



Universidade do Minho
Instituto de Educação

José Eduardo Cunha Barros da Silva

**A Avaliação de Desempenho numa
Santa Casa de Misericórdia: Análise
das Práticas, Motivações e Melhorias**

outubro de 2014



Universidade do Minho
Instituto de Educação

José Eduardo Cunha Barros da Silva

**A Avaliação de Desempenho numa
Santa Casa de Misericórdia: Análise
das Práticas, Motivações e Melhorias**

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

Trabalho realizado sob orientação da
Doutora Maria Emília Vilarinho R. Barros Zão

outubro de 2014

DECLARAÇÃO

Nome

José Eduardo Cunha Barros da Silva

Endereço eletrónico: Joseduardo.silva@hotmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 13575607

Título

A Avaliação de Desempenho numa Santa Casa da Misericórdia: Análise das Práticas, Motivações e Melhorias.

Orientador(es):

Doutora Maria Emília Vilarinho R. Barros Zão

_____ Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado ou do Ramo de Conhecimento do Doutoramento:

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

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

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradecer ao Instituto de Educação da Universidade do Minho pelas valiosíssimas condições a mim proporcionadas, direta ou indiretamente, para a realização deste estudo.

À professora doutora Maria Emília Vilarinho R. Barros Zão, pela orientação e apoios prestados, não apenas pela qualidade das mesmas, mas pela forma como respeitou o meu espaço de liberdade de ação e simpatia que sempre proporcionou.

À SCMMM, nas pessoas do Sr. Provedor, da responsável pelos recursos humanos e da responsável pela formação, pela fantástica forma como me trataram, respeitando sempre o meu espaço de estudo, e profissional, o que me permitiu evoluir imenso a nível de experiência no mercado de trabalho.

Aos meus colegas, não só de mestrado, mas também de licenciatura, pela convivência, boa disposição e fases de “stress” pelas quais todos passamos, que ficarão marcados para sempre.

Aos amigos pessoais, pelos momentos únicos de convivência, amizade e companheirismo que dificilmente esquecerei.

À Margarida, pela cumplicidade, motivação, persistência e partilha de momentos únicos ao longo do caminho que percorremos.

Por último, à minha família, pelo carinho, fraternidade, educação e por todas as condições proporcionadas, pelos meus pais e irmão, para que o alcançar de uma nova meta fosse possível. Aos meus avós Júlia e Eduardo pela convivência diária e pelo apoio que deram aos meus pais durante a minha formação.

A Avaliação de Desempenho numa Santa Casa de Misericórdia: Análise das Práticas, Motivações e Melhorias.

José Eduardo Cunha Barros da Silva

Relatório de Estágio
Mestrado em Educação – Formação Trabalho e Recursos Humanos
Universidade do Minho

2014

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar o processo de avaliação de desempenho numa santa casa da misericórdia, pretendendo-se assim analisar aquilo que são as práticas de avaliação de desempenho de uma pequena região do Minho de Portugal. De uma forma mais específica, tenta-se perceber quais os efeitos, as motivações e as compensações sentidas, tanto pelas chefias como pelos chefiados, numa organização com especificidades tão peculiares quanto esta.

Para isso, desenvolveu-se um estudo onde os dados foram obtidos através de um inquérito por questionário dirigido a todos os trabalhadores que participaram no último processo de avaliação de desempenho completamente encerrado por esta santa casa da misericórdia em estudo, o que se traduziu num total de 221 trabalhadores. Foram recolhidos 111 inquéritos para estudo.

Os dados obtidos através desta metodologia de investigação permitiram perceber qual a perspetiva dos trabalhadores inquiridos face ao atual modelo de avaliação de desempenho desta santa casa, assim como ver se os mesmos se encontram motivados para a participação na respetiva avaliação e se esta tem impacto no melhoramento do desempenho individual e, por sua vez, organizacional.

Os resultados indicam que no geral existe um grau de concordância elevado dos trabalhadores para com as práticas levadas a cabo, no que ao processo de avaliação de desempenho diz respeito, por esta santa casa da misericórdia.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Motivação; Recompensas; Melhoria do Desempenho.

