primeiramente, uma delimitação temporal e concetual da Avaliação de Desempenho, a fim de compreender e sistematizar os fundamentos teóricos do conceito. Versará num estudo acerca da emergência e da evolução da Avaliação de Desempenho, seguido de uma análise concetual, onde se evidenciarão algumas das definições referenciadas pela literatura.

Complementar-se-á com uma sistematização das várias correntes de pensamento acerca do conceito, especificando fontes e métodos, no sentido de procurar dar resposta às questões quem e como avaliar. Será igualmente efetuada uma reflexão sobre o impacto da Avaliação de Desempenho nas organizações sociais, procurando evidenciar os contributos que a mesma terá na realidade organizacional.

Será, posteriormente, efetuada uma caracterização da organização em estudo a fim de identificar os fatores facilitadores de uma eficiente implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho. Esta caracterização pressupõe a recolha, análise e organização de informação que a possibilite. Terá incidência nos Recursos Humanos, dos quais se pretende a sua caracterização completa. Complementando, será efetuada uma análise no sentido de aferir a perceção que os órgãos de gestão e os colaboradores têm acerca da Avaliação de Desempenho.

O estudo culminará com a conceção de uma proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho adequado à realidade organizacional, atendendo às suas especificidades.

A organização objeto de estudo é a Instituição Particular de Solidariedade Social Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva, sedeadada no lugar e freguesia de Germil, concelho de Penalva do Castelo, distrito de Viseu.

É uma associação que evoluiu de uma coletividade com atividades recreativas e desportivas para uma Instituição Particular de Solidariedade Social, e que tem vindo a diversificar e a adequar as suas atividades às necessidades da população da freguesia de Germil, Concelho de Penalva do Castelo e freguesias limítrofes.

Tem como missão promover a qualidade de vida da população inserida na sua área de abrangência, desenvolvendo atualmente atividades de intervenção social, cultural, recreativa e desportiva. Dinamiza, para o efeito, as respostas sociais de Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário e Estrutura Residencial para Pessoas Idosas.

Atualmente, a Associação Os Melros não dispõe de um sistema de avaliação de desempenho, pelo que se considera pertinente a sua conceção e implementação, enquanto ferramenta de gestão que responda às singularidades da organização, como forma de promover a melhoria do desempenho individual e, conseqüentemente, organizacional.

I.4. Objetivos e questão de partida

Definiram-se para o desenvolvimento deste trabalho os objetivos gerais que se seguem, estando os mesmos desdobrados em objetivos específicos.

1. Compreender e sistematizar os fundamentos teóricos da Avaliação de Desempenho e a sua importância para as organizações sociais:

1.1. Apresentar um estudo sobre o desenvolvimento e a evolução da Avaliação de Desempenho;

1.2. Sistematizar as várias correntes de pensamento acerca do conceito Avaliação de Desempenho;

1.3. Aprender o impacto da Avaliação de Desempenho nas organizações sociais;

2. Identificar os principais fatores que caracterizam o contexto organizacional para a eficiente implementação de um sistema de avaliação de desempenho:

2.1. Recolher, analisar e organizar informação que permita a caracterização total da organização em estudo;

2.2. Aferir a perceção que os órgãos de gestão têm acerca da importância da Avaliação de Desempenho;

2.3. Aferir a perceção que os colaboradores têm acerca da importância da Avaliação de Desempenho;

3. Desenvolver uma proposta implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho na organização:

3.1. Proceder a uma descrição de funções e ao mapeamento de competências;

3.2. Conceber um Sistema de Avaliação de Desempenho adequado à realidade organizacional;

3.3. Apresentar uma proposta de implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho para a organização.

Haro et al. (2016) defendem que o problema de investigação deve formular-se mediante uma pergunta de partida, exprimindo “de forma clara, precisa e objetiva”, o que se pretende estudar (p. 9). Freixo (2011) acrescenta que a formulação do problema de investigação implica referir, “de forma explícita, clara compreensível e operacional qual a dificuldade com a qual nos confrontamos e que pretendemos resolver”, enunciando-o em forma de questão. (pp. 157-159).

No seguimento do exposto, para o estudo mencionado foi eleita a seguinte questão de partida:

Tendo em conta a concetualização da Avaliação de Desempenho ao presente e a realidade organizacional da IPSS Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva, qual o modelo de Sistema de Avaliação de Desempenho mais adequado a implementar?

I.5. Estrutura da investigação

O capítulo I compreende a definição do tema – Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho na IPSS Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva – e a sua relevância, recorrendo a uma breve fundamentação acerca do papel preponderante da Avaliação de Desempenho na gestão organizacional e respetivos contributos.

Ainda no capítulo I, são definidos os objetivos gerais e específicos do estudo, bem como a questão de partida.

No capítulo II é efetuado o enquadramento teórico, compreendendo uma abordagem acerca da emergência e evolução da Avaliação de Desempenho, uma análise do conceito, mediante a perspetiva de vários autores, uma referência às fontes e métodos de Avaliação de Desempenho e uma síntese acerca da sua importância e dos seus contributos no contexto organizacional. O Capítulo é finalizado pelo quadro teórico de base.

No capítulo III são formuladas as hipóteses, definida a metodologia a aplicar no desenvolvimento do projeto, a delimitação do universo em estudo e as técnicas de recolha e análise de dados.

O capítulo IV compreende a apresentação dos dados obtidos, a sua análise e interpretação, bem como a apresentação da proposta.

Após capítulo IV, segue-se a conclusão, que consistirá numa análise e reflexão crítica, abordando itens como resposta ao problema e objetivos, os contributos do estudo, as limitações e recomendações futuras.

I.6. Proposta de um modelo de investigação

São, abaixo, propostos o modelo e as fases de investigação, mediante os quais se procurará verificar quais são as características e especificidades de uma organização e qual a perceção que a gestão de topo e colaboradores têm acerca da Avaliação de Desempenho e de como influenciam o desenvolvimento de uma proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho a implementar em determinada realidade organizacional.

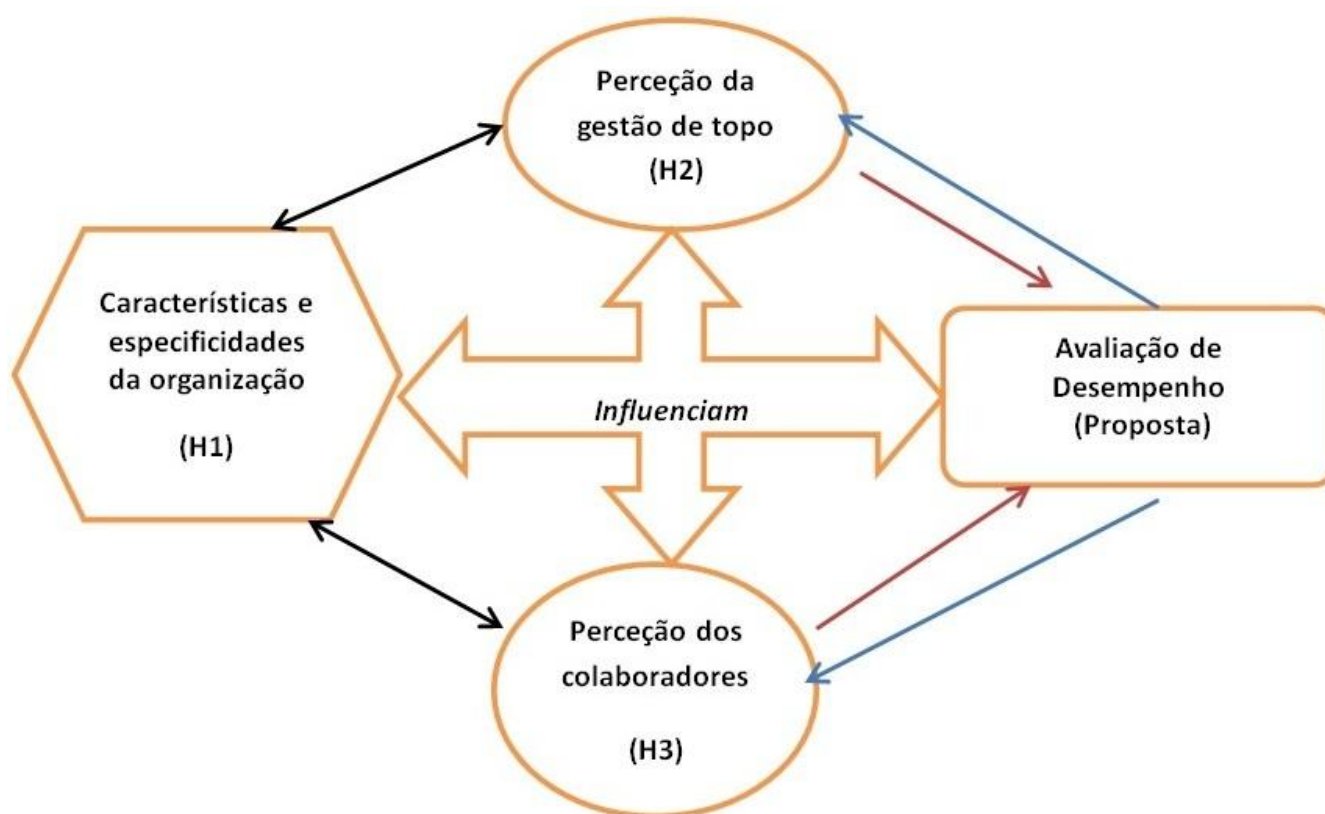


Figura 1- Modelo de investigação
(Elaboração própria)

A tabela 1 ilustra as fases propostas para a presente investigação.

Tabela 1 - Fases de Investigação

(Fonte: Elaboração própria)

Etapa 1: Formulação do Problema	Desenvolvimento de uma proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho adequado à IPSS Os Melros - ACSRD
Etapa 2: Exploração	Pesquisa bibliográfica sobre Avaliação de Desempenho
Etapa 3: Problemática	Fundamentação teórica sobre a Avaliação de Desempenho e a sua importância para as organizações sociais
Etapa 4: Construção	Identificação dos principais fatores que caracterizam o contexto organizacional para a eficiente implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: realidade organizacional e perceção da gestão de topo e colaboradores acerca da Avaliação de Desempenho
Etapa 5: Observação	Seleção da metodologia; conceção de instrumentos de observação; recolha de dados (aplicação de entrevista e inquérito)
Etapa 6: Análise de dados	Tratamento e análise dos dados recolhidos; levantamento de informação relativa à informação em estudo
Etapa 7: Conclusões	Apresentação dos resultados; desenvolvimento de proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1. A Avaliação de Desempenho

Nos últimos tempos, a Avaliação de Desempenho tem vindo a assumir um papel preponderante nas políticas do país. Não é, contudo, uma prática nova no mundo organizacional que, sofrendo reformulações ao longo dos tempos, ocupa já uma posição de destaque “na investigação em psicologia industrial/organizacional praticamente desde que esta se constituiu como área científica” (Caetano, 2008, p. 13)

Fernandes (2010, p. 3), baseado em Caetano (1996), refere que a Avaliação de Desempenho apenas teria reconhecimento enquanto processo de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores nos princípios do século XIX, após o eclodir da Revolução Industrial.

Porém, segundo Chiavenato (2000), no período medieval, a Companhia de Jesus desenvolvia já um método assente em relatórios e registos das atividades e do potencial de cada um dos seus elementos.

De acordo com o mesmo autor, em 1842 o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implementou um sistema para avaliar anualmente o desempenho dos seus funcionários. Em 1880 seria a vez do Exército Americano desenvolver o seu sistema de avaliação.

Taylor, em finais do século XIX, preconizou a ideia de que a determinação dos salários de acordo com as funções influenciaria a produtividade e a eficácia, evidenciando assim a avaliação por funções (Godinho, 2016, p. 19).

No início do século XX, integrou vetores de avaliação no seio da administração científica, sendo que o processo de mensuração do desempenho de pessoas e máquinas era idêntico (Alves, 2016, p. 104).

Bilhim (2009, p. 269) defende que apenas no início do século XX a avaliação de desempenho passaria a ser considerada como “um factor importante na gestão de pessoas. Segundo Sekiou e colaboradores (2009), referidos por Godinho (2016, p. 20), foi com a Primeira Guerra Mundial que se registaram as primeiras práticas de avaliação no âmbito da seleção dos recursos humanos, utilizadas por alemães, americanos e britânicos a fim de selecionarem os seus militares.

Na opinião de Chiavenato (2000, p. 323), os sistemas de avaliação de desempenho começaram a difundir-se nas organizações após a Segunda Guerra Mundial.

Na década de 1950, surgiu um modelo baseado nos objetivos definidos previamente pelas organizações, contributo este atribuído a Peter Drucker. O Behaviorally Anchored Rating Scales surgiu na década de 1960, centrado no comportamento, que viria a ser aperfeiçoado (Alves, 2016, pp. 104-105).

Segundo Alves (2016, p. 105), no final do século XX atribuiu-se especial destaque às competências dos colaboradores. A autora apontou que a tendência mais recente no âmbito da Avaliação de Desempenho tem foco “em resultados conjuntamente com a avaliação de comportamento”.

Assistiu-se, assim, a uma mudança de paradigma, em que a ênfase transitou da máquina para o homem, evidenciando-se, ao longo dos tempos, uma crescente preocupação com o comportamento do colaborador, bem como com o comportamento da organização onde está inserido (Alves, 2016, p.105).

A Avaliação de Desempenho é, atualmente, um conceito com expansão no âmbito organizacional, que, segundo alguns autores, integra um processo mais abrangente, a gestão de desempenho.

Importa, assim, a compreensão dos conceitos gestão de desempenho e avaliação de desempenho e a sua relação, visando uma melhor e maior apreensão do que é, então, avaliação de desempenho.

Para Alves (2016), os sistemas de gestão de desempenho constituem “uma ferramenta essencial para monitorizar e controlar o desempenho das organizações como um todo, o desempenho de cada uma das áreas funcionais e o desempenho individual de cada colaborador” (p. 23).

De acordo com Nascimento e Pereira (2015, p. 249), desempenho é entendido como a “forma como o colaborador executa o seu trabalho e/ou os resultados que daí advêm”.

Para Alves (2016), o desempenho remete para a ação, o resultado da mesma e o sucesso desse resultado. A autora considera que o conceito “corresponde ao potencial de criação de valor, de cada funcionário, relativo a um determinado período de tempo” (p. 21).

Mohrman et al. (1989), citados por Camara (2015), consideram que o desempenho consiste em “um executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir um resultado” (p. 29). Assim, pode entender-se desempenho com o grau de eficiência no cumprimento de determinada função.

No que concerne à gestão de desempenho, para Mondy et al. (2002), referidos por Sarmiento, Rosinha, & Silva (2015), consiste num “um processo integrado onde os gestores trabalham com os seus colaboradores para atingir expectativas, medir, rever resultados e recompensar o desempenho, de modo a melhorar o sucesso organizacional” (p. 23).

Segundo Soares (2015, p. 16), trata-se de um processo que permite identificar, desenvolver e mensurar o desempenho do colaborador, bem como os seus objetivos, que se pretendem alinhados com os objetivos organizacionais, sendo, portanto, mais abrangente que a avaliação de desempenho.

Godinho (2016, p. 38) considera que à gestão de desempenho está subjacente a “implementação de um sistema de avaliação e de uma política de benefícios alinhada à estratégia que promova o desempenho do colaborador”.

Considera-se a avaliação de desempenho parte integrante deste processo de gestão de desempenho e, como tal, os conceitos não são sinónimos. A gestão de desempenho implica o alinhamento dos objetivos organizacionais com os individuais, mediante a construção de um plano integrado e exequível com o indivíduo; a avaliação de desempenho pressupõe uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo na função (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015, p. 25).

Tavares, citado por Alves (2016), acerca da avaliação de desempenho, refere que é:

Uma atividade da gestão de pessoas, por meio da qual se visa a forma como cada trabalhador desenvolve o seu trabalho, detetando os pontos fortes e os pontos fracos que este apresenta no exercício da sua atividade, com o objetivo de o ajudar a desenvolver competências. (p. 110)

Fletcher (2001), citado por Sarmiento, Rosinha, e Silva (2015), define avaliação de desempenho como o “conjunto de atividades que a organização utiliza para avaliar os seus colaboradores, desenvolver as suas competências realçar o seu desempenho e distribuir recompensas” (p. 25).

Mações (2017) defende que a avaliação de desempenho pode ser entendida como um processo interativo entre avaliador e avaliado, cujo trabalho desenvolvido é analisado por

ambos, com o objetivo de aferir os aspetos positivos e negativos do desempenho e delinear alternativas de desenvolvimento e melhoria (p. 36).

Segundo o mesmo autor, a avaliação de desempenho constitui um “processo de apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores nas suas funções”, que permite à organização identificar o contributo de cada colaborador no cumprimento dos seus objetivos estratégicos (p. 36).

Segundo Chiavenato (2000), a avaliação de desempenho é “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo, e o seu potencial de desenvolvimento futuro”, potenciadora de benefícios tais como a deteção de problemas de supervisão da equipa de trabalho, de integração do colaborador à sua função ou à própria organização, de rentabilização de recursos humanos com competência mais elevadas do que o cargo que ocupam exige, entre outros (pp. 325-326).

Bilhim (2009) refere-se à avaliação de desempenho como um “processo de identificação, medida e gestão do nível de realização” dos colaboradores de determinada realidade organizacional (p. 270).

Machado, Machado, & Portugal (2014), definem avaliação de desempenho como um “conjunto de técnicas de análise objetiva do comportamento profissional do indivíduo”, visando alcançar um maior conhecimento do seu rendimento profissional, a apreciação das suas aptidões e motivações e a orientação do trabalhador em função das aptidões e motivações (p. 133).

Para Almeida (2016), constitui-se um “processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os resultados alcançados por cada funcionário em face aos objetivos previamente fixados, detetando desvios que mereçam ações corretivas ou que sugiram um potencial de desenvolvimento” (p. 210).

Para Bateman e Snell (2007, p. 338), consiste na avaliação das atividades pelo funcionário/colaborador, podendo influenciar o seu desempenho, remuneração e oportunidades de promoção. De acordo com Teixeira (2017, p. 293), baseia-se na comparação dos padrões com as realizações.

Sousa et al (2012, p. 118) consideram a avaliação de desempenho como uma das práticas de gestão de recursos humanos mais críticas, uma vez que se trata de uma ferramenta que

permite mensurar o contributo dos colaboradores na concretização dos objetivos da organização e detetar lacunas de competências no desempenho do colaborador.

Camara (2015) admite, contudo, a complexidade da ferramenta Avaliação de Desempenho, em contexto organizacional, uma vez que para além de mensurar os resultados obtidos pelo colaborador, exerce uma influência significativa na sua motivação, autoestima e sentimento de pertença ao grupo (p. 69).

Ainda que se considere um dos conceitos mais utilizados em contexto organizacional, ainda não existe, contudo, uma definição simples do mesmo. Porém, apesar das diferentes abordagens concetuais, denotam-se semelhanças nas reflexões dos vários autores, pelo que todos comungam de uma mesma ideia: a análise do desempenho.

Trata-se de uma apreciação metódica e precisa do grau de eficiência do colaborador no cumprimento das suas funções, procurando identificar as suas forças e fraquezas, a fim de corrigir desvios, gerir e desenvolver o seu potencial individual.

A avaliação de desempenho é, então, uma ferramenta estratégica na gestão de recursos humanos, uma vez que promove a identificação de pontos fortes e fragilidades do colaborador, mediante a apreciação sistemática do seu desempenho, permitindo-lhe refletir sobre o mesmo e proceder à correção de condutas inoperantes.

Encerra igualmente benefícios no âmbito organizacional, daí que se considere que a implementação de um processo de avaliação de desempenho seja determinante para o aperfeiçoamento e progresso de qualquer organização.

Considerado um dos conceitos mais utilizados em contexto organizacional, apresentam-se na tabela 2 uma sistematização das definições referenciadas na literatura analisada.

Tabela 2 - Definição de Avaliação de Desempenho
(Elaboração própria, com base nos autores referidos)

Autores	Definição
Chiavenato (2000)	Apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo, e o seu potencial de desenvolvimento futuro
Fletcher (2001)	Conjunto de atividades que a organização utiliza para avaliar os seus colaboradores, desenvolver as suas competências realçar o seus desempenho e distribuir recompensas.
Bateman e Snell (2007)	Avaliação das atividades pelo funcionário/colaborador, podendo influenciar o seu desempenho, remuneração e oportunidades de promoção.
Bilhim (2009)	Processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização.
Machado, Machado e Portugal (2014)	Conjunto de técnicas de análise objetiva do comportamento profissional do indivíduo.
Almeida (2016)	Processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os resultados alcançados por cada funcionário em face aos objetivos previamente fixados, detetando desvios que mereçam ações corretivas ou que sugiram um potencial de desenvolvimento.
Mações (2017)	Processo de apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores nas suas funções.

II.2. Fontes e Métodos de Avaliação de Desempenho

II.2.1. Fontes de Avaliação

Bateman e Snell (2007, p. 340) admitem a diversidade de fontes na recolha da informação referente ao processo de avaliação, opinião corroborada por Caetano (2008, p. 75) que frisa ser possível a conceção de “diversas fontes de avaliação de desempenho em função dos papéis assumidos pelos atores organizacionais”.

Fernandes e Caetano (2007, p. 374) frisam que a questão de a quem deve ser atribuída a responsabilidade da avaliação se tem verificado ao longo da literatura sobre a temática, reconhecendo vários “atores organizacionais” habilitados para o efeito.

Chiavenato (2000, p. 326), refere que:

A responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e ao seu gerente conjuntamente, à equipa de trabalho, ao órgão de recursos humanos ou a uma comissão de avaliação de desempenho.

Segundo Rego et al (2015, p. 506), o processo de avaliação de desempenho era, tradicionalmente, atribuído à chefia direta, salientando-se que, por motivos diversos, outros intervenientes têm integrado o processo.

A literatura sugera, assim, a existência de diferentes fontes de avaliação que se distinguem pelos padrões utilizados, pelo que, seguidamente, se fará referência às consideradas mais relevantes.

A Autoavaliação é uma das fontes de avaliação e pressupõe, segundo Godinho (2016, p. 47), que o colaborador se pronuncie sobre o seu desempenho, que avalie o seu próprio desempenho.

Chiavenato (2000, p. 326) reforça tratar-se de uma forma de avaliação em que cada pessoa analisa e efetua uma apreciação referente ao seu desempenho, eficácia e eficiência.

Segundo Caetano (2008, p. 76), esta forma de avaliação possibilita que o colaborador se examine a si próprio, permitindo aferir os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. Mações (2017, p. 44) reforça que a auto-avaliação “incentiva o envolvimento e a responsabilização do avaliado, permitindo-lhe confrontar a sua própria avaliação com a da hierarquia”.

Caetano (2008, p. 81) salienta que, entre outras vantagens, esta fonte de avaliação promove “a participação e o envolvimento do subordinado nos processos organizacionais”, uma maior satisfação do subordinado e do chefe e a melhoria do desempenho.

Evidenciam-se, contudo, desvantagens, nomeadamente o inflacionamento das apreciações (Mações, 2010, p. 44) e a subjetividade que lhe é inerente, pelo facto de nem sempre se alcançar “o distanciamento necessário para uma auto-avaliação” (Godinho, 2016, p. 47). Por estas razões, Rego et al (2015, p. 509) referem que “a auto-avaliação tende a funcionar como complemento de outras avaliações”.

A fonte tradicional de avaliação é a Avaliação pela Chefia Direta ou Superior Hierárquico. De acordo com Rego et al (2015, p. 507), o superior hierárquico é quem “tem maiores oportunidades para observar o desempenho dos indivíduos submetidos a avaliação”, uma vez que, segundo Godinho (2016, p. 47), referindo Tavares (2011), é quem detém um maior contacto com o avaliado, portanto mais capacitado para acompanhar e apreciar o desempenho dos colaboradores.

Bilhim (2009, pp. 276-277) reforça que a o chefe se encontra legitimado para conduzir o processo de avaliação, atendendo à sua responsabilidade de orientação para com o colaborador e ser quem melhor conhece o seu desempenho.

Este tipo de avaliação não se isenta, porém, de condicionantes. Rego et al (2015, p. 507) referem que a natureza de algumas funções dificultam a observação pela chefia direta. Os mesmos autores apontam o risco de distorção da avaliação, resultante do enviesamento avaliativo quando existe preconceito ou favoritismo. Caetano (2008, p. 75) acrescenta ainda a subjetividade que pode ocorrer nas apreciações efetuadas pelos superiores hierárquicos.

Outra fonte de avaliação é a Avaliação pelos Subordinados. Esta, segundo Godinho (2016, p. 47), referindo Tavares (2011), é efetuada pelos inferiores hierárquicos no sentido de se obter uma apreciação do desempenho da chefia. Rego et al (2015, p. 508) admitem serem os subordinados quem melhor conhece o estilo da chefia e as suas características.

Este tipo de avaliação evidencia também condicionantes. Para Rego et al (2015, p. 508), dado que os subordinados têm acesso apenas a uma parte do trabalho dos seus superiores, poderá ser muito parcial. Os autores referem ainda que poderá fomentar a inibição dos subordinados, conduzindo a apreciações desfazadas da realidade.

Bilhim (2009, p. 277) identifica o medo de represálias e o conhecimento limitado dos subordinados sobre o trabalho do chefe como desvantagens deste tipo de avaliação, considerando que é pouco difundido devido ao peso hierárquico das culturas organizacionais.

A Avaliação pelos Pares constitui outra fonte de avaliação e pressupõe que a avaliação de desempenho de um indivíduo seja efetuado pelos colegas de trabalho. Segundo Rego et al (2015, p. 507), é uma alternativa para as situações em que é difícil à chefia direta a observação do desempenho dos subordinados.

Bilhim (2009, p. 277) frisa que neste tipo de fonte a avaliação deve ser efetuada pelos “colegas da mesma área do avaliado, com idêntica posição hierárquica e que trabalhem diretamente com o indivíduo”.

Catetano(2008, p. 81) refere que Kane e Lawer (1978) definiram três métodos distintos deste tipo de avaliação: nomeação pelos pares, cotação pelos pares e ordenação pelos pares. O primeiro método consistena indicação por cada elemento de um número específico de membros do grupo como os melhores, de acordo com dterminadas características ou dimensões do desempenho. O segundo método pressupõe a cotação, por cada elemento do grupo, de cada um dos restantes elementos em determinados aspetos do desempenho. O terceiro método implica a elaboração de uma lista por cada elemento, onde hierarquiza os restantes, de acordo com determinadas dimensões.

Fernandes e Caetano (2007, p. 376) apontam, contudo, como desvantagem deste tipo de fonte a influência que as relações existentes podem exercer no processo avaliativo.

De acordo com Bateman e Snell (2007, p. 340), os clientes (internos e externos) podem considerar-se fonte de avaliação de desempenho, numa óptica de gestão da qualidade total.

Segundo Rego et al (2015, p. 509), “os clientes encontram-se em posição privilegiada para fornecer informação sobre o desempenho”, informação essa que poderá ser útil em matéria de promoções, transferências e levantamento das necessidades de formação. Os autores frisam, contudo, tratar-se de um método que acarreta custos e que a espontaneidade das opiniões dos clientes lhe confere um cariz de fonte de informação adicional.

A Avaliação 360° ou avaliação por múltiplas fontes é outra conhecida fonte que consiste num “processo que utiliza múltiplas fontes de avaliação para obter uma perspetiva abrangente do desempenho de um funcionário” (Bateman & Snell, 2007, p. 341).

Pressupõe a avaliação de diversas fontes como a auto-avaliação, a chefia direta, os subordinados, os colegas e os clientes, podendo ser usada para finalidades como a tomada de decisões referentes a promoções, remunerações ou mudanças de posto e o desenvolvimento de competências de liderança (Rego et al, 2015, pp. 510-511).

Robbins (2008, p. 188) refere que o intuito desta fonte de avaliação se prende com o fornecimento de informações diversas e mais precisas acerca do desempenho dos colaboradores. Rego et al (2015, p. 511) apontam como principais vantagens a redução de

distorções, portanto maior fiabilidade, a riqueza da informação no feedback que é recebido e o desenvolvimento de capacidades de liderança.

Pode, contudo, ser um processo complexo e ambicioso, sujeito a dificuldades e riscos, nomeadamente ausência de envolvimento das partes interessadas, comunicação entre as pessoas envolvidas, violação da confidencialidade, propósito pouco claro, falta de clareza sobre o feedback a ser usado (Rego et al, 2015, pp. 511).

Em suma, atendendo à diversidade de fontes de avaliação a que se fez referência, pode concluir-se a diversidade de modalidades de avaliação de desempenho, que podem ser bilaterais e multilaterais (Alves, 2016, p. 113)

A modalidade bilateral envolve somente a chefia e o colaborador (Camara, 2015, p. 23). A exemplo, indica-se a Avaliação Convencional ou Avaliação 90°, que se efetua no sentido descendente, ou seja, do superior hierárquico para o avaliado, com recurso à fonte de avaliação pelo superior hierárquico.

Indica-se, também, a Avaliação Reversa ou Avaliação 180°, efetuada de cima para baixo e de baixo para cima, ou seja, a chefia avalia o subordinado e este, por sua vez, avalia a chefia, com recurso à fonte de avaliação pelo superior hierárquico e à fonte de avaliação pelos subordinados.

A modalidade multilateral trata-se de uma ferramenta de avaliação que implica que o colaborador se auto-avalia e seja avaliado pelos demais intervenientes que consigo interagem em situação de trabalho (Camara, 2015, p. 23).

Apontam-se a Avaliação 270°, quando tem como intervenientes o próprio, a chefia e os seus pares, e a Avaliação 360°, quando implica a “participação dos subordinados, colegas, superiores hierárquicos e clientes como avaliadores do colaborador” (Godinho, 2016, p. 49).

Atendendo à diversidade de fontes na recolha da informação referente ao processo de avaliação, a tabela 3 sintetiza algumas das fontes referenciadas pela literatura.

Tabela 3 - Fontes de Avaliação de Desempenho
(Elaboração própria, com base nos autores referidos)

Tipo de Fonte de Avaliação	Descrição
Auto-Avaliação	Pressupõe que o colaborador se pronuncie sobre o seu desempenho, que avalie o seu próprio desempenho (Godinho, 2016), incentivando o seu envolvimento e a responsabilização (Mações, 2017).
Avaliação pelo Superior Hierárquico	Atribui a responsabilidade da avaliação ao superior hierárquico, considerado aquele que detém um maior contacto com o avaliado, portanto mais capacitado para acompanhar e apreciar o desempenho dos colaboradores (Godinho, 2016).
Avaliação pelos Subordinados	Atribui a responsabilidade da avaliação aos inferiores hierárquicos, no sentido de se obter uma apreciação do desempenho da chefia (Godinho, 2016), considerado-se serem os subordinados quem melhor conhece o estilo da chefia e as suas características (Rego et al,2015).
Avaliação pelos Pares	Pressupõe que a avaliação de desempenho de um indivíduo seja efetuado pelos colegas de trabalho, considerada uma alternativa para as situações em que é difícil à chefia direta a observação do desempenho dos subordinados (Rego et al,2015).
Avaliação pelos Clientes	Considera os clientes (internos e externos) fonte de avaliação de desempenho, uma vez que os clientes se encontram em posição privilegiada para fornecer informação sobre o desempenho, informação essa que poderá ser útil em matéria de promoções, transferências e levantamento das necessidades de formação (Rego et al,2015).
Avaliação 360.º	Processo que utiliza múltiplas fontes de avaliação para obter uma perspetiva abrangente do desempenho de um funcionário (Bateman & Snell, 2007).O seu intuito prende-se com o fornecimento de informações diversas e mais precisas acerca do desempenho dos colaboradores (Robbins, 2008).

II.2.2. Métodos de Avaliação de Desempenho

Rego et al (2015, p. 513) referem que uma grande variedade de aspetos podem ser medidos pelos sistemas de avaliação de desempenho. Contudo, o desenvolvimento de instrumentos capazes de mensurar o desempenho de forma justa e rigorosa não é um processo fácil. Os mesmos podem assumir diferentes formas de acordo com o objetivo em que incidem a sua atenção (Mações, 2017, p. 46).

Nascimento e Pereira (2015, p. 255) referem que a medição do desempenho tem merecido atenção no âmbito da investigação, pelo que consideram uma diversidade de formatos, distintos na abordagem utilizada.

Chiavenato (2000, p. 333) frisa a variabilidade destes métodos de acordo com a realidade organizacional a que se destinam, defendendo que cada organização tende a elaborar o seu próprio sistema de avaliação.

Tal como para as fontes, a literatura sugere, assim, a diversidade de métodos e instrumentos de avaliação de desempenho, que poderão variar de uma organização para a outra, de acordo com as suas aspirações.

Na opinião de Caetano (2008, p. 50), baseado em Morhman et al (1989), podem categorizar-se em abordagens centradas na personalidade, no comportamento, na comparação com os outros e nos resultados, ideia corroborada por Mações (2017, p. 46).

Rego et al (2015, p. 513), tendo por base Torrington et al (1991), referem que os sistemas de avaliação de desempenho são concebidos umas vezes “para identificar traços de personalidade, outras vezes para medir comportamentos e resultados”, fazendo menção a métodos de avaliação orientados para o comportamento e a métodos de avaliação orientados para os resultados.

Bilhim (2009, p. 281) reforça que os métodos técnicas de avaliação de desempenho podem basear-se em resultados, em aspetos comportamentais e em aspetos de personalidade.

Já Godinho (2016, p. 43) refere que, segundo Rocha (1997), os métodos de avaliação de desempenho podem agrupar-se em três categorias: métodos absolutos de classificação, métodos comparativos e métodos escritos.

Almeida (2016, p. 212) categoriza os métodos de avaliação de desempenho em três dimensões: a avaliação de comportamentos individuais, a comparação de desempenhos entre funcionários e a avaliação orientada para os resultados.

Os métodos de avaliação de desempenho podem, assim, assumir várias formas, de acordo com o foco da sua atenção (Mações, 2017, p. 46). Destacar-se-ão de seguida os métodos considerados mais comuns ou mais frequentemente usados.

A Escala Gráfica é um método que classifica o desempenho, de acordo com vários atributos, numa escala (Rego et al, 2015, p. 514). Assenta no preenchimento de um questionário que contém definidos os parâmetros de desempenho e uma escala progressiva de desempenho para cada um deles (Almeida, 2016, p. 213)

Chiavenato (2000, p. 334) defende tratar-se de um método que avalia o desempenho mediante fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Cada um destes fatores é avaliado através de uma escala, que distingue diferentes níveis de desempenho (Godinho, 2016, p. 43). Utiliza um formulário de dupla entrada na qual os fatores de avaliação de desempenho estão representados nas linhas e os graus de variação dos fatores estão representados nas colunas (Bilhim, 2009, p. 282).

Fernandes e Caetano (2007, p. 363) acrescentam que este método consiste na “apresentação de traços de personalidade, a partir dos quais o avaliador terá que julgar o avaliado marcando o ponto da escala que melhor indica o desempenho do mesmo”.

Rego et al (2015, p. 514) enunciam como principais vantagens desse método a facilidade de aplicação de aplicação, os baixos custos envolvidos e a possibilidade de ser aplicado a diferentes funções. Godinho (2016, p. 43) acrescenta que a escala gráfica possibilita uma melhor objetividade na avaliação.

Apresenta, contudo, algumas desvantagens, nomeadamente a variabilidade de interpretação de cada atributo consoante o avaliador e a ambiguidade ou má definição de alguns critérios (Rego et al, 2015, p. 514). Almeida (2018, p. 195) reforça que são apontadas como críticas a este método a superficialidade, a generalização, a rigidez e a redução da avaliação de desempenho a valores numéricos.

A Lista de Verificação Ponderada ou *Checklist* consiste numa lista de frases, mediante a qual é solicitado ao avaliador que selecione as que melhor correspondem a cada colaborador (Godinho, 2016, p. 44). Gonçalves (2014, p. 18) acrescenta tratar-se de um

método baseado numa lista de comportamentos ou traços de personalidade, na qual o avaliador deve assinalar os itens que mais se adequam ao avaliado.

Para Almeida (2016, p. 213) trata-se de uma listagem de frases ou adjetivos associados a comportamentos de determinada função, de acordo com a qual o avaliador seleciona os itens que correspondam ao desempenho do avaliado, sendo que a cada item poderá ser atribuída uma pontuação, permitindo obter a classificação final de cada funcionário.

Rego et al (2015, p. 515) defendem que este método de avaliação coloca o avaliador perante um conjunto de afirmações nas quais terá que pontuar o desempenho do colaborador, com base numa escala, cuja soma das pontuações permitirá obter a classificação.

Uma das vantagens deste método assenta na sua simplicidade e facilidade de aplicação. Evidencia, contudo, como desvantagem a dificuldade de fornecer feedback adequado ao colaborador referente ao seu desempenho (Caetano, 2008, p. 68).

O método de Escolha Forçada tem por base um conjunto de frases, mediante o qual o avaliador terá que escolher em cada bloco a frase que melhor descreve o comportamento do colaborador (Godinho, 2016, p. 44). Mações (2017, p. 48) reforça tratar-se de uma técnica que coloca ao dispor do avaliador um conjunto de afirmações, das quais o mesmo terá de seleccionar as que considera mais representativas do avaliado.

Para Chiavenato (2000, p. 339-341) a Escolha Forçada consiste na avaliação do desempenho através de blocos de frases descritivas, focando determinados aspetos do comportamento, tendo o avaliador que escolher em cada bloco as que mais se adequam ao desempenho do avaliado. Na opinião do autor, este método produz resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e é de aplicação simples.

Porém, Caetano (2008, p. 57) refere que, atendendo à sua aplicação, a Escolha Forçada não poderá ser utilizada pelo avaliador no sentido de fornecer um feedback específico ao avaliado. Chiavenato (2000, p. 341) refere tratar-se de um método de elaboração complexa, que apresenta resultados globais.

De acordo com Caetano (2008, p. 53) o método de Incidentes Críticos implica o “registo, por parte das chefias, de ocorrências que representem desempenhos excelentes e desempenhos deficientes e que sejam decisivos para o êxito no trabalho”, opinião corroborada por Mações (2017, p. 47).

Esta técnica pressupõe que, durante o período de avaliação, o avaliador efetue o registo de determinados factos e descrever se o colaborador atuou de forma conveniente ou inconveniente (Godinho, 2016, p. 45). Magalhães (2014, p. 29) refere tratar-se de um processo segundo o qual o avaliador toma notas dos desempenhos muito bons ou muito maus do colaborador, comportamentos estes que, segundo Almeida (2016, p. 213) são designados de incidentes críticos.

Entre as suas vantagens apontam-se a eficácia na transmissão de feedback aos avaliados e melhoria do desempenho (Rego et al, 2015, p. 515). Como desvantagens, Mações (2017, p. 47) refere a inexistência de uma forma de controlo da “arbitrariedade do avaliador sobre a escolha dos acontecimentos que regista” e o facto de não possibilitar as comparações entre avaliados.