**Performance evaluation in a Santa Casa de Misericórdia: Analysis of Practices,
Motivacions and Improvements.**

José Eduardo Cunha Barros da Silva

Professional Practice Report
Master in Education – Training, Work and Human Resources
University of Minho

2014

Abstract

This study aims to analyze the process of evaluation of performance in a Santa Casa da Misericórdia, we intend to analyze here what are the practical performance evaluation of a small region of Minho in Portugal. In a more specific way one, tries to understand what effects, motivations and rewards experienced by both, managers and headed in an organization with peculiar specificities like this.

For this, we developed a study where data were obtained through a questionnaire addressed to all workers who participated in the final evaluation process performance completely closed by this Santa Casa da Misericórdia in study, which resulted in a total of 221 workers. 111 surveys were collected for this study.

Data obtained through of this research methodology allowed understand what is the prospect of respondent's workers against the current model for evaluating of performance on Santa Casa da Misericórdia, and see if they are motivated to participate in the respective valuation and if it has an impact on improvement of individual performance and their organizational time.

The results indicate that in general the workers shows a high degree of agreement with the practices in the process of performance evaluation for this Santa Casa da Misericórdia.

Key-Words: Performance evaluacion; Motivacion; Compensation; Performance Improvement.

Índice

Introdução.....	13
I. Enquadramento Contextual do Estágio.....	15
1. A Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota	15
1.1 Missão, Visão e Valores	17
1.2 Serviços Administrativos Centrais.....	18
2. Caraterização do Público-alvo.....	19
3. Avaliação de Desempenho na SCMMM.....	21
3.1 Perfil de competências	22
3.2 Regras de implementação	25
3.3 Fases da Avaliação de Desempenho	26
3.4 Escalas de avaliação.....	29
3.5 Esclarecimentos pertinentes	30
3.6 Procedimentos do Departamento de Recursos Humanos	31
3.7 Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio.....	32
4. Questões de Partida.....	34
4.1 Objetivos gerais	34
4.2 Objetivos específicos	34
II. Enquadramento Teórico.....	35
1. Gestão de Recursos Humanos.....	35
2. O que é a avaliação de desempenho?	37
2.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho	38
2.2 Caraterísticas do Sistema de Avaliação de Desempenho	38
2.3 Erros e enviesamentos	41
2.4 Fracos Desempenhos	42

2.5	Tipos de Avaliação.....	43
2.6	Métodos de Avaliação de Desempenho	46
III.	Enquadramento Metodológico.....	49
1.	Paradigmas de Investigação	49
2.	Técnicas de Recolha de Investigação.....	49
IV.	Apresentação e Discussão do Processo de Intervenção/Investigação.....	55
1.	Caraterização dos inquiridos	55
2.	Práticas de Avaliação de Desempenho na Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota.....	59
3.	Discussão dos resultados	71
V.	Considerações Finais	79
	Limitações	81
	Melhorias e Recomendações	82
	Bibliografia Referenciada	85
	Documentos Consultados e Referenciados.....	87
	Anexos.....	89
	Anexo A – Organograma SCMM	91
	Anexo B – Ficha de avaliação e autoavaliação (exemplo assistente administrativo).....	93
	Anexo C – Mapa de Benefícios do ano 2011	95
	Anexo D – Cronograma da Avaliação de Desempenho na SCMM.....	97
	Anexo E – Mapa de Incidentes Críticos.....	99
	Anexo F – Comunicação de Resultados.....	101
	Anexo G – Informação para Despacho	103
	Apêndices.....	105
	Apêndice A – Vista satélite da vila com o património da SCMMM e com o apoio do Benemérito. @Google Earth.....	107
	Apêndice B – Inquérito por questionário: A Avaliação de Desempenho na SCMMM.....	109

Apêndice C – Pedido de Despacho	111
Apêndice D – Gráficos	113

Índice Gráficos

Gráfico 1 - Habilitações Literárias dos inquiridos (%)	56
Gráfico 2 - Género dos inquiridos (%).....	57
Gráfico 3 - Disposição dos inquiridos por resposta social (%).....	57
Gráfico 4 - Categoria Profissional dos Inquiridos	58
Gráfico 5 - Número de Avaliações de Desempenho de que os inquiridos foram alvo (%)	59
Gráfico 6 - O Sistema da AD é adequado à realidade organizacional da SCMMM. (%)	60
Gráfico 7 - O Sistema de AD é adequado à valência ou serviço. (%).....	60
Gráfico 8 - Adequação do sistema de AD à categoria profissional. (%).....	61
Gráfico 9 - Adequação do sistema de AD às funções desempenhadas na SCMMM. (%)	61
Gráfico 10 - Conhecimento geral dos inquiridos relativos aos procedimentos da AD. (%).....	62
Gráfico 11 - Adequação das competências avaliadas com as funções. (%).....	62
Gráfico 12 - Adequação das competências avaliadas com o dia-a-dia organizacional. (%).....	62
Gráfico 13 - Fichas de avaliação e autoavaliação são instrumentos de fácil compreensão. (%)	63
Gráfico 14 - Adequação das escalas nas fichas de avaliação. (%).....	64
Gráfico 15 - Adequação dos intervalos de avaliação finais. (%)	64
Gráfico 16 - O avaliador tem competências para o papel avaliativo (%).....	64
Gráfico 17 - O avaliador pontua sempre acima do positivo com o objetivo de não criar conflito (%).	65
Gráfico 18 - Tendência para que a opinião global do avaliador sobre o avaliado influencie a apreciação em cada item da ficha da AD (%).	66
Gráfico 19 - Atração pelas classificações centrais, de nível médio (%)	66
Gráfico 20 - Sobrevalorização, de forma negativa ou positiva, os comportamentos perto do fim do período a que se reporta a avaliação (%)......	67
Gráfico 21 - Motivação para a participação na AD (%).	68
Gráfico 22 - Relevância da AD para a melhoria do trabalho na organização (%).	68
Gráfico 23 - AD permite perceber que atitudes e competências os inquiridos têm que melhorar ou onde evoluiu (%).	68
Gráfico 24 - O sistema de recompensas tem impacto no desempenho profissional (%)......	69

Gráfico 25 - Adequação da comunicação dos resultados (%).....	70
Gráfico 26 - Simplicidade do processo de reclamação (%).....	70
Gráfico 27 - Suficiência da periodicidade anual da AD (%).....	70

Índice Tabelas

Tabela 1 - Número de trabalhadores avaliados pelo seu desempenho no ano de 2011 distribuídos por valências.....	20
Tabela 2 - Tarefas do avaliador durante a realização da entrevista de avaliação.....	27
Tabela 3 - Descrição dos domínios referentes à escala de avaliação.....	30
Tabela 4 - Tabela de frequências: Idade.....	55
Tabela 5 - Tabela de frequências: Anos de Serviço.....	58

Índice Figuras

Figura 1 - Vista satélite da vila com o património da SCMMM e com apoio do Benemérito @Google Earth (Apêndice A).....	16
Figura 2 - Organograma SCMMM (ponto maior em Anexo A).....	17
Figura 3 - Exemplo de indicadores comportamentais transversais referentes à competência qualidade de trabalho.....	23
Figura 4 - Exemplo da importância para função referente à competência qualidade de trabalho.....	24
Figura 5 - Campo onde o avaliado demonstra necessidades de formação, ações de melhoria do desempenho e observações.....	30
Figura 6 - Processo Síntese da Avaliação de Desempenho. Adaptado de Gomes et al. (2008, p. 502) 40	40

Índice Fórmulas

Fórmula 1 - Somatório da avaliação.....	25
---	----

INTRODUÇÃO

O presente trabalho diz respeito ao relatório de estágio curricular realizado no âmbito do 2º ano de Mestrado em Educação, na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

O estágio curricular decorreu ao longo do 2º ano do respetivo mestrado, isto é, entre Outubro de 2013 e Junho de 2014. O local de realização do mesmo foi a Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota, mais especificamente na valência de Serviços de Administração Central, (SAC).