Segundo Mações (2017, p. 51) e Almeida (2016, p. 213), a Ordenação Simples assenta na comparação do desempenho dos colaboradores que executem funções idênticas, visando a elaboração de uma lista ordenada do funcionário com melhor desempenho até ao funcionário com pior desempenho. Caetano (2008, p. 68) acrescenta que neste método cabe ao avaliador “hierarquizar os avaliados do melhor para o pior em função do desempenho de cada um”.

Mações (2017, p. 51) considera-o um método de simples aplicação, mas, todavia, “pouco discriminante e arbitrário”, que não permite fundamentar devidamente o feedback a fornecer ao avaliado. Sarmiento, Rosinha e Silva (2015, p. 90) referem o baixo custo associado como vantagem e a pouca praticabilidade como inconveniente, quando sujeito a um número considerável de critérios para avaliar.

A Comparação por Pares consiste, de acordo com Rego et al (2015, p. 517), em comparar cada pessoa com cada uma das outras. De acordo com Chiavenato (2000, p. 346), é um método que assenta na comparação dos colaboradores, dois a dois de cada vez, mediante o qual se regista quem se considerar com melhor desempenho. Almeida (2016, p. 2013) acrescenta que depois de registadas “todas as comparações possíveis, será efetuada uma ordenação de acordo com a pontuação obtida por cada trabalhador”.

Sarmiento, Rosinha e Silva (2015, p. 91) consideram a Comparação por Pares uma variante da Ordenação Simples, cujo objetivo é, partindo da comparação de pares, a classificação dos colaboradores do melhor para o pior.

Rego et al (2015, p. 517) referem, porém, tratar-se de um método que não facilita o feedback e que a sua aplicação se torna mais difícil com o aumento do número de avaliados. Sarmiento, Rosinha e Silva (2015, p. 92) acrescentam que, apesar do baixo custo, é um método pouco prático e pouco eficiente, sobretudo quando aplicado a grandes grupos.

De acordo com Gonçalves (2014, p. 18) e Mações (2017, p. 52), a Distribuição Forçada tem por base a ordenação dos colaboradores em graus ou categorias de desempenho, sendo determinada uma percentagem de avaliados para cada uma das categorias.

O Ensaio Narrativo é, segundo Rego et al (2015, p. 514) o método de avaliação mais simples e consiste na descrição dos pontos fracos e fortes do colaborador, bem como das suas potencialidades e sugestões de melhoria, que o avaliador deverá registar por escrito. Devidamente aplicado, proporciona um valioso feedback aos avaliados, mas não permite, contudo, as comparações entre indivíduos ou departamentos, condicionando decisões acerca da gestão de pessoas (Rego et al, 2015, p. 517),

O método Pesquisa de Campo é um método que pressupõe a realização de entrevistas “entre um especialista em avaliação pertencente à direção de recursos humanos com os chefes, supervisores ou diretores, que avaliam o funcionário” (Sarmiento, Rosinha e Silva, 2015, p. 101). Chiavenato (2000, p. 341) reforça esta ideia, referindo que este método tem por base uma entrevista em conjunto com um especialista em avaliação e o superior hierárquico, com o fundamento de avaliar os subordinados, analisando fatos e situações.

Sarmiento, Rosinha e Silva (2015, p. 103) consideram que este método de avaliação fomenta a melhoria e o alcance de resultados, propicia uma avaliação mais profunda e o desenvolvimento profissional do avaliado. Evidencia, contudo, um custo elevado, é um processo lento e demorado e com pouca participação do colaborador.

Relativamente ao método de Avaliação Participativa por objetivos, Caetano (2008, p. 72) refere que consiste na análise dos resultados do desempenho, “tendo como padrão de comparação objetivos previamente definidos”, opinião corroborada por Mações (2017, p. 52).

Para Almeida (2016, p. 214), de acordo com este método, a avaliação de desempenho é efetuada com base em objetivos, que deverão ser previamente definidos em conjunto com avaliador e avaliado.

Caetano (2008, p. 74) aponta, entre outras vantagens, o envolvimento e participação dos colaboradores, bem como permite fornecer um feedback frequente e específico ao colaborador.

Ceitel (2016, p. 111) considera que o método de Avaliação de Desempenho por Competências produz vários benefícios, frisando que as competências são suporte para os indivíduos e as organizações na melhoria do seu desempenho e a na amostra de resultados.

Rebaglio (2004), referido por Beneti et al (2007, p. 185), defende que este método visa identificar no comportamento do avaliado as competências presentes e as que necessitam de ser aperfeiçoadas e desenvolvidas, pelo que implica a definição do perfil de competências para cada cargo ou categoria. Trata-se, assim, de um método que analisa o desempenho a partir de competências.

Sousa et al (2012, pp. 131-132) referem que o princípio deste método reside no facto do colaborador saber “identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas”, delegando para os seus superiores a responsabilidade de o apoiar o na relação do seu desempenho com a realidade organizacional e as suas pretensões. Os autores atribuem-lhe algumas vantagens, tais como a identificação das potencialidades dos colaboradores, a melhoria do desempenho da equipa, a melhoria da qualidade das relações entre colaboradores e responsabilização do colaborador pelos resultados pessoais e organizacionais.

A tabela 4 sistematiza os métodos de avaliação de desempenho anteriormente referidos.

Tabela 4 - Métodos de Avaliação de Desempenho
(Elaboração própria, com base nos autores referidos)

Método	Descrição
Escala gráfica	Assenta no preenchimento de um questionário que contém definidos os parâmetros de desempenho e uma escala progressiva de desempenho para cada um deles (Almeida, 2016).
Checklist	Listagem de frases ou adjetivos associados a comportamentos de determinada função, de acordo com a qual o avaliador seleciona os itens que correspondam ao desempenho do avaliado (Almeida, 2016).
Escolha forçada	Consiste na avaliação do desempenho através de blocos de frases descritivas, focando determinados aspetos do comportamento, tendo o avaliador que escolher em cada bloco as que mais se adequam ao desempenho do avaliado (Chiavenato, 2000).
Incidentes críticos	Registo, por parte das chefias, de ocorrências que representem desempenhos excelentes e desempenhos deficientes e que sejam decisivos para o êxito no trabalho (Caetano, 2008).
Ordenação simples	Comparação do desempenho dos colaboradores que executem funções idênticas, visando a elaboração de uma lista ordenada do funcionário com melhor desempenho até ao funcionário com pior desempenho (Mações, 2017).
Comparação por pares	método que assenta na comparação dos colaboradores, dois a dois de cada vez, mediante o qual se regista quem se considerar com melhor desempenho (Chiavenato, 2000).
Distribuição forçada	Ordenação dos colaboradores em graus ou categorias de desempenho, sendo determinada uma percentagem de avaliados para cada uma das categorias (Mações, 2017).
Ensaio narrativo	Consiste na descrição dos pontos fracos e fortes do colaborador, bem como das suas potencialidades e sugestões de melhoria, que o avaliador deverá registar por escrito (Rego et al,2015).
Pesquisa de campo	Tem por base uma entrevista em conjunto com um especialista em avaliação e o superior hierárquico, com o fundamento de avaliar os subordinados, analisando fatos e situações. (Chiavenato, 2000).
Avaliação por objetivos	A avaliação é efetuada com base em objetivos, que deverão ser previamente definidos em conjunto com avaliador e avaliado (Almeida, 2016).
Avaliação por competências	Visa identificar no comportamento do avaliado as competências presentes e as que necessitam de ser aperfeiçoadas e desenvolvidas, pelo que implica a definição do perfil de competências para cada cargo ou categoria (Rebaglio,2004).

II.3. A Avaliação de Desempenho nas organizações

Abordando a questão da avaliação de desempenho no contexto organizacional, procurar-se-á, neste item, salientar a importância da implementação desta ferramenta de gestão e os seus respetivos contributos nas organizações.

Segundo Almeida (2016, p. 209), compete às organizações o desenvolvimento de mecanismos de acompanhamento e de controlo das suas atividades, que permitam a avaliação de desempenho da organização e dos colaboradores, a deteção de problemas a solucionar e a identificação de áreas que evidenciem potencial crescimento.

Caetano (2008, p. 1) considera que a avaliação de desempenho tem vindo a ganhar um peso relevante na gestão dos recursos humanos, uma vez que poderá ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho, enquanto “processo de controlo de desempenho” e mediante as suas “relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores”.

Acerca da utilidade da Avaliação de Desempenho para as organizações Vroom (1997) refere o seguinte:

A avaliação de desempenho tem três funções básicas: (1) fornecer feedback adequado a todas as pessoas sobre o seu desempenho (2) servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes; e (3) fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações(p. 190).

Almeida (2016, p. 209) refere que a implementação da avaliação de desempenho poderá contribuir de forma significativa para a melhoria dos resultados organizacionais, enumerando algumas das suas vantagens tais como validar os métodos de seleção adotados, identificar necessidades de formação, detetar erros na descrição de funções, ajustar a política de remuneração e de incentivos ao contributo de cada colaborador, adequar as pessoas às funções, aumentar a motivação e melhorar o desempenho individual.

O autor defende ainda que a avaliação de desempenho permite ao avaliado refletir sobre o seu desempenho e o comportamento adotado no exercício das suas funções, bem como ter conhecimento dos critérios de desempenho adotados pela organização, possibilitando-lhe a correção de comportamentos desajustados.

Mações (2017) salienta, por sua vez, que a avaliação de desempenho possibilita a mensuração do contributo individual dos colaboradores, no que concerne à concretização dos objetivos estratégicos definidos pela organização O autor acrescenta que deste

processo advêm três consequências determinantes: a gestão de remunerações, a determinação do potencial do colaborador e a identificação de necessidades de formação (pp. 37-38).

Alves (2016) frisa a pertinência da avaliação de desempenho no mundo organizacional, uma vez que permite ao colaborador obter uma apreciação do seu trabalho e possibilita à organização rentabilizar de forma mais profícua o seu capital humano (p. 124).

Reforçando a ideia anterior, a autora enumera alguns dos objetivos essenciais da avaliação de desempenho:

Gerar informações para tomada de decisões; conhecer/medir o potencial humano, no sentido de aproveitar o melhor possível as competências de cada um; adequar o perfil do funcionário ao cargo; (...) melhorar e estimular a produtividade; diagnosticar necessidade de qualificações/formações; corrigir desvios (...); gerar motivação e satisfação no trabalho(p. 125).

Chiavenato (2000, pp. 325-326) frisa que a Avaliação de Desempenho “uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa”, que fomenta o desenvolvimento de uma política de recursos humanos adequada às necessidades da organização, evidenciando algumas das suas vantagens, como a deteção de problemas de supervisão da equipa de trabalho, de integração do colaborador à sua função ou à própria organização, de rentabilização de recursos humanos com competência mais elevadas do que o cargo que ocupam exige, entre outras.

Bilhim (2009, p. 270) refere que a Avaliação de Desempenho tem duas funções , uma administrativa, relacionada com a utilidade dos seus resultados em outras práticas de gestão de recursos humanos e outra de desenvolvimento, que se prende com a formação que se destina ao aumento das competências do trabalhador.

Fernandes e Caetano (2007, p. 359) defendem que a avaliação de desempenho poderá exercer uma influência significativa sobre a produtividade “enquanto processo de controlo do desempenho”, bem como em questões referentes à seleção, à formação, ao desenvolvimento profissional, à promoção e remuneração.

Sarmiento, Rosinha, e Silva (2015) referem que, enquanto sistema estratégico da gestão de competências das pessoas, possibilita ainda “dinamizar e explorar os processos intregados de gestão”, tais como agregar, estimular, recompensar, desenvolver, reter ou demitir e monitorizar pessoas, bem como o processo de reclamação (pp. 33-34).

De acordo Serrano (2011), citado por Alves (2016), a avaliação de desempenho assume assim uma “importância capital na dinamização e promoção da melhoria do desempenho das pessoas e conseqüentemente do sucesso das organizações” (p. 126).

A tabela 5, baseada em Cleveland, Murfhy e Williams (1989), sintetiza as diferentes razões que fundamentam o uso da Avaliação de Desempenho (Sarmiento, Rosinha e Silva, 2015).

Tabela 5 - Contributo da Avaliação de Desempenho

(Fonte: Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), adaptado de Cleveland, Murphy e Williams (1989))

Aplicações Gerais	Aplicações específicas
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação das necessidades de treino e de formação individuais; - Feedback sobre o desempenho; - Determinação de transferências internas; - Identificação dos pontos fortes e das necessidades de desenvolvimento individuais;
Decisões administrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Modificação ou manutenção da remuneração; - Cessaçao de contrato de trabalho; - Reconhecimento do desempenho individual; - Identificação de fracos desempenhos;
Manutenção de objetivos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamento dos recursos humanos; - Determinação de necessidades organizacionais e de treino e formação; - Avaliação do sistema de recursos humanos; - Informação sobre a identificação de objetivos; - Reforço das necessidades de desenvolvimento organizacionais;
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> - Documentação de decisões sobre gestão de recursos humanos; - Ajuda em processos legais de reclamação.

II.4. Quadro teórico de base

Como já referido anteriormente, a literatura evidencia a existência de diferentes fontes de avaliação, ressaltando a sua importância num processo de implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho.

Desta forma, compete ao avaliador ter em conta a cultura organizacional a que se refere aquando da seleção de um modelo de avaliação, de modo que se seja devidamente adequado à realidade da organização e corresponda às suas expectativas e objetivos.

O modelo de avaliação desenvolver e a propor, neste estudo, será a Avaliação Convencional ou Avaliação 90°, um tipo de modalidade bilateral, que se efetua no sentido descendente, ou seja, do superior hierárquico para o avaliado, envolvendo a chefia e o colaborador, com recurso à fonte de avaliação pelo superior hierárquico.

Trata-se, de acordo com Caetano (2008, p. 75), da fonte predominante para efetuar uma apreciação do desempenho do avaliado, fundamentada pela estrutura hierárquica da maior parte das organizações, que atribui a responsabilidade da avaliação dos colaboradores ao superior hierárquico.

Nesta linha de pensamento, é o superior hierárquico que possui uma posição privilegiada a fim de observar e efetuar a apreciação do desempenho do colaborador (Caetano, 2008, p. 75), opinião corroborada por Rego et al (2015, p. 507), que reconhecem que a posição do superior hierárquico lhe proporciona melhores condições para apreciar o desempenho dos avaliados, devido a um maior contacto com os mesmos.

Uma vez que a organização não possui qualquer Sistema de Avaliação de Desempenho implementado, considerou-se este o modelo mais adequado para um primeiro momento de avaliação, devido à sua fácil aplicação e ao baixo custo que implica, considerando-se, ainda, um ponto de partida para o desenvolvimento de um modelo mais aprimorado.

O método a propor será a Avaliação de Desempenho por Competências, atendendo ao intuito da organização de criar e manter competitividade através de conhecimentos e competências que a distingam dos seus concorrentes.

Rebaglio (2004), referido por Beneti et al (2007, p. 185), defende que este método visa identificar no comportamento do avaliado as competências presentes e as que necessitam de ser aperfeiçoadas e desenvolvidas, pelo que implica a definição do perfil de competências para cada cargo ou categoria. Trata-se, assim, de um método que analisa o desempenho a partir de competências.

O perfil de competências consiste, segundo Carvalho (2012), nos “níveis de capacidades, conhecimentos e experiências necessários, requisitados por cada função, de modo a se poder cumprir os objetivos” (pp. 181-182).

De acordo com Ceitil (2016, p. 111), o método de Avaliação de Desempenho por Competências acarreta vários benefícios, salientando o papel preponderante das competências enquanto suporte para os indivíduos e as organizações na melhoria do seu desempenho.

Segundo o autor, este método permite “identificar os potenciais dos colaboradores, melhorar o desempenho da equipa e a qualidade das relações entre os colaboradores e os superiores hierárquicos (p. 114).

Ceitil (2016) reforça ainda tratar-se de um método que tem por base identificar as competências consideradas pertinentes para o desenvolvimento futuro da organização (p. 121), com objetivo de aferir quais as competências dos colaboradores em determinado momento e qual a sua diferença com as competências requeridas pela organização (p. 125).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Vilelas (2009) refere que “não é possível obter um conhecimento racional, sistemático e organizado, atuando de qualquer modo; é necessário seguir um método, um caminho concreto que nos aproxime dessa meta (p. 43).

Dá a pertinência da Metodologia, que Vilelas (2009), referenciando Hernández Sampieri et al. (2003), descreve como as “fases e os procedimentos que se seguem numa determinada investigação”, ou seja, é o conjunto de procedimentos que permite o alcance do fim procurado (p. 43).

Com caráter mais específico, refere-se o conceito Método que, segundo Freixo (2011), deriva do termo grego *methodos*, cujo significado é “caminho para chegar ao fim” (p. 77). Gil (1999), referenciado por Vilelas (2009), define Método como “um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento” (p. 47).

Freixo (2011) reforça que “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e reacionais”, mediante o qual permite o investigador alcançar o objetivo, permitindo-lhe a deteção de erros e servindo de base de apoio nas suas decisões (p. 80).

III.1. Hipóteses da Investigação

Partindo deste estudo, pretende-se aferir qual o modelo de Sistema de Avaliação de Desempenho mais adequado a implementar na organização em estudo. Para tal importa verificar que o conhecimento prévio da organização e a perceção que a comunidade organizacional tem acerca da Avaliação de Desempenho determinam a escolha do modelo de Sistema de Avaliação de Desempenho.

Atendendo à opinião de Quivy e Campenhoudt (2008, p. 119), que defendem que um trabalho só pode considerado uma verdadeira investigação caso se desenvolva de acordo com uma ou mais hipóteses, então formuladas as seguintes hipóteses que, segundo Haro et al. (2016), constituem “uma explicação possível, ainda que com carácter provisório, de um determinado fenómeno”, que se pretende que seja realista testável (p. 19).

H1. A escolha de um Sistema de Avaliação de Desempenho exige um conhecimento prévio da organização;

H2. A percepção que a Direção da organização em estudo tem acerca da Avaliação de Desempenho permite o desenvolvimento de uma proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho;

H3. A percepção dos colaboradores acerca da importância da Avaliação de Desempenho permite adaptar à realidade organizacional a proposta de sistema a implementar.

III.2. Metodologia

O método escolhido para o presente estudo será a investigação-ação, que, segundo Pardal e Lopes (2011), “consiste numa estratégia de recolha e de análise de dados sobre um fenómeno específico, geralmente crítico, tendo em vista a formalização e a promoção de mudança na realidade estudada” (p. 44), implicando o envolvimento de modo participativo do investigador e dos restantes elementos integrantes da situação objeto de estudo.

Pretende-se, assim, obter uma caracterização da organização em estudo e aferir a percepção que a comunidade organizacional tem sobre a avaliação de desempenho, a fim de desenvolver uma proposta de sistema de avaliação de desempenho devidamente adequada à sua realidade.

Em qualquer investigação são abordados diferentes tipos de problemas e, como tal, se pretendem vários tipos de respostas, facto que implica a utilização de diferentes metodologias.

Assim, neste estudo será efetuada a combinação das abordagens qualitativa e quantitativa, que permitirá aprofundar os conhecimentos da temática em análise.

De acordo com Fortin (1999), o método qualitativo consiste na observação, descrição, interpretação e apreciação do meio e do fenómeno tal como são e tem como objetivo “descrever ou interpretar, mais do que avaliar” (p. 22). É um método que procura compreender os problemas, baseando-se na análise de comportamento, atitudes ou valores (Sousa e Baptista, 2011, p.56).

Para Vilelas (2009), neste tipo de método existe uma estreita relação entre “o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”, tendo por base a interpretação dos fenómenos, procurando nestes o seu significado e, como tal, não utiliza técnicas estatísticas (p. 105).

Freixo (2011) reforça a pertinência “da compreensão do investigador e dos participantes no processo de investigação” nesta metodologia (p. 146).

Os dados que se pretendem obter partindo da metodologia qualitativa visam aferir qual a perceção que gestão de topo e colaboradores têm acerca da Avaliação de Desempenho e depreender a sua influência na escolha de um Sistema de Avaliação de Desempenho para implementar na organização.

A metodologia quantitativa, segundo Vilelas (2009), defende que “é possível traduzir em números as opiniões e as informações” para, posteriormente, serem sujeitas a classificação e análise, pelo que implica o uso de técnicas estatísticas (p. 103). Freixo (2011) acrescenta que consiste num processo de recolha de dados que se podem observar e quantificar (p. 144).

A abordagem quantitativa procura explicar os fenómenos mediante a utilização de medidas numéricas para apresentar as observações, considerando-se a técnica mais comum neste tipo de estudo o questionário (Vilelas, 2009, pp. 103-105). Sousa e Baptista (2011, p.53) acrescentam que esta metodologia se aplica quando é possível a recolha de “medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população”.

Pretende-se, assim, com os dados obtidos pela metodologia quantitativa definir numericamente a abertura da comunidade organizacional face à Avaliação de Desempenho e quantificar as vantagens que poderão advir da sua implementação, enunciadas pelos inquiridos.

III.3. Delimitação do universo em estudo

III.3.1. Caracterização da instituição

Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva de Germil, fundada em 1994, teve em sua génese um cariz cultural, recreativo e desportivo, que perante as necessidades emergentes do crescente envelhecimento da população local alargou os seus horizontes ao âmbito social.

De acordo com o disposto na alínea e) do artigo 4.º da Lei n.º 30/2013, de 8 de Maio (Lei de Bases da Economia Social), é atualmente uma entidade que se insere no Terceiro Sector

ou Economia Social, constituindo-se como uma coletividade e Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).

III.3.1.1. Objetivos e Atividades

Tem como objetivo principal, mediante a prestação de serviços: **promover o bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidade**, nos seguintes domínios:

- a) Apoio à pessoa idosa;
- b) Apoio à pessoa com deficiência e incapacidade;
- c) Apoio à família;
- d) Apoio à integração social e comunitária;
- e) Prevenção, promoção e proteção da saúde, através da prestação de cuidados de medicina física e de reabilitação;
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos.

A promoção cultural, recreativa, desportiva apresenta-se como fim secundário da associação (Estatutos de Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva de Germil, Capítulo I, Artigo 3.º, 2015).

De acordo com os seus estatutos, atendendo aos objetivos propostos, a associação propõe-se criar e manter as seguintes atividades:

- a) Estrutura Residencial para Idosos (ERPI), Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário;
- b) Unidade de Medicina Física e de Reabilitação;
- c) Centro de Atividades Ocupacionais;
- d) Atendimento e acompanhamento social;
- e) Realização de ações de formação profissional, direcionadas a indivíduos potencialmente vulneráveis e em risco de exclusão social;
- f) Oficina Social – pequenas reparações no domicílio;

A associação propõe-se ainda criar e manter as seguintes atividades instrumentais:

- a) Atividades de tempos livres, durante a interrupção letiva de verão;
- b) Dinamização da Escola de Formação de Andebol;
- c) Atividades recreativas e culturais direcionadas à comunidade;
- d) Ajuda alimentar.

(Estatutos de Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva de Germil, Capítulo I, Artigo 3.º, 2015).

III.3.1.2. Respostas Sociais da Instituição

O Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio, a indivíduos e famílias, com 65 ou mais anos (ou com idade inferior, em situações devidamente justificadas), em situação de dependência física e/ ou psíquica e que não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ ou a realização das atividades instrumentais da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito.

Disponibiliza, assim, ao cliente, no seu meio habitual de vida, um conjunto de serviços, entre os quais o serviço de refeições, cuidados de higiene pessoal e habitacional, tratamento de roupa e acesso a cuidados de saúde e de enfermagem.

O Centro de Dia (CD) consiste no acolhimento diário nas infraestruturas da Instituição de pessoas com 65 ou mais anos (ou com idade inferior, em situações devidamente justificadas), que se encontrem em situação de dependência física e/ ou psíquica e que não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ ou a realização das atividades instrumentais da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito.

É-lhes disponibilizado um conjunto de serviços como refeições, tratamento de roupa, cuidados de higiene pessoal e habitacional, convívio e ocupação, acesso a cuidados de saúde e de enfermagem, acompanhamento ao exterior e acolhimento temporário.

A Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) consiste no alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem, colocando ao dispor dos clientes outros serviços como alimentação, cuidados de higiene pessoal, tratamento de roupa pessoal e de cama, acompanhamento ao exterior, acesso a cuidados de saúde, apoio psicossocial, animação, ocupação e lazer.

Esta resposta social destina-se a pessoas com 65 ou mais anos (ou com idade inferior, em situações devidamente justificadas) que, por razões familiares, dependência, isolamento, solidão ou insegurança, não podem permanecer na sua residência; em situações pontuais, a

pessoas com necessidade de alojamento decorrente da ausência, impedimento ou necessidade de descanso do cuidador.

III.3.1.3 Recursos Humanos

Os Recursos Humanos estão estruturados em três áreas que se complementam:

1. Órgãos Sociais;
2. Equipa Técnica;
3. Equipa Operacional.

Os órgãos sociais desta Instituição, para o mandato de 2017 a 2020, tomaram posse a 11 de Janeiro de 2017 e apresentam uma constituição conforme está descrita na tabela 6, que consta do apêndice 1. No mesmo apêndice consta a tabela 7 que caracteriza toda a equipa técnica.

A tabela 8 que consta no apêndice 1 reproduz toda a situação da tipologia e vínculo contratual que compõem este grupo.

III.3.2. Universo em estudo

Atendendo que a população ou universo da pesquisa é, segundo Vilelas (2009), “conjunto de todos os indivíduos nos quais se desejam investigar algumas propriedades”, com uma ou mais características comuns, “num espaço ou território conhecido” (p. 245), foi definido como o universo do presente estudo a Instituição Particular de Solidariedade Social Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva.

Considerando que a amostra é constituída, segundo Freixo (2011), por “um conjunto de sujeitos retirados de uma população” (p. 182), ou seja, um subconjunto da população, constituiu-se como amostra todos os colaboradores que integram as diversas categorias profissionais da Organização “Os Melros”.

De acordo com Fortin (1999), a amostragem compreende o “procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou o subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno” (p. 15).

O método a aplicar neste estudo é o de amostragem não probabilística, processo este que se diferencia pelo facto de se registar uma escolha deliberada dos elementos que irão constituir a amostra.

Trata-se de uma amostragem pensada, uma vez que se relaciona com a escolha do próprio investigador, que escolhe propositadamente os elementos que constituirão a amostra (Haro et al., 2016, p. 142).

III.3.3. Técnicas de recolha de dados

Entende-se por recolha de dados a recolha de informações junto dos intervenientes, com o auxílio dos instrumentos de medida seleccionados pelo investigador (Freixo, 2011, p. 191) e por técnicas ou instrumentos de recolha de dados os recursos que o investigador pode utilizar “para conhecer os fenómenos e extrair deles a informação” (Vilelas, 2009, p. 265).

Segundo Fortin (1999), o investigador pode efetuar a recolha dos dados de diversas formas, competindo-lhe definir o método de colheita de dados mais adequado ao objeto de estudo (p. 240).

A Entrevista, que consiste na interação entre o investigador, que faz perguntas no sentido de recolher dados, e o investigado que fornece as informações (Vilelas, 2009, p. 267), será outra técnica a utilizar.

Uma vez que, de acordo com Fortin (1999, p. 245), este método tem como objetivo a recolha de “dados relativos às questões de investigação formuladas”, visará a obtenção de informações sobre a perceção que os órgãos de gestão têm acerca da importância da Avaliação de Desempenho e será dirigida e aplicada ao Presidente da Direção da Associação Os Melros.

Segundo Haro et al (2016, pp. 94-95), a entrevista pode assumir três tipos, de acordo com o grau de liberdade atribuído ao entrevistado. Pode ser estruturada, ou seja, obedece a um guião de perguntas fixas às quais o entrevistado terá que responder; semiestruturada, suportando-se de um guião de referência, conferindo ao entrevistado alguma flexibilidade na sua abordagem em relação aos temas propostos; ou não estruturada, na qual o entrevistador não coloca qualquer constrangimento ao entrevistado, que estrutura livremente o seu discurso.

Neste projeto, o tipo de entrevista a aplicar será a semiestruturada, uma vez que, apesar de ser elaborado um guião de perguntas de referência, pretende-se que o Presidente da Direção se exprima com abertura relativamente às questões que são propostas. A mesma será efetuada presencialmente, com tempo previsível de duração de vinte minutos.

O guião de entrevista elaborado para o presente projeto foi adaptado do estudo de Rita Filipa Marques Magalhães de 2014, intitulado “Avaliação de Desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional” e visa aferir a perceção que o Presidente da Direção tem acerca da Avaliação de Desempenho e que importância lhe atribui enquanto ferramenta de gestão de recursos humanos (anexo 1).

Será utilizado, também, o questionário, que de acordo com Freixo (2011), constitui um conjunto de perguntas a partir das quais é possível a recolha de informação acerca da amostra em estudo, habitualmente preenchido pelos sujeitos a quem se destina (p. 197).

Considera-se um método adequado ao presente estudo, uma vez que possibilita aferir os conhecimentos e opiniões dos inquiridos acerca da situação que se quer investigar, mediante um conjunto de perguntas e/ou afirmações.

O inquérito por questionário será aplicado aos colaboradores da instituição, sob a responsabilidade de um elemento da Direção, no sentido de deslindar a perceção que os colaboradores têm acerca da importância da Avaliação de Desempenho.

É composto por uma nota introdutória, onde constam informações essenciais acerca da funcionalidade do questionário, do tema em estudo e do objetivo que se pretende com a sua aplicação.

Segue-se um grupo de questões referentes aos dados de caracterização dos inquiridos e dois grupos de questões destinados à recolha de opiniões sobre o tema em estudo.

É constituído, essencialmente, por questões fechadas, de resposta única, onde os inquiridos selecionam apenas uma opção de entre uma lista de respostas possíveis. Contém apenas duas questões abertas, de opinião, de resposta livre.

O inquérito foi elaborado de raiz pela investigadora, pelo que foi aplicado, em pequena escala, a 5 colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Penalva do Castelo, com as categorias profissionais de Ajudante de Ação Direta e Trabalhador Auxiliar de Serviços Gerais, com características semelhantes à amostra, a fim de validar o instrumento (apêndice 2).

III.3.4. Técnicas de análise

Os dados recolhidos pela entrevista, atendendo ao facto de se tratar de um único documento, serão tratados mediante uma análise de conteúdo.

Para o tratamento e análise dos dados recolhidos pelos questionários será utilizado o programa *IBM SPSS Statistics*, versão 25.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE AÇÃO

IV.1. Apresentação dos dados obtidos

Após a recolha dos dados, toda a informação daí resultante deve ser devidamente organizada, visando a preparar a sua análise numa etapa posterior, de forma a estabelecer uma relação entre o objeto de estudo e o problema proposto (Freixo, 2011, pp. 214-215).

No presente estudo, a realização da entrevista e aplicação do inquérito por questionário foram fundamentais para aferir a perceção que o Presidente da Direção e os colaboradores têm acerca da importância da Avaliação de Desempenho.

IV.1.1. Entrevista

Tendo em conta o guião previamente elaborado para o efeito, a entrevista integrou seis assuntos ou temáticas, sobre as quais se procurou aferir a opinião do Presidente da Direção. Foi efetuada uma análise de conteúdo da mesma, evidenciando como relevantes e categorizando as informações que contam na tabela 9.

Tabela 9 - Análise de Entrevista
(Elaboração própria)

Categoria	Indicadores	Questão
Recursos Humanos	"Os Recursos Humanos são considerados o seu principal recurso, uma vez que são eles os principais responsáveis e executantes de toda a dinâmica e desempenho organizacional."	1
Ferramentas de Gestão de Recursos Humanos	"Recrutamento e Seleção de Pessoal no processo de admissão de novos colaboradores, a Orientação e Integração dos colaboradores aquando a sua admissão, a política de Formação Profissional e a Avaliação de Desempenho para o quadro de pessoal existente."	2
Avaliação de Desempenho	"Apreciação do grau de eficiência dos colaboradores no cumprimento das suas funções, que permite aferir os pontos fortes e fracos dos colaboradores e verificar qual o seu contributo para a organização."	3
Contributo da Avaliação de Desempenho	"Identificar as necessidades individuais de formação, adequar as pessoas às funções ou cargos e suportar decisões no âmbito de remunerações, recompensas ou progressões. Permitirá ainda fornecer ao avaliado informações sobre o seu desempenho."	5
Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho	"São os elementos internos que detêm um maior contacto com o avaliado e o acompanham no exercício das suas funções."	6

No que concerne à importância dos recursos humanos, na opinião do Presidente estes detêm uma importância fulcral no contexto organizacional, sendo considerados o seu ativo principal e diferenciador.

Quando questionado acerca das ferramentas de gestão de recursos humanos, o Presidente considera “pertinente que a organização desenvolva ferramentas de gestão de Recursos Humanos que fomentem a promoção de um bom desempenho e a garantia do potencial competitivo”, evidenciando algumas das ferramentas que lhe parece significativa a sua implementação na instituição.

Relativamente à Avaliação de Desempenho, o Presidente considera tratar-se de um processo que está baseado na análise do desempenho dos colaboradores.

Atentando ao facto da instituição não dispor, atualmente, de um Sistema de Avaliação de Desempenho, o entrevistado considera pertinente a implementação desta ferramenta, considerando que promoverá a melhoria do desempenho individual dos colaboradores e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Organização.

Na opinião do Presidente da Direção, a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho será um forte contributo na melhoria dos resultados organizacionais e na introdução de mudanças positivas, uma vez que possibilitará a identificação dos aspetos positivos e negativos do desempenho de cada colaborador e das necessidades individuais de formação, bem como a adequação das pessoas às funções ou cargos e servirá de suporte a decisões no âmbito de remunerações, recompensas ou progressões. Sustenta ainda que, além disso, permitirá ainda fornecer ao avaliado informações sobre o seu desempenho.

Quando questionado sobre a responsabilidade da implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho, defende que o mesmo deveria ser implementado por elementos internos à organização, uma vez que, “não obstante o risco de distorção da avaliação pela eventual existência de preconceito ou favoritismo”, são quem detém um maior contacto com o avaliado, estando, portanto, mais capacitados para efetuar uma análise regular do desempenho dos colaboradores.

IV.1.2. Análise descritiva

Atendendo à amostra definida para este estudo, foram aplicados entre os colaboradores da organização um total de 41 questionários, com um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 90%.

De acordo com os dados obtidos referentes à caracterização do colaborador (da questão 1.1. à questão 1.6.), obtiveram-se os dados que a seguir se apresentam.

Da totalidade dos inquiridos, verifica-se que 4,9% pertencem ao género masculino e 95,1% pertencem ao género feminino, como consta na figura 2, disposta no apêndice 3.

Através da análise às informações referentes à faixa etária, constantes na tabela 10 disposta no apêndice 3, verifica-se que 22% dos inquiridos se encontram na faixa etária dos 18 aos

24 anos, 24,4% encontram-se na faixa dos 25 aos 34 anos, 19,5% encontram-se na faixa dos 35 aos 44 anos e as faixas etárias dos 45 aos 54 e dos 55 aos 64 apresentam igual percentagem no valor de 17,1%.

Analisando as respostas acerca das habilitações literárias, que figuram na tabela 11, constante no apêndice 3, verifica-se que 14,6% dos colaboradores inquiridos são detentores do 1.º Ciclo de Ensino Básico, 22% possuem o 2.º Ciclo do Ensino Básico, 26,8% são detentores do 3.º Ciclo de Ensino Básico, 22% possuem o Ensino Secundário, 2,4% têm curso de especialização tecnológica e 12,2% são detentores de licenciatura.

Dos 41 inquiridos, de acordo com a tabela 12, constante no apêndice 3, constam 58,5% ajudantes de ação direta, uma percentagem de 2,4% são lavadeiras, 12,2% dos colaboradores são cozinheiros, 4,9% são trabalhadores auxiliares de serviços gerais e 22% detêm outras funções.

Relativamente ao tipo de vínculo, analisando as informações constantes na tabela 13, disposta no apêndice 3, aferiu-se que 56,1% dos inquiridos estão com contrato por tempo indeterminado, 31,7% estão com contrato a termo certo, 7,3% estão ao abrigo de um contrato emprego inserção e 4,9% com outro tipo de vínculo.

Partindo da análise da tabela 14, constante no apêndice 3, 26,8% dos inquiridos trabalham na instituição à menos de um ano, 34,1% trabalham entre 1 a 5 anos, 14,6% trabalham entre 6 a 10 anos e 24,4% trabalham na instituição há mais de 10 anos.

Atendendo aos dados obtidos no que concerne à opinião dos colaboradores sobre a Avaliação de Desempenho e a Organização colaborador (da questão 2.1. à questão 2.7), aferiram-se as informações que se seguem.

Quando questionados acerca do conhecimento que possuem relativo à Avaliação de Desempenho (tabela 15, apêndice 3), 26,8% dos colaboradores afirmaram ser insuficiente, 39% responderam ser suficiente, 26,8% afirmaram ser bom e 7,3% responderam ser muito bom.

Quando questionados sobre a utilidade da Avaliação de Desempenho no contexto organizacional, de acordo com os dados da tabela 16, constante no apêndice 3, 17,1% dos colaboradores inquiridos responderam “apreciar o desempenho dos colaboradores”, 19,5% consideraram que a Avaliação de Desempenho permite “Verificar a concretização dos

objetivos definidos pela organização”, 9,8% afirmaram servir para “gerar informação para tomada de decisões” e 53,7% responderam “gerar motivação e satisfação no trabalho”.

Ainda relativamente à utilidade da Avaliação de desempenho, numa questão aberta (tabela 17, apêndice 3), os inquiridos consideraram pertinentes fatores como a adequação dos postos de trabalho, a avaliação dos colaboradores, concretização de objetivos para satisfação dos clientes, consciencialização sobre execução de tarefas atribuídas, eficiência nas tarefas, gerar bom ambiente de trabalho e motivar o trabalho de equipa, gerar informação e motivação para satisfação no trabalho, gerar motivação dos trabalhadores e valorizar os que são mais empenhados, melhorar o trabalho de equipa, motivação, desenvolvimento de um serviço mais eficiente e eficaz, melhoria do serviço da instituição, procurar melhores resultados, promover o bom desempenho dos funcionários e a colaboração entre colegas e para com os utentes e verificar todo o trabalho desenvolvido.

Na questão referente à pertinência da Avaliação de Desempenho no desenvolvimento e melhoria organizacional (tabela 18, apêndice 3), 4,9% dos colaboradores responderam não ser pertinente, enquanto que no valor de 48,8% consideraram ser pertinente e 46,3% muito pertinente.

Relativamente aos benefícios que a Avaliação de Desempenho poderá proporcionar à organização (tabela 19, apêndice 3), 31,7% consideraram permitir alcançar objetivos, 39% responderam permitir detetar problemas e necessidades de formação, 26,8% foram da opinião que permite rentabilizar os trabalhadores e 2,4% entenderam que a Avaliação de Desempenho não proporciona benefícios à organização.

Quando questionados sobre que outros benefícios a Avaliação de Desempenho poderá proporcionar à organização (tabela 20, apêndice 3), foram referidos fatores como a adequação das capacidades de cada colaborador a um posto específico e da oferta formativa às necessidades e lacunas de cada colaborador, o alcance de objetivos gerais institucionais, a competição saudável entre trabalhadores, a deteção e correção de falhas a nível de trabalho, a diferenciação de desempenhos, a diminuição do grau de insatisfação dos colaboradores, a maior comunicação entre os elementos da equipa de trabalho, a maior organização do trabalho, a aquisição de novos conhecimentos e competências, a melhoria dos resultados e a maior satisfação de todos os envolvidos na instituição.