O motivo pelo qual a nossa escolha recaiu sobre esta Santa Casa advém do facto de eu sentir necessidade de fazer o meu estágio curricular na minha área geográfica. Assim, escolhemos a instituição com maior número de trabalhadores, para desta forma a minha investigação poder ser mais ampla e ter acesso a maior quantidade de práticas de recursos humanos tendo em conta as necessidades da mesma. Ainda motivos afetivos, pelo reconhecimento que esta instituição tem para o respetivo concelho em termos sociais e ainda pelo meu avô paterno, em anteriores corpos sociais, ter feito parte da estrutura administrativa desta instituição na qualidade de tesoureiro.

O âmbito do estágio curricular e deste estudo recaiu sobre a problemática da Avaliação de Desempenho, tendo como público-alvo os trabalhadores da Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota que participaram no último processo de avaliação de desempenho que se encontrava completamente fechado. Uma vez que nesta instituição existem sistemas de recompensas através da Avaliação de Desempenho, foi também do nosso interesse perceber como é que as mesmas funcionam e, entre outras questões, se geram motivações ou não. A escolha por este tema advém do facto de considerar que a avaliação pode melhorar o funcionamento laboral, isto é, a melhoria do desempenho dos trabalhadores e que é importante retirar a carga negativa que ela muitas vezes tem junto dos mesmos.

A avaliação de desempenho é assim uma temática atual e pertinente na medida em que as organizações veem-se deparadas com uma constante necessidade de melhoria de qualidade para que o seu serviço seja o melhor e, ao mesmo tempo, consiga entrar em concorrências de mercado, quando existe. Por sua vez, a melhoria de qualidade de serviço está intrinsecamente ligada à regular melhoria de desempenho de todos os atores dentro das organizações, levando as mesmas à introdução, dentro das suas práticas de recursos humanos, da avaliação do desempenho dos seus trabalhadores, com vista o sucesso individual dos trabalhadores que se traduzirá em sucesso da organização no seu todo.

No entanto, a utilização da prática de recursos humanos da avaliação de desempenho está, de certa forma, sujeita à grandeza das instituições, principalmente no que diz respeito à realidade portuguesa, onde, segundo Ana Rita Silva, em entrevista a Maria Clementina Henriques, vice-presidente

da Confederação Portuguesa das Micro, Pequenas e Médias Empresas, estas empresas “em média têm cerca de quatro ou cinco trabalhadores e muitos são da mesma família. A questão da avaliação de desempenho não é relevante para nós, nem influencia a produtividade ou competitividade, nem qualquer decisão para dispensar um funcionário” (Silva, A. In PÚBLICO, 2014).

Num quadro da conjuntura atual e com a entrada de Portugal num programa europeu de ajuste financeiro, a avaliação de desempenho é reforçada na agenda política, aparecendo como um instrumento para o despedimento dos trabalhadores. Os discursos políticos apontam neste sentido. Por exemplo, Pedro Mota Soares, Ministro da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, afirmou em conferência de imprensa que a avaliação do desempenho passaria a ser o “primeiro critério a considerar no processo de despedimento por extinção do posto de trabalho” (Jornal de Notícias, 29 de janeiro 2014).

Assim sendo, compreende-se algumas das razões que justificam a pertinência e atualidade da questão da avaliação de desempenho na realidade portuguesa.

Este relatório está estruturado em cinco capítulos:

No primeiro capítulo é apresentado o enquadramento contextual do estágio curricular, isto é, a Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota, a sua missão e valores, os planos específicos dentro do estágio, nomeadamente a valência SAC e a avaliação de desempenho da SCMMM, seguindo-se uma descrição do público-alvo e, por fim, a hipótese de estudo com as respetivas questões de partida para este estudo e objetivos.