À questão “Concorda com a implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho na organização” (figura 3, apêndice 3), 4,9% dos colaboradores responderam discordar

plenamente, com a mesma percentagem responderam ser indiferente, 17,1% afirmaram concordar em parte e 73,2% responderam concordar plenamente.

Relativamente aos dados obtidos acerca da opinião dos colaboradores sobre a Avaliação de Desempenho e o próprio colaborador (da questão 3.1. à questão 3.7), aferiram-se as informações que se seguem.

À questão “Considera que a dedicação que emprega no exercício das suas funções é facilmente reconhecido pela organização” (tabela 21, apêndice 3), 7,3% dos inquiridos afirmaram não saber, 34,1% consideraram não ser reconhecida, 2,4% consideraram indiferente, 46,3% afirmaram ser reconhecida e 9,8% responderam ser muito reconhecida.

Quando questionados se consideravam o seu desempenho reconhecido pelos seus superiores hierárquicos (tabela 22, apêndice 3), 7,3% dos inquiridos responderam não saber, 34,1% consideraram não ser reconhecido, 7,3% responderam indiferente, 41,5% afirmaram ser reconhecido e 9,8% responderam ser muito reconhecido.

Para a questão “Sabe se na organização existem critérios definidos relativos a progressão de carreira” (figura 4, apêndice 3), verificou-se uma percentagem de 46,3% a responder não saber, 39% afirmaram não existirem critérios definidos de progressão de carreira e 14,6% responderam que existem.

Relativamente à questão “Sabe se existem na organização políticas de recompensa e de incentivos ao desempenho dos colaboradores” (figura 5, apêndice 3), 31,7% dos colaboradores responderam não saber, 58,5% afirmaram não existirem, 7,3% consideraram existirem e 2,4% não responderam.

Quando questionada a sua opinião acerca do contributo da implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho no seu desenvolvimento profissional (tabela 23, apêndice 3), 4,9% dos colaboradores responderam não saber, 4,9% consideraram que a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho não contribuiria para o seu desenvolvimento profissional, 87,8% afirmaram que contribuiria e 2,4% não responderam.

Relativamente à questão “Considera que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho proporcionaria vantagens ao seu desempenho individual” (tabela 24, apêndice 3), 7,3% responderam não saber, 4,9% responderam que não, 85,4% afirmaram que implementação de um sistema de avaliação de desempenho proporcionaria vantagens ao seu desempenho individual e 2,4% não responderam.

Quando questionados acerca das vantagens que consideravam que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho proporcionaria ao seu desempenho individual (tabela 25, apêndice 3), aferiu-se que 53,7% consideraram que proporcionaria motivação no trabalho, 4,9% progressão na carreira, 7,3% sistema de recompensas, 9,8% informação sobre o seu desempenho, 9,8% desenvolvimento profissional e 14,6 não responderam.

IV.2. Demonstração dos resultados

Efetuada a apresentação dos dados, importa então analisar os mesmos de acordo com as hipóteses de investigação delineadas para este estudo no capítulo III.1 e verificar a sua validação.

Assim, atenda-se à primeira hipótese definida que refere que:

H1. A escolha de um Sistema de Avaliação de Desempenho exige um conhecimento prévio da organização.

Partindo da análise do primeiro grupo de questões do inquérito por questionário aplicado, foi possível efetuar uma caracterização global da amostra, destacando aspetos como o género, a faixa etária, as habilitações literárias, a função, o tipo de vínculo e a antiguidade. Tal permitiu aprofundar o conhecimento referente aos recursos humanos da organização objeto de estudo.

Para além dos dados que foram possíveis recolher e analisar partindo da aplicação do instrumento atrás referido, visando o conhecimento prévio da realidade institucional, procedeu-se igualmente a uma caracterização da organização, evidenciando os seus objetivos e atividades, respostas sociais dinamizadas e estruturação dos recursos humanos existentes.

Partindo da triangulação destes dados, foi possível um conhecimento prévio da organização, bem como dos recursos humanos de que dispõe, informação esta considerada determinante para a definição de uma proposta de um sistema de avaliação de desempenho adequada e devidamente ajustada às suas especificidades e objetivos da organização, considerando-se válida a primeira hipótese formulada no capítulo III.1.

A segunda hipótese delineada refere:

H2. A percepção que a Direção da organização em estudo tem acerca da Avaliação de Desempenho permite o desenvolvimento de uma proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho.

Partindo da análise da entrevista, foi possível concluir que o Presidente da Direção reconhece a Avaliação de Desempenho enquanto ferramenta de gestão de recursos humanos e a pertinência da sua implementação no contexto organizacional, como forma de fomento da melhoria do desempenho individual dos colaboradores e, conseqüentemente, da melhoria dos resultados organizacionais, a fim de garantir o seu potencial competitivo. Tal permitiu perceber a receptividade da Direção para o desenvolvimento de uma proposta de sistema de avaliação de desempenho, considerando-se validada a segunda hipótese formulada no capítulo III.1.

A terceira hipótese de investigação definida para este estudo refere:

H3. A percepção dos colaboradores acerca da importância da Avaliação de Desempenho permite adaptar à realidade organizacional a proposta de sistema a implementar.

Após a análise descritiva da amostra, na sua generalidade, e a análise das questões abertas, de opinião, de resposta livre, efetuadas no ponto anterior, é de grande relevância para o presente estudo uma análise cuidada dos dois grandes grupos de questões destinados à recolha de opiniões sobre o tema em estudo, o grupo 2 Avaliação de Desempenho e a Organização e o grupo 3 Avaliação de Desempenho e o Colaborador.

Nesse sentido, efetuou-se uma análise dados descritivos (média, desvio padrão, amplitude, assimetria e curtose) relativamente às respetivas variáveis.

Os valores de assimetria inferiores a 3 e os valores absolutos de curtose (achatamento) quando inferiores a 7-10, são considerados aceitáveis, o que indica uma distribuição normal (Maroco, 2011).

Desta forma, partindo da análise da tabela 26, referente ao grupo 2, pode constatar-se que os valores indicados na assimetria e no achatamento tendem para uma distribuição normal, centrando-se nos valores absolutos, excetuando a questão “Concorda com a implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho na organização”.

Tabela 26 - Dados Descritivos Grupo 2
(Elaboração própria)

		Estatísticas		
		Conhecimento relativamente à Avaliação de Desempenho	Pertinência da Avaliação de Desempenho	Implementação da Avaliação de Desempenho
N	Válido	41	41	41
	Omisso	0	0	0
Média		3,15	4,37	4,54
Erro Desvio		,910	,733	,977
Assimetria		,325	-1,507	-2,643
Erro de assimetria padrão		,369	,369	,369
Curtose		-,686	3,399	7,147
Erro de Curtose padrão		,724	,724	,724
Intervalo		3	3	4

Analisando a tabela 27, referente ao grupo 3, verifica-se que, tal como no grupo anterior, os valores indicados na assimetria e no achatamento tendem para uma distribuição normal, centrando-se nos valores absolutos, excetuando a questão “Na sua opinião, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho contribuiria para o seu desenvolvimento profissional”.

Tabela 27 - Dados Descritivos Grupo 3
(Elaboração própria)

		Estatísticas					
		Reconhecime nto da dedicação	Reconhecim ento do desempenho	Existência de Critérios de Progressão de Carreira	Existência de política de recompensas e incentivos	Existência de vantagens da Avaliação de desempenho no desempenho individual	Contribuição da Avaliação de desempenho para o desenvolim ento profissional
N	Válido	41	41	41	40	40	40
	Omisso	0	0	0	1	1	1
Média		3,17	3,12	1,68	1,75	2,80	2,85
Erro Desvio		1,223	1,208	,722	,588	,564	,483
Assimetria		-,256	-,156	,569	,099	-2,746	-3,297
Erro de assimetria padrão		,369	,369	,369	,374	,374	,374
Curtose		-1,333	-1,291	-,856	-,367	6,331	10,208
Erro de Curtose padrão		,724	,724	,724	,733	,733	,733
Intervalo		4	4	2	2	2	2

Considerou-se igualmente pertinente avaliar a associação existente entre variáveis, aplicando para tal o Teste do Qui-Quadrado nas variáveis consideradas mais significativas para o presente estudo, no sentido de comparar as frequências dos valores observados com as frequências dos valores esperados e averiguar se as variáveis estão relacionadas (Pereira e Patrício, 2016, pp. 193-196)

Relacionando a faixa etária e as respostas referente à questão sobre qual o conhecimento que os colaboradores têm da Avaliação de Desempenho, o valor do teste do Qui-Quadrado (tabela 28) é 10,738 com um nível de significância de 0,551, portanto superior a 0,05, pelo que se aceita a hipótese nula, que afirma que os valores observados se ajustam aos valores esperados.

No que concerne à relação entre as duas variáveis, uma vez que o nível de significância é superior a 0,0005, aceita-se a hipótese nula que afirma que as variáveis são independentes,

permitindo concluir que o conhecimento relativo à avaliação de desempenho não varia de acordo com a faixa etária.

Tabela 28 - Qui-Quadrado Faixa Etária/Conhecimento da Avaliação de Desempenho
(Elaboração própria)

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	10,738 ^a	12	,551
Razão de verossimilhança	12,885	12	,377
Associação Linear por Linear	,963	1	,327
N de Casos Válidos	41		

a. 20 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,51.

Partindo da análise da relação entre as habilitações literárias e as respostas referente à questão sobre qual o conhecimento que os colaboradores têm da Avaliação de Desempenho, o valor do teste do Qui-Quadrado (tabela 29) é 11,682 com um nível de significância de 0,703, portanto superior a 0,05, pelo que se aceita a hipótese nula, que afirma que os valores observados se ajustam aos valores esperados.

No que concerne à relação entre as duas variáveis, uma vez que o nível de significância é superior a 0,0005, aceita-se a hipótese nula que afirma que as variáveis são independentes, concluindo-se que o conhecimento relativo à avaliação de desempenho não varia de acordo com as habilitações literárias.

Tabela 29 - Qui-Quadrado Habilitações/Conhecimentos da Avaliação de Desempenho
(Elaboração própria)

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	11,682 ^a	15	,703
Razão de verossimilhança	13,793	15	,541
Associação Linear por Linear	,021	1	,883
N de Casos Válidos	41		

a. 24 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,07.

Relacionando a função e as respostas referente à questão sobre qual o conhecimento que os colaboradores têm da Avaliação de Desempenho, o valor do teste do Qui-Quadrado (tabela 30) é 8,167 com um nível de significância de 0,772, portanto superior a 0,05, pelo que se aceita a hipótese nula, que afirma que os valores observados se ajustam aos valores esperados.

No que concerne à relação entre as duas variáveis, uma vez que o nível de significância é superior a 0,0005, aceita-se a hipótese nula que afirma que as variáveis são independentes, permitindo concluir que o conhecimento relativo à avaliação de desempenho não varia de acordo com a função desempenhada.

Tabela 30 - Qui-Quadrado Função/Conhecimento da Avaliação de Desempenho
(Elaboração própria)

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	8,167 ^a	12	,772
Razão de verossimilhança	11,346	12	,500
Associação Linear por Linear	1,458	1	,227
N de Casos Válidos	41		

a. 17 células (85,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,07.

Dado a dimensão reduzida da amostra, utilizou-se a correlação de Spearman para verificar se as idades e as habilitações tinham significância neste estudo (tabela 31). Verifica-se que se está perante uma correlação inversa negativa moderada, já que o coeficiente de correlação é de -0,569 ($-0,7 < r < -0,3$).

Neste sentido, pode dizer-se que a avaliação de desempenho é percebida pelos mais novos com mais habilitações do que percebida pelos mais novos com menos habilitações.

Tabela 31 - Correlação Faixa Etária/Habilitações Literárias**(Elaboração própria)****Correlações**

			Faixa etária	Habilitações Literárias
rô de Spearman	Faixa etária	Coeficiente de Correlação	1,000	-,569**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	41	41
	Habilitações Literárias	Coeficiente de Correlação	-,569**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	41	41

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Aplicou-se, uma vez mais, uma correlação de Spearman a fim de verificar a significância que a função e as habilitações literárias têm no presente estudo (tabela 32). Mediante a sua análise, é possível constatar-se que se trata de uma correlação positiva moderada, uma vez que o coeficiente de correlação é de 0,377 ($0,3 < r < 0,7$), permitindo concluir que existe uma associação moderada entre as duas variáveis.

Tabela 32 - Função/Habilitações Literárias**(Elaboração própria)****Correlações**

			Habilitações Literárias	Função
rô de Spearman	Habilitações Literárias	Coeficiente de Correlação	1,000	,377*
		Sig. (2 extremidades)	.	,015
		N	41	41
	Função	Coeficiente de Correlação	,377*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,015	.
		N	41	41

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Os resultados foram expectáveis, permitindo aferir que a temática não é uma novidade para os inquiridos e não é entendida como um meio de punição, verificando-se, no entanto, que é um conceito com uma divulgação deficitária no contexto organizacional. Nesse sentido, o desenvolvimento da proposta de avaliação de desempenho terá que assentar numa comunicação eficaz, atendendo à percepção dos colaboradores, o que permite considerar válida a terceira hipótese.

IV.3. Proposta de ação

A revisão bibliográfica permitiu aferir que, no contexto atual focado na competitividade e sustentabilidade das organizações, as pessoas que as compõem são os seus principais fatores competitivos, uma vez que a motivação e empenho dos colaboradores tem influência significativa nos índices de produtividade, salientando, assim, a gestão de recursos humanos como fator determinante de sucesso das organizações (Fernandes e Caetano, 2007, p. 359) .

Verificou-se, igualmente, que a avaliação de desempenho tem vindo a ganhar um peso relevante na gestão dos recursos humanos, na medida em que poderá ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho (Caetano, 2008, p. 1), possibilitando contributos significativos nas organizações, nomeadamente a redução de custos, a melhoria da qualidade dos serviços prestados e uma eficiente gestão de tempo.

Corroborando com a opinião de Carvalho e Rua (2017, p. 45), que defendem a existência desta prática “onde quer que haja uma empresa com pessoas e objetivos a atingir”, a presente dissertação culmina com uma proposta de implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho para a organização objeto deste estudo.

Nesse sentido, procedeu-se a uma descrição de funções para cada categoria profissional existente na organização, tendo por base a Portaria n.º 67/2012, de 21 de Março e o Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 39, 22/10/2017. Uma vez que se pretende propor o método de Avaliação de Desempenho por Competências, foram definidas as respetivas competências a avaliar em cada uma das categorias profissionais. O quadro de funções da equipa técnica (tabela 33) e da equipa operacional (tabela 34) e o catálogo de competências (tabela 35) encontram-se em apêndice (apêndice 4).

Procedeu-se, igualmente, à elaboração uma proposta de Regulamento Interno do Sistema de Avaliação de Desempenho, contendo informações de carácter normativo que disciplinam a implementação do instrumento. O regulamento elaborado foi adaptado do estudo de Cláudia Marisa Gonçalves de 2014, intitulado “Conceção de um Modelo para Implementação de Avaliação de Desempenho numa IPSS - O caso do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão”, sendo efetuadas as respetivas adaptações, de acordo com a realidade organizacional a que se destina. A proposta Regulamento Interno do Sistema de Avaliação de Desempenho encontra-se em anexo (anexo 2) .

CONCLUSÃO

A presente dissertação teve com propósito final o desenvolvimento de uma proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho adequado à realidade organizacional da Associação Os Melros, constituindo-se como o problema de investigação.

Partindo da pesquisa bibliográfica efetuada sobre o tema, a fim de justificar o primeiro objetivo definido (compreender e sistematizar os fundamentos teóricos da Avaliação de Desempenho e a sua importância para as organizações sociais), verificou-se que a Avaliação de Desempenho é, atualmente, um conceito em expansão e se destaca entre as ferramentas de gestão de Recursos Humanos no mundo organizacional. Não sendo, porém, uma prática nova, a qual tem sofrido alterações ao longo dos tempos, é necessário implementá-la, criando mecanismos em termos de comunicação para obtermos resultados de eficácia, eficiência e qualidade organizacional.

Foi possível aferir a existência de uma diversidade de abordagens conceituais acerca da Avaliação de Desempenho, o que dificulta uma definição simples da mesma, ainda que seja considerado um dos conceitos mais utilizados em contexto organizacional.

Como pode ver-se da revisão da literatura, alguns autores tiveram necessidade de definir os conceitos de forma a serem entendidos pelas organizações e sobretudo no que concerne à gestão de pessoas.

De entre estes, Chiavenato (2000, p. 325) definiu a Avaliação de Desempenho como a “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoas no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. Almeida (2016, p. 109) refere tratar-se de processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os resultados alcançados por cada funcionário em face aos objetivos previamente fixados, detetando desvios que mereçam ações corretivas ou que sugiram um potencial de desenvolvimento. Para Mações (2017, p. 36) trata-se de processo de apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores nas suas funções.

Não obstante a sua complexidade, e em termos conclusivos, pode entender-se Avaliação de Desempenho como uma ferramenta de gestão de Recursos Humanos, que promove a apreciação sistemática do grau de eficiência dos colaboradores de uma organização no exercício das suas funções, possibilitando identificar os pontos fortes e as fragilidades dos mesmos.

No que concerne à recolha de informação sobre a Avaliação de Desempenho, verificou-se que a literatura analisada admite uma diversidade de fontes, que se diferenciam pelos padrões utilizados e pelos intervenientes que integram o processo, opinião fundamentada por Bateman e Snell (2007, p. 340) e corroborada por Caetano (2008, p. 75) que salienta a conceção de “diversas fontes de avaliação de desempenho em função dos papéis assumidos pelos atores organizacionais”.

No trabalho referem-se as consideradas mais relevantes como a auto-avaliação, a avaliação pelo superior hierárquico, a avaliação pelos subordinados, a avaliação pelos pares, a avaliação pelos clientes e a avaliação 360°.

É igualmente reconhecida a diversidade de instrumentos, dos quais as organizações podem dispor, de acordo com as suas aspirações. Para Mações (2017, p. 46), os métodos de avaliação de desempenho podem assumir várias formas, de acordo com o foco da sua atenção. Bilhim (2009, p. 281) acrescenta que na avaliação de desempenho podem ser utilizados métodos e técnicas, que podem variar de organização para organização.

Por tudo isto, considerou-se necessário destacar os métodos de Avaliação de Desempenho como a escala gráfica, a checklist, a escolha forçada, o método de incidentes críticos, a ordenação simples, a comparação por pares, a distribuição forçada, o ensaio narrativo, a pesquisa de campo, a avaliação por objetivos e a avaliação por competências.

Como resultado de tudo o que foi citado e ainda da bibliografia consultada, considerou-se que a Avaliação de Desempenho tem vindo a adquirir pertinência no âmbito da gestão dos Recursos Humanos, possibilitando contributos significativos nas organizações, quando devidamente implementada.

Neste sentido, corrobora-se com Bilhim (2009, p. 270) que atribui duas funções à Avaliação de Desempenho, uma administrativa, relacionada com a utilidade dos seus resultados em outras práticas de gestão de recursos humanos e outra de desenvolvimento, que se prende com a formação que se destina ao aumento das competências do trabalhador.

Além da análise regular do desempenho do colaborador, evidenciam-se outras vantagens como a identificação de necessidades de formação, a adequação das pessoas às funções e o suporte nas decisões no que concerne a remunerações, recompensas ou progressões, podendo incrementar a motivação e a produtividade.

No decurso do estudo foi justificada a relevância da Avaliação de Desempenho para a organização objeto de estudo, sendo considerada um importante contributo, uma vez que promove o desenvolvimento do seu capital humano e, conseqüentemente, a eficácia e a eficiência organizacional.

A fim de aferir qual o modelo de Sistema de Avaliação de Desempenho mais adequado para a instituição, foi proposta a identificação dos principais fatores que caracterizam o contexto organizacional, dando cumprimento ao segundo objetivo definido.

Nesse sentido, visando o conhecimento prévio da realidade institucional, procedeu-se a uma caracterização da organização, evidenciando os seus objetivos e atividades, respostas sociais dinamizadas e estruturação dos recursos humanos existentes.

Partindo desta caracterização foi possível validar a primeira hipótese formulada no capítulo III.1, pois só mediante o conhecimento prévio da organização é possível definir uma proposta adequada e devidamente ajustada às suas especificidades e objetivos, confirmando, assim, que a escolha de um Sistema de Avaliação de Desempenho exige um conhecimento prévio da organização.

Com o objetivo de aferir a percepção que a comunidade organizacional tem da Avaliação de Desempenho foram utilizadas duas técnicas de recolha de dados. A entrevista, direcionada e aplicada ao Presidente da Direção, a fim de perceber a opinião da gestão de topo acerca da Avaliação de Desempenho e que importância lhe atribui enquanto ferramenta de gestão dos recursos humanos. O inquérito por questionário por questionário, aplicado aos colaboradores, visando deslindar a percepção que os mesmos têm acerca da Avaliação de Desempenho e da sua importância para a organização.

A análise da entrevista permitiu aferir qual a percepção o Presidente da Direção tem acerca da Avaliação de Desempenho, considerando-a um processo baseado na análise do desempenho do colaborador. Concluiu-se que esta é reconhecida pelos órgãos gestão enquanto prática de gestão de recursos humanos, tal como a pertinência da sua implementação na organização, sendo-lhe atribuídos benefícios que contribuem para a melhoria do desempenho individual dos colaboradores e, conseqüentemente, para a melhoria dos resultados organizacionais.

Esta análise permitiu validar a segunda hipótese formulada no capítulo III.1, uma vez que se verificou que a percepção que a Direção da organização em estudo tem acerca da

Avaliação de Desempenho permite o desenvolvimento de uma proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho.

Com os dados obtidos a partir da aplicação do inquérito por questionário foi possível perceber como é percebida a Avaliação de Desempenho pelos colaboradores da organização. Ainda que, entre os inquiridos, a temática não seja uma novidade, verificou-se, no entanto, que é um conceito com uma divulgação deficitária no contexto organizacional.

Contudo, ao contrário do esperado, atendendo a uma margem significativa de baixa escolaridade entre os colaboradores, a Avaliação de Desempenho não é entendida como um meio de punição, mas como uma medida que proporcionaria benefícios quer para a organização, quer para o desempenho individual do colaborador. Não se evidenciaram reservas relativamente a uma futura implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho, dado que uma larga percentagem dos inquiridos responderam concordar plenamente com a implementação da mesma.

Da análise dos dados descritivos (média, desvio padrão, amplitude, assimetria e curtose) efetuada às variáveis dos dois grandes grupos de questões do questionário, aferiu-se, como já referido no capítulo IV.2, que os valores indicados na assimetria e no achatamento tendem para uma distribuição normal, centrando-se nos valores absolutos, excetuando as questões “Concorda com a implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho na organização” e “Na sua opinião, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho contribuiria para o seu desenvolvimento profissional”, permitindo concluir que os resultados eram expectáveis.

Posto isto, foi possível concluir também a necessidade de desenvolver um trabalho criterioso relativamente à avaliação de desempenho, assente numa comunicação eficaz e eficiente a fim de uma implementação bem sucedida da mesma. É de extrema importância que os responsáveis pela avaliação familiarizem os colaboradores com todo o processo, divulgando os objetivos e clarificando as etapas e os instrumentos que dele fazem parte.

Após esta análise foi possível validar a terceira hipótese formulada no capítulo III.1, uma vez que se verificou que a percepção dos colaboradores acerca da importância da Avaliação de Desempenho permite adaptar à realidade organizacional a proposta de um sistema a implementar.

Posto isto, procedeu-se à concretização do terceiro objetivo definido, o desenvolvimento de uma proposta de implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho adequado à realidade organizacional.

Atendendo ao facto de a organização não possuir qualquer sistema de avaliação de desempenho implementado, procurou-se responder à questão de partida “Tendo em conta a concetualização da Avaliação de Desempenho ao presente e a realidade organizacional da IPSS Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva, qual o modelo de Sistema de Avaliação de Desempenho mais adequado a implementar?”.

No decurso do estudo e atendendo à pesquisa bibliográfica efetuada, concluiu-se que o modelo de avaliação desenvolver e a propor seria a Avaliação Convencional ou Avaliação 90°, com recurso à fonte de avaliação pelo superior hierárquico e o método a propor foi a Avaliação de Desempenho por Competências.

O presente estudo apresentou algumas limitações no seu decurso, sendo que uma das mais significativas foi a pequena dimensão da amostra, pelo que os resultados obtidos se aplicam apenas à população definida no capítulo III.3.

Outra das limitações verificadas foi a existência de um quadro de recursos humanos constituído por várias categorias profissionais, com diferentes faixas etárias e diferentes níveis de habilitações literárias, implicando uma comunicação mais eficiente e eficaz, devidamente adequada à realidade organizacional.

Verificou-se que a informação e o conhecimento sobre a Avaliação de Desempenho é, no geral, superficial, fator que condicionou a elaboração das técnicas de recolha de dados, nomeadamente o inquérito por questionário, que teve que ser simplificado, de forma a que a sua aplicação fosse acessível a todos os inquiridos .

Uma vez que a organização não dispõe de qualquer Sistema de Avaliação de Desempenho, a temática é uma novidade no seu contexto, pelo que se verificaram algumas reservas na seleção do modelo mais adequado à realidade estudada.

A falta de formação de ativos no âmbito constituiu outra limitação, uma vez que a organização carece de pessoal capacitado para a definição de objetivos e competências dentro das diversas áreas de atividade, a fim de que seja dada continuidade à prática proposta neste estudo.

Tendo em conta que a implementação de sistemas de avaliação de desempenho é ainda pouco significativa no âmbito geográfico da organização, a proposta desenvolvida na presente investigação constitui-se um desafio significativo para a realidade organizacional.

O presente estudo possibilitou, essencialmente, aferir que a implementação da avaliação de desempenho constitui uma alavanca determinante para desenvolvimento organizacional, que pode proporcionar-lhe inúmeros benefícios, nomeadamente, no que concerne à gestão de recursos humanos, permitindo a redução de custos, a melhoria da qualidade dos serviços prestados e uma eficiente gestão de tempo.

Chiavenato (2000, pp. 325-326) considerou a Avaliação de Desempenho “uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa”, passível de contribuir no desenvolvimento de uma política de recursos humanos adequada às necessidades da organização, frisando algumas das suas vantagens, nomeadamente a deteção de problemas de supervisão da equipa de trabalho, de integração do colaborador à sua função ou à própria organização, de rentabilização de recursos humanos com competência mais elevadas do que o cargo que ocupam exige, entre outras.

A avaliação de desempenho constitui, assim, um mecanismo de acompanhamento e controlo das atividades da organização, aplicável em diverso domínios, quer enquanto ferramenta de desenvolvimento, potenciando a identificação dos pontos fortes e das necessidades de desenvolvimento individuais, a identificação das necessidades de formação, o feedback sobre o desempenho, quer enquanto base de suporte para decisões administrativas, como a definição de critérios relativos à progressão de carreira, a aplicação de uma política de recompensas e incentivos ao colaborador, a rentabilização dos trabalhadores, adequando-os às suas funções.

A avaliação de desempenho promove, ainda, o comprometimento da organização com os colaboradores e dos colaboradores com a organização, fomentando um clima de motivação e satisfação no trabalho, determinante nos índices de produtividade da organização.

Como recomendações futuras, salienta-se, antes de mais, a pertinência da aplicação da proposta de sistema de avaliação de desempenho desenvolvida neste estudo, a fim de verificar a sua adaptação à realidade organizacional e identificar eventuais necessidades de novas estratégias.

Dado a inexistência de setor de recursos humanos, recomenda-se a sua criação e a definição de práticas de gestão de recursos humanos específicas, bem como a sua composição com ativos com habilitações adequadas para o efeito, por forma a que a organização disponha de uma estrutura que lhe permita uma eficiente rentabilização de recursos humanos e gestão do tempo.

De ressaltar a significância da preparação e planeamento do processo de acolhimento e integração, ao qual a organização não atribui a importância devida. Corroborando com a opinião de Sousa et al (2012, p. 76), uma boa integração assegura as primeiras bases para a motivação e a continuidade do colaborador na organização.

Desta forma, atendendo ao facto de a organização não dispor de Manual de Acolhimento e Integração, sugere-se a sua criação e implementação, dado que, tal como refere Almeida (2018, p. 171), se constitui como uma ferramenta facilitadora no processo de acolhimento e integração, cada vez mais indispensável no âmbito da gestão dos recursos humanos, pois possibilita o fornecimento aos colaboradores de informações úteis sobre a organização.

Corroborando com a opinião de Carvalho (2005, p. 83), que defende que para que se desenvolvam “processos adaptativos entre os objetivos, as capacidades e os recursos” e as oportunidades de mercado de uma organização, é de considerável importância a existência de planeamento estratégico.

Salienta-se, deste modo, a pertinência de sedimentar o planeamento estratégico, uma vez que o estudo organizacional é determinante para o sucesso de qualquer estratégia. É um exercício essencial para o conhecimento da organização, pois permite a identificação dos seus pontos fortes e pontos fracos, conjugando-os, com as ameaças e oportunidades do seu ambiente externo. Possibilita ainda a avaliação e a seleção das estratégias que permitam otimizar os pontos fortes e melhorar ou minimizar os efeitos dos pontos fracos, por forma a determinar o seu posicionamento competitivo.

Na sequência da presente investigação, evidenciaram-se alguns aspetos de interesse para estudos futuros. De âmbito mais abrangente, indica-se como sugestão para um trabalho futuro um estudo comparativo do comportamento organizacional no antes e no após da implementação da avaliação de desempenho.

Sugere-se igualmente para um estudo futuro a análise da influência da avaliação de desempenho na satisfação e motivação do colaborador.

Atendendo à preocupação atual com a competitividade e sustentabilidade das organizações e o uso racional dos recursos existentes, sugere-se para estudo futuro a análise do impacto da avaliação de desempenho na otimização de recursos e redução de custos, enquadrando-o numa ótica de metodologia *Lean*.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, Filipe (coord.). (2016). *Introdução à Gestão de Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, H. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas nas Organizações - Da Estratégia à Prática* (3.^a ed.). Faro: Sílabas e Desafios - Unipessoal Lda.
- Alves, M. d. (2016). *Avaliação de Desempenho - Uma Ferramenta de Gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2007). *Administração, Liderança e Colaboração no Mundo Competitivo*. São Paulo: Mcgraw - Hill Interamericana do Brasil, Ltda.
- Benetti, K. C., Girardi, D. M., Dalmau, M. B., Melo, P. A., & Parrino, M. d. (2007). Avaliação de Desempenho por Competências: A Realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica. *Revista de Ciências de Administração*, 9, n.º 19, pp. 179-198. Obtido de https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766303/mod_resource/content/1/Artigo_Dante_7_Avliacao_de_Desempenho.pdf
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* (2^a ed.). Lisboa: Edidora RH.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das Boas Práticas*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Carvalho, J. M. (2005). *Organizações Não Lucrativas - Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*. Lisboa: Eduções Sílabo, Lda.
- Carvalho, J. M. (2012). *Planeamento Estratégico*. Porto: Vida Económica - Editorial SA.
- Ceiteil, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos. Edição Compacta* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas SA.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2007). Avaliação de Desempenho. In A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (3.ª ed., pp. 354-387). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Fernandes, F. J. (2010). *Conceção de um Modelo de Avaliação de Desempenho em Contexto Organizacional: O Caso da Sol do Ave*. Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Faculdade De Ciências Sociais e Humanas, Porto. Disponível em <http://hdl.handle.net/10284/1458>.
- Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação - Da concepção à realização*. Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científica, Lda.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Godinho, J. (2016). *Terceiro Setor - O Modelo de Avaliação do Desempenho Adequado* (1ª ed.). Lisboa: Chiado Editora.
- Gonçalves, C. M. (2014). *Conceção de um Modelo para Implementação de Avaliação de Desempenho numa IPSS - O Caso do Centro Social e Paroquial de São Mamede de Agrochão*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança. Disponível em <https://www.rcaap.pt>.
- Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., & et.al. (2016). *Investigação em Ciências Sociais - Guia Prático do Estudante*. Lisboa: Factor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Lei N.º 30/2013 - Lei de Bases da Economia Social. (2013). *Diário da República, 1.ª Série - N.º 88*. Lisboa: Assembleia da República.
- Mações, M. A. (2017). *Pessoas e Gestão de Equipas* (Vol. X). Coimbra: Conjuntura Atual Editora.
- Machado, A. R., Machado, D. M., & Portugal, M. N. (2014). *Organizações - Introdução à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.

- Magalhães, F. M. (2014). *Avaliação de Desempenho: Uma Ferramenta para o Desenvolvimento Profissional*. Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade do Minho, Braga. Disponível em <https://www.rcaap.pt>.
- Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com SPSS Statistics* (5.^a ed.). Lisboa: ReportNumber.
- Nascimento, G. d., & Pereira, A. (2015). A Gestão e Avaliação de Desempenho. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1.^a ed., pp. 247-300). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Os Melros - Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva. (2015). Estatutos de Os Melros - Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva. Penalva do Castelo: Autor.
- Os Melros - Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva. (2017). Plano Anual de Atividades 2018. Penalva do Castelo: Autor.
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Pereira, A., & Patrício, T. (2016). *Guia Prático de Utilização do SPSS - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (8.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Portaria n.º 67/2012, de 21 de Março. (2012). *Diário da República, 1.^a Série - N.º 58*. Lisboa: Ministério da Solidariedade e Segurança Social.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.^a ed.). Lisboa: Gradiva Publicações, SA.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R. C., C.C., C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Robbins, S. P. (2008). *O Segredo na Gestão de Pessoas* (1.^a ed.). Lisboa: Centro Atlântico, Lda.
- Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.

- Soares, D. M. (2015). *A Gestão de Desempenho: Implementação numa IPSS*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território, Aveiro. Disponível em <https://www.rcaap.pt>.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel, Edições Técnicas, Lda.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Jorge, G. (2012). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas* (10.^a ed.). Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de Pessoas, Não de Pessoal* (11.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

APÊNDICES

Apêndice I – Caracterização dos Recursos Humanos da Organização

Tabela 6 - Órgãos Sociais
(Elaboração própria)

Assembleia-Geral	
Presidente	Vítor Alves dos Santos
1.º Secretário	Lúcia Marlene Macário Lopes
2.º Secretário	Carlos Cunha Martins
Direção	
Presidente	José Manuel Costa Lopes
Vice-Presidente	Alcino Ferreira Maria
Secretário	Anabela de Albuquerque Cabral
Suplente	Pedro Miguel Ferreira dos Santos
Tesoureiro	João Manuel Carvalho Martins
Vogal	Ilídia Maria Martinho Pinto
Conselho Fiscal	
Presidente	Manuel António Costa Lopes
1.º Vogal	Jacinto Ribeiro Baéce
Suplente	Luís Miguel Amaral Pereira
2.º Vogal	Celestino Gomes

Tabela 7 - Equipa Técnica
(Elaboração própria)

Função	N.º	Habilitações	Vínculo contratual	Vencimento base
Diretor Técnico	1	Licenciatura em Fisioterapia	Contrato sem termo	€ 928,85
Técnico Superior de Serviço Social / Diretor Técnico	1	Licenciatura em Serviço Social	Contrato sem termo	€ 928,85
Animador Cultural	1	Licenciatura em Motricidade Humana	Contrato sem termo	€ 925,00
Documentalista	1	Licenciatura em História	Contrato sem termo	€ 925,00
Médico	1	Licenciatura em Medicina Interna	Regime de prestação de serviços	€ 500,00
Enfermeiro	2	Licenciatura em Enfermagem	Regime de prestação de serviços	6,00€/hora
Fisioterapeuta	1	Licenciatura em Fisioterapia	Regime de prestação de serviços	6,00€/hora
Técnico Oficial de Contas	1	Licenciatura em Contabilidade	Regime de prestação de serviços	€ 250,00
Técnico de Andebol	2	Treinador Andebol Grau 1	Sem vínculo contratual	-----

Tabela 8 - Equipa Operacional

(Elaboração própria)

Categoria Profissional	N.º	Faixa Etária		Género		Habilitações		Vínculo Contratual		Antiguidade	
				Feminino	Masculino						
Ajudante de Ação Direta	38	18-24	8	38	0	1.º Ciclo	9	Contrato sem termo	15	< 1 ano	16
		25-34	6			2.º Ciclo	12	Contrato a termo certo	19	1 a 5 anos	14
		35-44	9			3.º Ciclo	6	Contrato a termo incerto	2	6 a 10 anos	6
		45-54	8			Secundário	9	Contrato Emprego Inserção	2	> 10 anos	2
		55-64	6			Licenciatura	2	Outro	0	Outro	0
		≥ 65	1			Outro	0				
Trabalhador Auxiliar de Limpeza	1	35-44	1	1	0	2.º Ciclo	1	Contrato sem termo	1	> 10 anos	1
Trabalhador Auxiliar de Serviços Gerais	2	25-34	1	0	2	1.º Ciclo	1	Contrato a termo certo	2	< 1 ano	1
		55-64	1			2.º Ciclo	1			1 a 5 anos	1
Lavadeira	2	45-54	1	2	0	3.º Ciclo	2	Contrato sem termo	2	> 10 anos	2
		55-64	1								
Cozinheira	2	55-64	2	2	0	1.º Ciclo	1	Contrato sem termo	2	> 10 anos	2
						3.º Ciclo	1				
Ajudante de Cozinha	3	25-34	1	2	1	1.º Ciclo	1	Contrato sem termo	3	1 a 5 anos	1
		35-44	1			2.º Ciclo	1			6 a 10 anos	1
		45-54	1			3.º Ciclo	1			> 10 anos	1

Apêndice II– Inquérito por Questionário



INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO
MESTRADO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS



O presente questionário destina-se a ser usado num estudo, no âmbito da dissertação do Mestrado de Gestão das Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, realizada pela aluna Anabela de Albuquerque Cabral, tendo como objetivo aferir perceção que os colaboradores têm acerca da importância da Avaliação de Desempenho na organização.

Neste sentido, solicita-se o preenchimento do questionário com o máximo de rigor e sinceridade. Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e anónima e não serão usados para outro fim, que não este estudo. Toda a informação aqui constante será, única e exclusivamente, tratada pela investigadora.

1. Caracterização do colaborador

1.1. Género:

Masculino Feminino Não responde

1.2. Qual a sua faixa etária?

18 a 24 25 a 34 35 a 44 45 a 54 55 a 64 > 65

1.3. Quais as suas habilitações literárias?

1º Ciclo (4º ano)

2º Ciclo (6º ano)

3º Ciclo (9º ano)

Ensino Secundário (12º ano)

Curso de Especialização Tecnológica (nível V)

Licenciatura.

Qual?

Mestrado

Qual?

Doutoramento

Qual?

15. Qual o cargo ou função que desempenha na organização?

- Ajudante de Ação Direta
- Lavadeira
- Cozinheiro(a)
- Trabalhador(a) Auxiliar de Serviços Gerais
- Outro

1.6. Qual a sua vinculação à organização quanto ao:

1.6.1. Tipo de vínculo?

- Contrato por tempo indeterminado
- Contrato a termo certo
- Contrato Emprego Inserção
- Outro

1.6.2. Antiguidade?

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

2. Avaliação de Desempenho e a Organização

2.1. Qual o seu conhecimento relativamente à Avaliação de Desempenho?

- Nulo
- Insuficiente
- Suficiente
- Bom
- Muito Bom

2.2. Sabe qual a utilidade da Avaliação de Desempenho na organização? Selecione com um "X" a opção que lhe pareça correta.