No segundo capítulo é apresentado o enquadramento teórico, que nos ajudou, num primeiro momento, a esclarecer o nosso objeto de estudo e a fundamentar o nosso trabalho de intervenção e investigação. Apresentamos uma síntese do conceito de gestão de recursos humanos e, em seguida, discutimos conceitos e práticas inerentes à avaliação de desempenho.

No terceiro capítulo são apresentadas as opções metodológicas utilizadas para o alcançar os objetivos propostos, bem como todos os procedimentos utilizados no qual destaco a principal técnica de recolha de informação utilizada - o inquérito por questionário.

No quarto capítulo são apresentados e discutidos os dados obtidos, onde se traça uma caracterização dos inquiridos e se tenta compreender e analisar o processo e as práticas de avaliação de desempenho levados a cabo por esta santa casa, do ponto vista dos inquiridos / trabalhadores.

Por último, apresento as conclusões, melhorias do processo de avaliação de desempenho da santa casa da misericórdia da Maria da Mota e as limitações deste estudo.

I. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

1. A Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota

A Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota tem um grande papel no que diz respeito à história social, cultural e assistencial e até religiosa no concelho onde esta instituição está sediada.

No contexto de disposição geográfica este concelho aparece na divisão entre o litoral norte e o interior, a poucos quilómetros da capital de distrito. Segundo o sítio da câmara municipal (2014), esta localidade compreende uma área de 130km² repartidos por cerca de 20 freguesias e tem cerca de 21000 Habitantes. Este espaço e número populacional traduz-se em grande parte no campo de resposta sociais a cargo da Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota.

Num pequeno enquadramento histórico, em 1913, o Grande Benemérito desta localidade, mandou construir um edifício onde se instalou o Hospital, com o principal objetivo de dar resposta às carências a nível de saúde sentidas pela população local (sítio SCMMM, 2014). Mas nem só do Hospital este concelho se vê congratulado com a obra do Grande Benemérito e sua esposa. Para os visitantes, uma vez entrando na sede de concelho, isto é, na vila, não conseguem visitar a mesma sem passar pelos principais patrimónios que o Grande Benemérito deixou a esta terra, entre os quais o atual “complexo” onde se encontram o Lar e o Hospital. Mais tarde, no mesmo terreno, edificaram-se a Creche e Jardim de Infância e a Unidade de Longa Duração e Manutenção. Ao longo da vila destaca-se ainda o atual e único local cultural ligado ao teatro, denominado *Theatro Club* e a escola primária com o nome do próprio benemérito, onde até há bem poucos anos era a única escola primária da vila. Não ficando por aqui, o Grande Benemérito ainda contribuiu com uma verba avultosa para construção dos atuais Paços de Concelho e Tribunal da Comarca da respetiva localidade (Coelho, J., 2011).

Posto isto, podemos agora perceber que grande parte da estrutura física e até psicológica na qual a Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota se sedeia, rege e assenta nos pressupostos de benemerência do Grande Benemérito e sua esposa.

O surgimento da Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota está relacionado com a necessidade da continuação da administração do Hospital. Este que se tornou no primeiro compromisso que visava a concretização de um programa de beneficência e ação social em prol da população mais necessitada, na prestação de cuidados aos enfermos, o socorro a pobres carentes de auxílio, o enterramento e sufrágio dos mortos, o fornecimento de medicamentos.

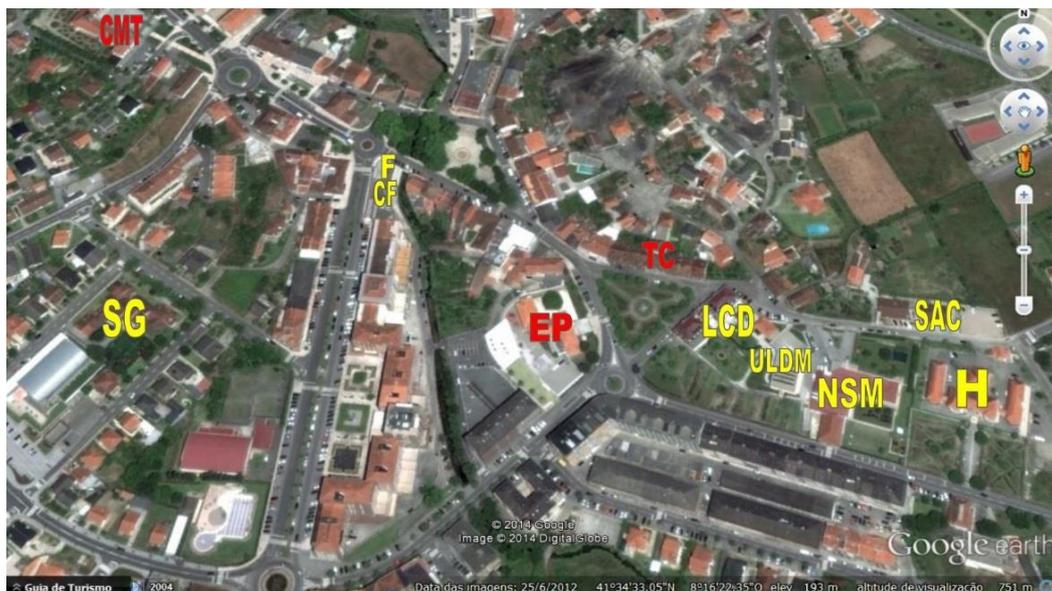
“Agora como Outrora” e tendo em conta as dificuldades económicas sociais face à conjuntura atual, a Santa Casa da Misericórdia Maria da Mota é “chamada a servir a sua comunidade

proporcionando apoio às famílias mais carenciadas e idosos onde vai faltando alguma retaguarda familiar” (Relatório de Atividades, 2012).

Para servir a população em geral, este tipo de instituições são conhecidas pelas diversas respostas sociais que dispõem às populações, apresentando-se sempre com uma grande oferta no que diz respeito às valências que possuem, e esta Santa Casa a isso não é indiferente.

A Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota (SCMMM) oferece respostas sociais no que diz respeito à Terceira Idade, Infância, Formação, Saúde e Serviços de Apoio. Na Terceira Idade engloba o Lar S. José, Centro de Dia e Apoio Domiciliário. Na Infância tem equipamento com respostas sociais de creches e jardins de infância. Na Formação o centro de formação da Misericórdia. Na Saúde o Hospital (Unidade de Convalescença; Bloco Operatório; Consultas de Especialidade), a Unidade de Longa Duração e Manutenção e Farmácia. Como Serviços de Apoio existem os Serviços Administrativos Centrais, os Serviços de Instalações, equipamento e Informática, a Cozinha e a Lavandaria.

Figura 1 - Vista satélite da localidade com o património da SCMMM e com apoio do Grande Benemérito @Google Earth (Apêndice A)



Legenda: A amarelo – Património SCM: H – Hospital; SAC – Serviços Administração Central; NSM – C/JI; ULDM – Unidade de longa duração; LCD – Lar e Centro de Dia; F – Farmácia; C F – Centro Formação; SG – C/JI SG

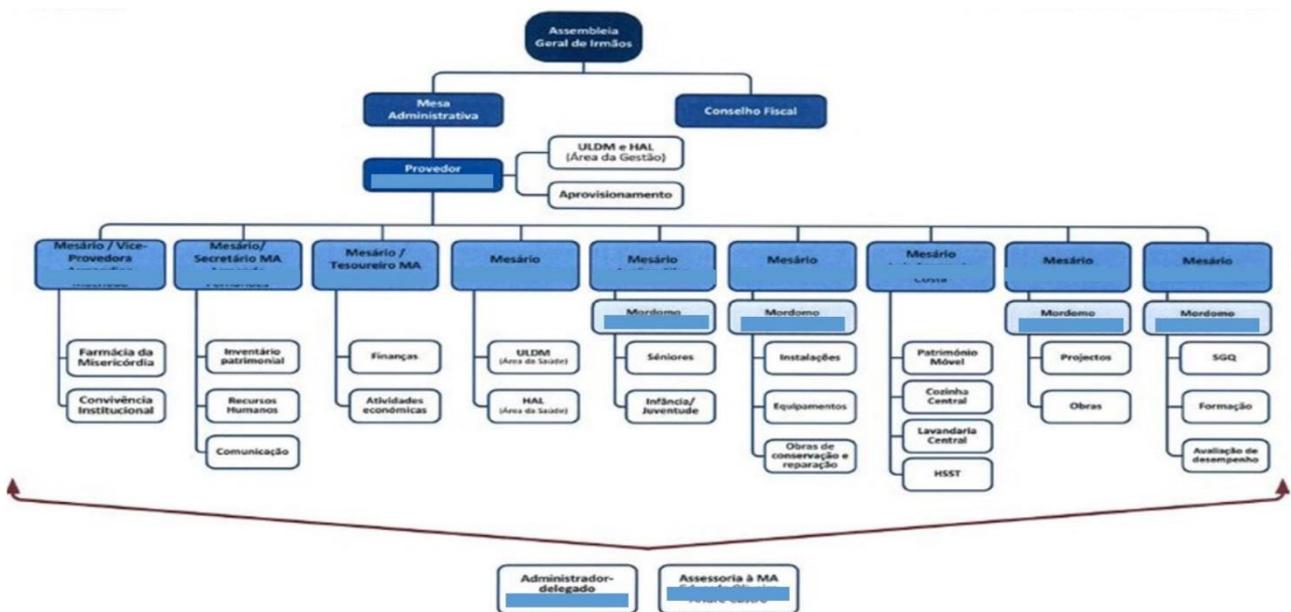
A vermelho – Património com contributo do Benemérito: TC - Theatro Club; EP – Escola Primária; CMT – Câmara Municipal e Tribunal.

Para que o trabalho e serviços desenvolvidos nesta Santa Casa sejam divulgados para o exterior, a mesma disponibiliza de várias ferramentas de informação tais como: um sítio *online*, uma página numa rede social e um jornal. Todas servem como fontes de divulgação e informação para uma aproximação da população com esta Santa Casa.

Ao longo do ano existem outras atividades para que essa aproximação desta Santa Casa com a população seja mais notória e presencial, isto é, com atividades ao ar livre com a participação da população em geral, tais como: cantares dos reis, desfile de carnaval, comemoração do dia da criança, comemoração do dia do idoso, festas do magusto e de natal.

Para que consiga alcançar o sucesso a que todas as suas valências se propõem, esta Santa Casa está organizada segundo o organograma abaixo, da seguinte forma: no topo a assembleia geral de irmãos, em seguida a mesa administrativa e o conselho fiscal. Seguindo a mesa administrativa temos a provedoria e consequentemente os mesários, estes que se dividem pelas diferentes áreas de resposta social para intervenção necessárias ao bom funcionamento desta instituição.

Figura 2 - Organograma SCMMM (ponto maior em Anexo A)



1.1 Missão, Visão e Valores

De acordo com o plano de atividades de 2013 na página 4, a SCMMM tem por missão a “satisfação das carências sociais, promover a saúde e bem-estar e contribuir para o aumento das qualificações pessoais, tendo por base o Humanismo Cristão”.

No mesmo documento e mesma página, o plano de atividades diz-nos que a visão passará pelos seguintes desafios:

- Dar corpo à missão, através de uma gestão aberta, rigorosa, empenhada e transparente, nas diferentes valências da instituição;

- Ser reconhecidos como parceiro de excelência na intervenção social a favor dos mais desfavorecidos, prestando especial atenção às crianças, aos idosos e aos enfermos.

Como cultura e valores:

- Contribuir para as qualificações da população e colaboradores;
- Cumprir com os requisitos legais e normativos que lhe são aplicáveis;
- Assegurar uma melhoria contínua dos serviços prestados, condições de trabalho e manutenção do património, como realidade distintiva da Misericórdia, através do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Estabelecer objetivos ajustados à realidade da Instituição;
- Ser uma organização