Não sabe	
Apreciar o desempenho dos colaboradores	
Verificar a concretização dos objetivos definidos pela organização	
Gerar informação para tomada de decisões	
Gerar motivação e satisfação no trabalho	

2.3. Que outros fatores considera pertinentes atendendo à utilidade da Avaliação de Desempenho, que não conste na tabela da questão 2.2 .

--

2.4. Considera a Avaliação de Desempenho uma ferramenta pertinente para o desenvolvimento e melhoria organizacional?

- Não sabe
- Não pertinente
- Indiferente
- Pertinente
- Muito pertinente

2.5. Que benefícios considera que a Avaliação de Desempenho pode proporcionar à organização? Selecione com um "X" a opção que lhe pareça correta.

Não sabe	
Alcançar objetivos	
Detetar problemas e necessidades de formação	
Rentabilizar os trabalhadores	
Não tem benefícios para a organização	

2.6. Que outros benefícios a Avaliação de Desempenho pode proporcionar à organização, que não constem na tabela da questão 2.5?

--

2.7. Concorda com a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho na organização?

- Discorda plenamente
- Discorda em parte
- Indiferente
- Concorda em parte
- Concorda plenamente
- Não sabe

3. Avaliação de Desempenho e o Colaborador

3.1. Considera que a dedicação que emprega no exercício das suas funções é facilmente reconhecido pela organização?

- Não sabe
- Não reconhecida
- Indiferente
- Reconhecida
- Muito reconhecida

3.2. Considera que o seu desempenho, quando digno de merecimento, é reconhecido pelos seus superiores hierárquicos?

- Não sabe
- Não reconhecido
- Indiferente
- Reconhecido
- Muito reconhecido

3.3. Sabe se na organização existem critérios definidos relativos a progressão de carreira?

- Não sabe
- Não existem
- Existem
- Não responde

3.4. Sabe se existem na organização políticas de recompensa e de incentivos ao desempenho dos colaboradores?

- Não sabe
- Não existem
- Existem
- Não responde

3.5. Na sua opinião, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho contribuiria para o seu desenvolvimento profissional?

- Não sabe
- Não
- Sim
- Não responde

3.6. Considera que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho proporcionaria vantagens ao seu desempenho individual?

- Não sabe
- Não
- Sim
- Não responde

3.7. Se respondeu sim na questão anterior, quais as vantagens que considera que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho proporcionaria ao seu desempenho individual? Selecione com um "X" a opção que lhe pareça correta. Se respondeu não selecione a opção "não responde".

Motivação no trabalho	
Progressão na carreira	
Sistema de Recompensas	
Informação sobre o seu desempenho	
Desenvolvimento profissional	
Não responde	

Obrigada pela colaboração!

Apêndice III– Análise Descritiva do Inquérito por Questionário

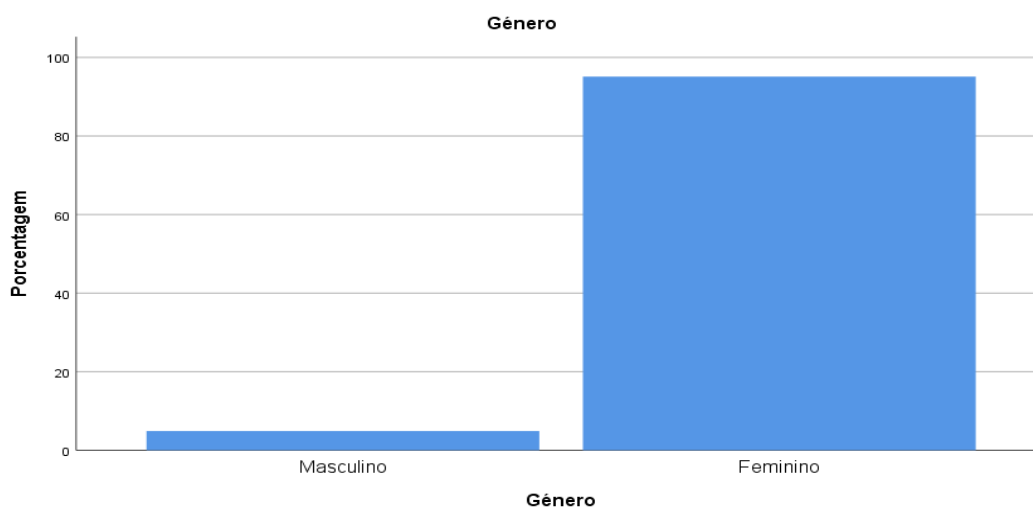


Figura 2- Gênero
(Elaboração própria)

Tabela 10 - Faixa Etária
(Elaboração própria)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	18 a 24	9	22,0	22,0	22,0
	25 a 34	10	24,4	24,4	46,3
	35 a 44	8	19,5	19,5	65,9
	45 a 54	7	17,1	17,1	82,9
	55 a 64	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tabela 11 - Habilitações Literárias
(Elaboração própria)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1º Ciclo (4º ano)	6	14,6	14,6	14,6
	2º Ciclo (6º ano)	9	22,0	22,0	36,6
	3º Ciclo (9º ano)	11	26,8	26,8	63,4
	Ensino Secundário (12º ano)	9	22,0	22,0	85,4
	Curso de Especialização Tecnológica (nível V)	1	2,4	2,4	87,8
	Licenciatura	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tabela 12 - Função
(Elaboração própria)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Ajudante de Ação Direta	24	58,5	58,5	58,5
	Lavadeira	1	2,4	2,4	61,0
	Cozinheiro(a)	5	12,2	12,2	73,2
	Trabalhador(a) Auxiliar de Serviços Gerais	2	4,9	4,9	78,0
	Outro	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tabela 13 - Tipo de Vínculo
(Elaboração própria)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Contrato por Tempo Indeterminado	23	56,1	56,1	56,1
	Contrato a Termo Certo	13	31,7	31,7	87,8
	Contrato Emprego Inserção	3	7,3	7,3	95,1
	Outro	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tabela 14 - Antiguidade
(Elaboração própria)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Menos de 1 ano	11	26,8	26,8	26,8
	1 a 5 anos	14	34,1	34,1	61,0
	6 a 10 anos	6	14,6	14,6	75,6
	mais de 10 anos	10	24,4	24,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tabela 15 - Conhecimento da Avaliação de Desempenho
(Elaboração própria)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Insuficiente	11	26,8	26,8	26,8
	Suficiente	16	39,0	39,0	65,9
	Bom	11	26,8	26,8	92,7
	Muito Bom	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tabela 16 - Utilidade da Avaliação de Desempenho
(Elaboração própria)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Apreciar o desempenho dos colaboradores	7	17,1	17,1	17,1
	Verificar a concretização dos objetivos definidos pela organização	8	19,5	19,5	36,6
	Gerar a informação para a tomada de decisões	4	9,8	9,8	46,3
	Gerar motivação e satisfação no trabalho	22	53,7	53,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tabela 17 - Utilidade da Avaliação de Desempenho 2
(Elaboração própria)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Acho que a AD poderá ajudar na adequação dos postos de trabalho, fazendo com que estes sejam mais justos e com bases, diminuindo assim as injustiças e situações ambíguas.	1	2,4	2,4	2,4
Avaliação do colaboradores	1	2,4	2,4	4,9
Avaliar nível físico e psicológico	1	2,4	2,4	7,3
Bem	1	2,4	2,4	9,8
Concretização de objetivos para satisfação dos clientes	1	2,4	2,4	12,2
Consciencialização sobre execução de tarefas atribuídas	1	2,4	2,4	14,6
Eficiência nas tarefas	1	2,4	2,4	17,1
Fatores descritos na questão anterior todos pertinentes	1	2,4	2,4	19,5
Geram bom ambiente de trabalho e motivar o trabalho de equipa	1	2,4	2,4	22,0
Gerar informação e motivação para satisfação no trabalho	1	2,4	2,4	24,4
Gerar informação para tomada de decisões	1	2,4	2,4	26,8
Gerar motivação dos trabalhadores e valorizar os que são mais empenhados.	1	2,4	2,4	29,3
Identificar os pontos fracos e os pontos fortes do colaborador	2	4,9	4,9	34,1
Melhorar a organização do trabalho	1	2,4	2,4	36,6
Melhorar o trabalho	1	2,4	2,4	39,0
Melhorar o trabalho de equipa	1	2,4	2,4	41,5
Melhorar o trabalho em equipa	1	2,4	2,4	43,9
Melhoria da qualidade dos serviços	1	2,4	2,4	46,3
Melhoria da qualidade dos serviços e satisfação pessoal	1	2,4	2,4	48,8
Motivação, desenvolvimento de um serviço mais eficiente e eficaz., melhoria do serviço da instituição	1	2,4	2,4	51,2

Não sabe	10	24,4	24,4	75,6
Organização	1	2,4	2,4	78,0
Procurar melhores resultados	1	2,4	2,4	80,5
Promover a dedicação no trabalho.	1	2,4	2,4	82,9
Promover o bom desempenho dos funcionários e a colaboração entre colegas e para com os utentes	1	2,4	2,4	85,4
Ser honesta	1	2,4	2,4	87,8
Ser mais justo	1	2,4	2,4	90,2
Tentar que os trabalhadores façam o seu trabalho não por obrigação, mas com boa disposição e agrado	1	2,4	2,4	92,7
Ver diferenças entre trabalhos.	1	2,4	2,4	95,1
Verificar se o trabalho está a funcionar bem	1	2,4	2,4	97,6
Verificar todo o trabalho desenvolvido	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Tabela 18 - Pertinência da Avaliação de 1
(Elaboração própria)**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não pertinente	2	4,9	4,9	4,9
	Pertinente	20	48,8	48,8	53,7
	Muito pertinente	19	46,3	46,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Tabela 19 - Benefícios da Avaliação de Desempenho 1
(Elaboração própria)**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Alcançar Objetivos	13	31,7	31,7	31,7
	Detetar problemas e necessidades de formação	16	39,0	39,0	70,7
	Rentabilizar os trabalhadores	11	26,8	26,8	97,6
	Não tem benefícios para a organização	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tabela 20 - Benefícios da Avaliação de Desempenho 2
(Elaboração própria)

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Adequar as capacidades de cada colaborador a um posto específico; permitir que a oferta formativa seja mais direcionada às necessidades e lacunas de cada colaborador.	1	2,4	2,4	2,4
Adequar funções a cada categoria profissional	1	2,4	2,4	4,9
Adequar funções e tarefas	1	2,4	2,4	7,3
Alcançar objetivos	1	2,4	2,4	9,8
Alcance de objetivos gerais institucionais e competição saudável entre trabalhadores	1	2,4	2,4	12,2
Aprender mais e tirar dúvidas de alguns problemas no trabalho	1	2,4	2,4	14,6
Aumentar a qualidade e satisfação dos clientes	1	2,4	2,4	17,1
Avaliar o desempenho dos trabalhadores	1	2,4	2,4	19,5
Concorda plenamente	1	2,4	2,4	22,0
Conseguir concretizar os objetivos da instituição	1	2,4	2,4	24,4
Desempenho de cada um	1	2,4	2,4	26,8
Deteção de falhas a nível do trabalho, verificando quem realmente trabalha	1	2,4	2,4	29,3
Deteção e correção de falhas de modo a permitir alcançar objetivos	1	2,4	2,4	31,7
Diferenciar desempenhos	1	2,4	2,4	34,1

Diminuir o grau de insatisfação dos colaboradores, detetar erros e problemas na organização e rentabilizar os recursos humanos.	1	2,4	2,4	36,6
Distinguir desempenhos	1	2,4	2,4	39,0
Incentivar a trabalhar melhor	1	2,4	2,4	41,5
Maior comunicação entre os vários elementos da equipa de trabalho	1	2,4	2,4	43,9
Maior diálogo entre colaboradores no cumprimento de tarefas	1	2,4	2,4	46,3
Maior organização no trabalho	1	2,4	2,4	48,8
Mais justiça	1	2,4	2,4	51,2
Melhorar a qualidade do trabalho prestado pelos funcionários	1	2,4	2,4	53,7
Melhorar o dia-a-dia dos trabalhadores e da instituição	1	2,4	2,4	56,1
Melhorar o funcionamento do trabalho de equipa	1	2,4	2,4	58,5
Melhores resultados	1	2,4	2,4	61,0
Melhoria dos serviços	1	2,4	2,4	63,4
Motivação	1	2,4	2,4	65,9
Não sabe	6	14,6	14,6	80,5
Não traz benefícios	1	2,4	2,4	82,9
Obter mais conhecimentos	1	2,4	2,4	85,4
Organização no trabalho.	1	2,4	2,4	87,8
Promover a melhoria do funcionamento da instituição	1	2,4	2,4	90,2
Proporcionar novos desafios	1	2,4	2,4	92,7
Rentabilizar recursos e tempo	2	4,9	4,9	97,6
Satisfação de todos os envolvidos na instituição	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

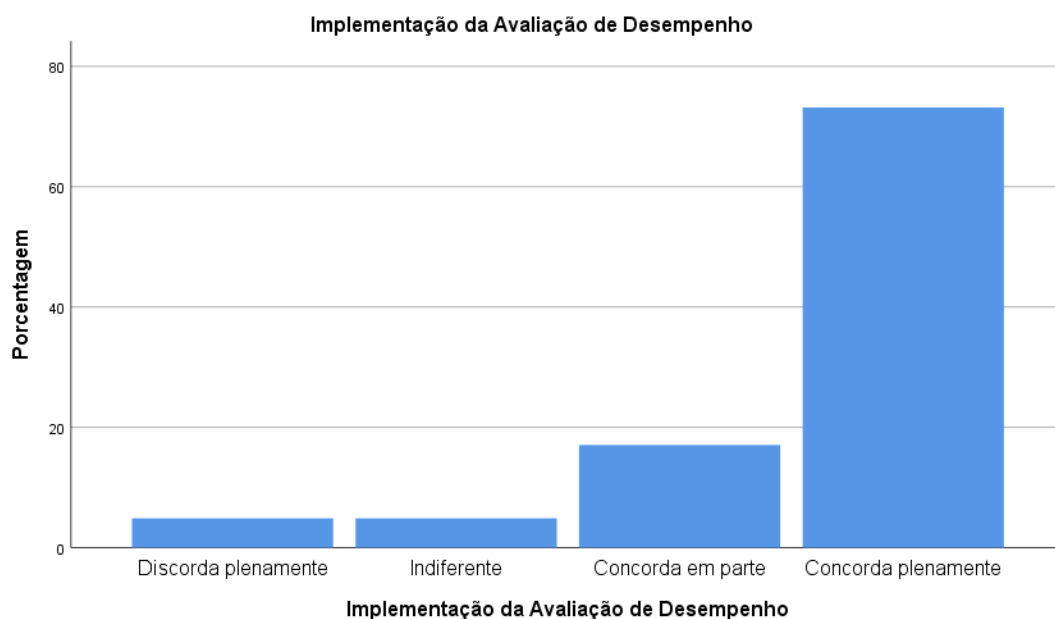


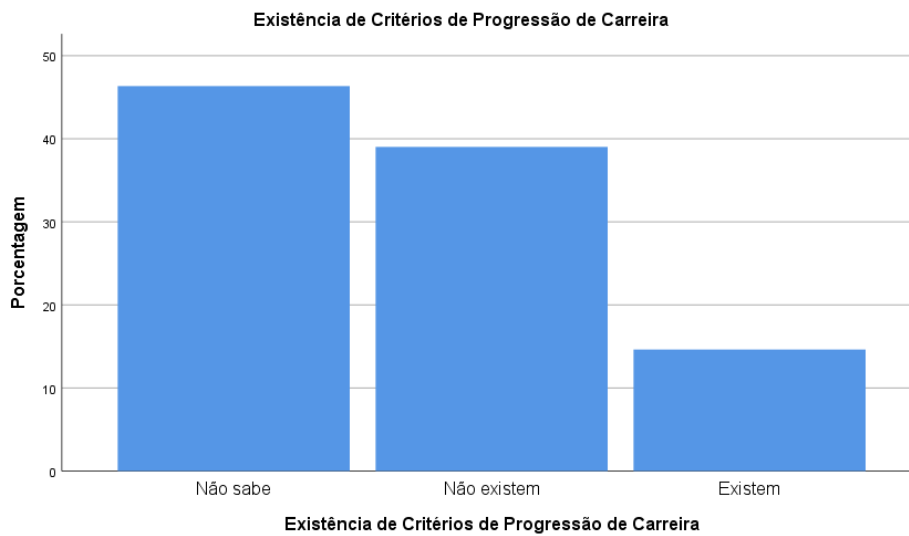
Figura 3 - Implementação da Avaliação de Desempenho
(Elaboração própria)

Tabela 21 - Reconhecimento da Dedicção
(Elaboração própria)

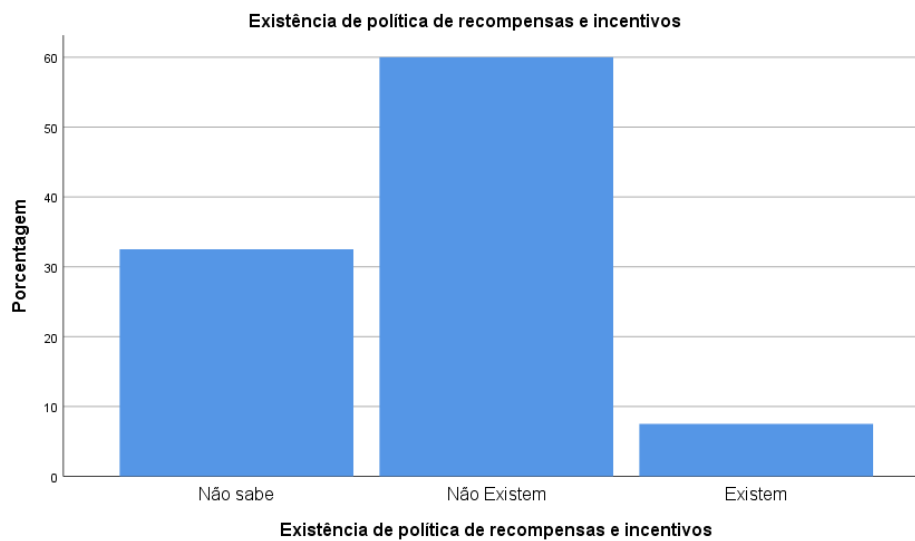
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não sabe	3	7,3	7,3	7,3
	Não reconhecida	14	34,1	34,1	41,5
	Indiferente	1	2,4	2,4	43,9
	Reconhecida	19	46,3	46,3	90,2
	Muito reconhecida	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Tabela 22 - Reconhecimento do Desempenho
(Elaboração própria)

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não sabe	3	7,3	7,3	7,3
	Não reconhecido	14	34,1	34,1	41,5
	Indiferente	3	7,3	7,3	48,8
	Reconhecido	17	41,5	41,5	90,2
	Muito Reconhecido	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	



**Figura 4 - Conhecimento sobre critérios de progressão de carreira
(Elaboração própria)**



**Figura 5 - Conhecimento sobre políticas de recompensa e incentivos
(Elaboração própria)**

Tabela 23 - Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional
(Elaboração própria)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não sabe	2	4,9	5,0	5,0
	Não	2	4,9	5,0	10,0
	Sim	36	87,8	90,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Omisso	Não responde	1	2,4		
Total		41	100,0		

Tabela 24 - Avaliação e Desempenho Individual
(Elaboração própria)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não sabe	3	7,3	7,5	7,5
	Não	2	4,9	5,0	12,5
	Sim	35	85,4	87,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Omisso	Não Responde	1	2,4		
Total		41	100,0		

Tabela 25 - Vantagens da Avaliação de Desempenho
(Elaboração própria)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Motivação no trabalho	22	53,7	62,9	62,9
	Progressão na carreira	2	4,9	5,7	68,6
	Sistema de recompensas	3	7,3	8,6	77,1
	Informação sobre o seu desempenho	4	9,8	11,4	88,6
	Desenvolvimento profissional	4	9,8	11,4	100,0
	Total	35	85,4	100,0	
Omisso	Não responde	6	14,6		
Total		41	100,0		

Apêndice IV– Proposta de Ação

**Tabela 33-Descrição de funções da Equipa Técnica
(Elaboração própria)**

Categoria Profissional	Funções
Diretor Técnico (A)	<p>Dirigir o estabelecimento, dentro das regras definidas pela Direção;</p> <p>Coordenar e supervisionar os colaboradores;</p> <p>Promover reuniões técnicas com os colaboradores;</p> <p>Promover reuniões com os residentes, nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver;</p> <p>Sensibilizar os colaboradores face à problemática da pessoa idosa;</p> <p>Planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos.</p>
Assistente Social (B)	<p>Estudar e definir normas gerais, esquemas e regras de atuação do serviço social da instituição;</p> <p>Proceder à análise de problemas de serviço social da instituição;</p> <p>Assegurar e promover a colaboração com os serviços sociais de outras entidades;</p> <p>Estudar com os indivíduos as soluções possíveis dos seus problemas;</p> <p>Ajudar os utentes a resolver adequadamente os seus problemas de adaptação e readaptação social</p>
Animador Sociocultural (C)	<p>Organizar, coordenar e desenvolver atividades de animação e desenvolvimento sociocultural junto dos clientes no âmbito dos objetivos da instituição;</p> <p>Acompanhar e procurar desenvolver o espírito de pertença, cooperação e solidariedade das pessoas;</p> <p>Proporcionar o desenvolvimento das suas capacidades de expressão e realização, utilizando para tal métodos pedagógicos e de animação.</p>
Documentalista (D)	<p>Organizar o núcleo de documentação e assegurar o seu funcionamento;</p> <p>Tratar da documentação tendo em vista as necessidades de um ou mais setores da instituição;</p> <p>Selecionar, compilar, codificar e tratar a documentação;</p> <p>Elaborar resumos de artigos e de documentos importantes e estabelecer a circulação destes e de outros pelos vários setores da instituição;</p> <p>Organizar e manter atualizados os ficheiros especializados;</p> <p>Promover a aquisição da documentação necessária aos objetivos a prosseguir;</p> <p>Fazer arquivo e ou registo de entrada e saída de documentação</p>

Tabela 34-Descrição de Funções da Equipe Operacional
(Elaboração própria)

Categoria Profissional	Funções
Ajudante de Ação Direta (E)	<p>Trabalhar diretamente com os utentes, quer individualmente, quer em grupo, tendo em vista o seu bem-estar, executando as seguintes tarefas:</p> <p>Receber os utentes e fazer a sua integração no período inicial de utilização dos equipamentos ou serviços;</p> <p>Proceder ao acompanhamento diurno e ou noturno dos utentes, dentro e fora dos estabelecimentos e serviços;</p> <p>Assegurar a alimentação regular dos utentes;</p> <p>Recolher e cuidar dos utensílios e equipamentos utilizados nas refeições;</p> <p>Prestar cuidados de higiene e conforto aos utentes e colaborar na prestação de cuidados de saúde que não requeiram conhecimentos específicos;</p> <p>Substituir as roupas de cama e de casa de banho, bem como o vestuário dos utentes, proceder ao acondicionamento, arrumação, distribuição, transporte e controle das roupas lavadas e à recolha de roupas sujas e sua entrega na lavandaria;</p> <p>Requisitar, receber, controlar e distribuir os artigos de higiene e conforto;</p> <p>Reportar à instituição ocorrências relevantes no âmbito das funções exercidas;</p> <p>Conduzir as viaturas da instituição;</p> <p>Providenciar pela manutenção das condições de higiene e salubridade do domicílio dos utentes</p>
Trabalhador Auxiliar de Serviços Gerais (F)	<p>Proceder à limpeza e arrumação das instalações;</p> <p>Assegurar o transporte de alimentos e outros artigos;</p> <p>Servir refeições em refeitórios;</p> <p>Desempenhar outras tarefas não específicas que se enquadrem no âmbito da sua categoria profissional</p>
Lavadeira (G)	<p>Proceder à lavagem Manual ou mecânica das roupas de serviço e dos utentes;</p> <p>Engomar e arrumar a roupa;</p> <p>Assegurar outros trabalhos do setor de lavandaria</p>
Cozinheiro (H)	<p>Prepara, temperar e cozinhar os alimentos destinados às refeições;</p> <p>Elaborar ou contribuir para a confeção das ementas;</p> <p>Receber os víveres e outros produtos necessários à sua confeção, sendo responsável pela sua conservação;</p> <p>Amanhar o peixe, prepara os legumes e a carne;</p> <p>Proceder à execução das operações culinárias;</p> <p>Executar ou zelar pela limpeza da cozinha e utensílios.</p>
Ajudante de cozinha (I)	<p>Trabalhar sob as ordens de um cozinheiro, auxiliando-o na execução das suas tarefas;</p> <p>Limpar e cortar legumes, carnes, peixe e outros alimentos;</p> <p>Preparar guarnições para os pratos;</p> <p>Executar e colaborar nos trabalhos de arrumação e limpeza do setor da cozinha;</p> <p>Colaborar no serviço de refeitório</p>

Tabela 35-Catálogo de Competências
(Elaboração própria)

Domínio	Competências	Categoria Profissional
Organizacional	Visão estratégica	A
	Planeamento e organização	A, B, C, D,
	Orientação para os clientes	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Orientação para os resultados	A, B, C, D, E, F, G, H, I
Funcional	Inovação	A, B, C
	Comunicação	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Capacidade de coordenação	A, C
	Capacidade de organização	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Capacidade de decisão	A
	Capacidade de gestão de tempo	A, B
	Adaptabilidade	B, C, D, E, F, G, H, I
	Polivalência	C, D, E, F, G, H, I
Pessoal	Assiduidade	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Pontualidade	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Responsabilidade	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Motivação	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Proatividade	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Autodesenvolvimento	A, B, C, D, E, F, G, H, I
Social	Trabalho de equipa	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Cooperação	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Empatia	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Liderança	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Relacionamento interpessoal	A, B, C, D, E, F, G, H, I
	Respeito pelo outro	A, B, C, D, E, F, G, H, I

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de Entrevista

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO
MESTRADO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

O presente guião de entrevista destina-se a ser usado num estudo, no âmbito da dissertação do Mestrado de Gestão das Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, realizada pela aluna Anabela de Albuquerque Cabral, tendo como objetivo aferir perceção que os órgãos de gestão têm acerca da importância da Avaliação de Desempenho na organização. Os dados recolhidos não serão usados para outro fim, que não este estudo. Toda a informação aqui constante será, única e exclusivamente, tratada pela investigadora.

Guião de Entrevista Órgãos de Gestão

Dados do entrevistado:

Nome: José Manuel Costa Lopes

Departamento: Órgãos Sociais

Cargo: Presidente da Direção

1. Que importância atribui aos Recursos Humanos da Organização?

Tendo em conta que a Organização é um projeto criado e desenvolvido por pessoas e para pessoas, os Recursos Humanos são considerados o seu principal recurso, uma vez que são eles os principais responsáveis e executantes de toda a dinâmica e desempenho organizacional e, sem dúvida, determinantes no cumprimento dos objetivos estipulados e na obtenção de resultados positivos.

É atribuída aos Recursos Humanos uma importância fulcral no contexto organizacional, sendo considerados o seu ativo principal e diferenciador.

2. Que ferramentas de gestão de recursos humanos considera pertinente desenvolver na organização?

Atendendo ao contexto atual, é pertinente que a organização desenvolva ferramentas de gestão de Recursos Humanos que fomentem a promoção de um bom desempenho e a garantia do potencial competitivo.

Nesse sentido, consideram-se relevantes instrumentos como o Recrutamento e Seleção de Pessoal no processo de admissão de novos colaboradores, a Orientação e Integração dos colaboradores aquando a sua admissão, a política de Formação Profissional e a Avaliação de Desempenho para o quadro de pessoal existente.

3. O que entende por Avaliação de Desempenho?

A Avaliação de Desempenho é um processo que consiste na análise do desempenho dos colaboradores, ou seja, na apreciação do grau de eficiência dos mesmos no cumprimento das suas funções, que permite aferir os pontos fortes e fracos dos colaboradores e verificar qual o seu contributo para a organização.

4. Concorda com a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho na Organização? Justifique.

A Instituição não dispõe, atualmente, de um Sistema de Avaliação de Desempenho, pelo que se considera pertinente a sua implementação enquanto ferramenta de gestão dos Recursos Humanos, visando a promoção da melhoria do desempenho individual de cada colaborador e, conseqüentemente, da melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Organização.

5. Que contributos considera que a Avaliação de Desempenho possa trazer à organização?

Acredita-se que a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho contribuirá de forma significativa para a melhoria dos resultados organizacionais e para a introdução de mudanças positivas.

Esta ferramenta permitirá identificar os aspetos positivos e negativos do desempenho de cada colaborador, implicando a definição de alternativas de desenvolvimento e melhoria do mesmo.

Como tal, permitirá identificar as necessidades individuais de formação, adequar as pessoas às funções ou cargos e suportar decisões no âmbito de remunerações, recompensas

ou progressões. Permitirá ainda fornecer ao avaliado informações sobre o seu desempenho, possibilitando-lhe corrigir comportamentos desajustados e aumentar a sua motivação.

6. Na sua opinião, o Sistema de Avaliação de Desempenho deveria ser implementado por elementos internos ou externos à organização? Justifique.

O Sistema de Avaliação de Desempenho deveria ser implementado por elementos internos à organização. Apesar do risco de distorção da avaliação pela eventual existência de preconceito ou favoritismo, são os elementos internos que detêm um maior contacto com o avaliado e o acompanham no exercício das suas funções, estando portanto mais capacitados para efetuar uma análise regular do desempenho dos colaboradores.

Obrigada pela colaboração!

Anexo 2 - Modelo de Regulamento Interno do Sistema de Avaliação de Desempenho

Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva

Capítulo I – Objeto e âmbito de aplicação

Norma 1.^a - Objeto

1. O presente regulamento estabelece o Sistema de Avaliação de Desempenho de Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva.
2. O Sistema de Avaliação de Desempenho visa contribuir para o desenvolvimento e melhoria do desempenho profissional e, conseqüentemente, melhoria da qualidade dos serviços prestados por Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva.
3. O modelo adotado é a Avaliação pelo Superior Hierárquico e o método de Avaliação por Competências.

Norma 2.^a - Âmbito de Aplicação

- 1 – O presente regulamento aplica-se a todos os colaboradores de Os Melros – Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva, adiante designada por organização, e segue os termos gerais da Lei do Trabalho (Lei 99/2003 de 27 de Agosto), do Contrato Coletivo de Trabalho das IPSS e é válido até nova reformulação.
- 2 – Consideram-se para todos os efeitos, como colaboradores, as pessoas que têm vínculo profissional com a organização.
- 3– São submetidos a avaliação os colaboradores com exercício efetivo de funções durante o período mínimo de 180 dias.
- 4 – Aos colaboradores em regime de prestação de serviços, oriundos de programas de organismos públicos, privados ou estagiários não se aplica este regulamento.
- 5 – A Assembleia-Geral, a Direção e o Conselho Fiscal da organização não são submetidos a avaliação.

Capítulo II - Intervenientes no Processo de Avaliação de Desempenho

Norma 3.^a - Intervenientes no processo

1. Intervêm no Processo de Avaliação de Desempenho:
 - a) O (s) avaliado (s).
 - b) O (s) avaliador (es).
 - c) A Direção.
2. Compete à Direção a homologação das classificações dos colaboradores e respetivos efeitos, bem como, em caso de empate, reapreciar os resultados.

Capítulo III - Princípios e Objetivos

Norma 4.^a - Princípios

1. Ao Processo de Avaliação de Desempenho aplicam-se os seguintes princípios:
 - a) Confidencialidade: assegurando o carácter confidencial ao Processo de Avaliação de Desempenho onde todos os intervenientes, exceto o avaliado, ficam obrigados ao dever de sigilo sobre a matéria.
 - b) Eficácia: direcionando a ação de todos os intervenientes para a obtenção dos resultados previstos e para a valorização profissional dos avaliados.
 - c) Eficiência: relacionando os serviços prestados com a melhor utilização dos recursos disponíveis.
 - d) Orientação para o serviço sem fins lucrativos: integrando, no exercício das diversas atividades, os valores éticos e deontológicos do serviço e do terceiro setor, prestando um serviço de qualidade orientado para as necessidades do cidadão.
 - e) Participação ativa: promovendo o envolvimento dos colaboradores na fixação dos objetivos e competências do Processo de Avaliação de Desempenho.
 - f) Publicidade dos resultados: promovendo a visibilidade das atuações perante os utilizadores.

g) Responsabilização e desenvolvimento: reforçando o sentido de responsabilidade dos dirigentes e colaboradores pelos resultados dos serviços prestados; articulando melhorias institucionais, processos e condições de trabalho e o desenvolvimento de competências.

h) Transparência e imparcialidade: assegurando a utilização de critérios de avaliação objetivos e públicos, assentes em competências.

i) Universalidade e flexibilidade: aplicando o Processo de Avaliação de Desempenho a todos os colaboradores das diversas categorias, mas permitindo a sua adaptação a situações específicas.

Norma 5ª - Objetivos

1. São objetivos gerais do Processo de Avaliação de Desempenho:

a) Apoiar os processos de decisão estratégica através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria dos serviços prestados, organização e atividades;

b) Contribuir para a melhoria da gestão da organização em prol da satisfação das necessidades dos utilizadores;

c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas às necessidades dos colaboradores;

d) Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;

e) Mobilizar os colaboradores em torno da Missão e Valores da organização;

f) Promover a comunicação eficaz entre hierarquias e pares;

g) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos colaboradores, favorecendo a formação ao longo da vida;

h) Reconhecer e distinguir colaboradores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimular o desenvolvimento de uma cultura de qualidade e responsabilidade.

Capítulo IV - Operacionalização

Norma 6ª - Periodicidade

1. A periodicidade do processo de avaliação de desempenho é determinada em conformidade com o Plano Anual de Atividades da organização, sendo portanto anual.
2. Reporta-se ao tempo de serviço prestado e não avaliado do período a que faz referência.
3. O processo avaliativo estrutura-se de forma faseada, identificando-se as seguintes etapas:
 - a) Definição de objetivos;
 - b) Acompanhamento;
 - c) Pré-teste;
 - d) Avaliação pelo superior hierárquico;
 - e) Recolha / tratamento de dados;
 - f) Harmonização das avaliações;
 - g) Entrevista de Avaliação;
 - h) Reclamação e decisão final;
 - i) Homologação;
 - j) Apresentação de relatório;
 - k) Divulgação de resultados.

Norma 7ª – Critérios de Avaliação

1. O presente regulamento define como critérios de avaliação no Processo de Avaliação de Desempenho dos colaboradores da organização, as competências que abaixo se discriminam:
 - a) Competências organizacionais: visão estratégica, planeamento e organização, orientação para os clientes e orientação para os resultados;

b) Competências funcionais: Inovação: comunicação, capacidade de coordenação, capacidade de organização, capacidade de decisão, capacidade de gestão de tempo, adaptabilidade e polivalência;

c) Competências pessoais: assiduidade, pontualidade, responsabilidade, motivação, Proatividade e autodesenvolvimento;

d) Competências sociais: trabalho de equipa, cooperação, empatia, liderança, relacionamento interpessoal e respeito pelo outro.

2. A avaliação de cada uma das competências efetua-se numa escala de 1 (um) a 5 (cinco), de acordo com os seguintes parâmetros:

a) Classificação 1 (um): Evidencia graves lacunas na aquisição da competência;

b) Classificação 2 (dois): Revela aquisição do essencial da competência, com algumas limitações;

c) Classificação 3 (três): Revela aquisição adequada do essencial da competência, sem limitações;

d) Classificação 4 (quatro): Revela aquisição adequada da competência;

e) Classificação 5 (cinco): Revela aquisição total da competência.

3. A avaliação global é traduzida em menção qualitativa de Insuficiente, Suficiente, Bom, Muito Bom e Excelente, de acordo com a média obtida na apreciação das competências.

Norma 8ª - Questionários de Avaliação

1. O presente regulamento estabelece que os questionários de avaliação aplicados são elaborados pelo responsável no início do processo de avaliação de desempenho, a quem compete familiarizar os colaboradores com o instrumento, esclarecendo qualquer dúvida de interpretação relativa ao seu conteúdo.

Norma 9ª - Avaliação pelo Superior Hierárquico

1. A avaliação é realizada pelo (s) superior hierárquicos a todos os colaboradores de forma individual e diferenciada, atendendo aos seguintes requisitos:

- a) As categorias de Diretor Técnico, Assistente Social, Animador Sociocultural e Documentalista são avaliadas pela Direção;
- b) As categorias de ajudante de ação direta, ajudante de cozinha, cozinheiro, lavadeira e trabalhador auxiliar de serviços gerais são avaliadas pelo Diretor Técnico e um elemento da Direção, devidamente capacitado, nomeado pela mesma para o efeito.

Capítulo V - Efeitos do Processo de Avaliação de Desempenho

Norma 10ª - Efeitos

1 – O presente regulamento estabelece que haverá lugar a reunião individual entre a Direção, o avaliador e o avaliado, a fim de dar a conhecer o resultado final do processo de avaliação e respetivos efeitos / consequências.

os seguintes efeitos diretos:

2. Os efeitos decorrentes da avaliação de desempenho podem ser os seguintes:

- a) Continuidade ou cessação do contrato de trabalho;
- b) Determinação de mobilidade interna e reclassificação na carreira profissional;
- c) Indicação para frequência em ações de formação, de acordo com as necessidades individuais;
- e) Implementação de políticas de incentivo;
- f) Atribuição de gratificação, a decidir pela Direção, aos dois melhores desempenhos.

Capítulo VI - Direitos e deveres dos avaliados

Norma 11ª - Deveres

1. O presente regulamento determina como deveres do avaliado os seguintes:

- a) Colaborar com o avaliador em todas as diligências inerentes ao processo de avaliação de desempenho;
- b) Participar na entrevista anual de apreciação de desempenho;
- c) Manter a confidencialidade dos resultados das avaliações.

Cláusula 12ª - Direitos

1. O presente regulamento determina como direitos do avaliado os seguintes:
 - a) Conhecer os critérios e instrumentos de avaliação aplicados no processo;
 - b) Participar na entrevista anual de apreciação de desempenho;
 - c) Reclamar em caso de discordância da avaliação atribuída, manifestando a sua intenção formalmente por carta, no prazo de cinco dias, após a divulgação dos resultados;
 - d) Ser mantida confidencialidade dos resultados das avaliações.

Capítulo VII - Aprovação do Presente Regulamento

Norma 13ª - Aprovação

1 - O presente regulamento deverá ser aprovado em reunião de Direção, com a presença de todos os seus membros, da qual deve ser lavrada ata.

2 – Sempre que se justifique, e mediante aprovação da Direção, podem ser feitas alterações ao presente regulamento, que deverão ser registada em ata.

4 - O presente regulamento entra em vigor aos _____ dias do mês de _____ do ano de _____.

Germil, ____ de _____ de 20__

O Presidente da Direção:

A Secretária da Direção:

O Tesoureiro da Direção:
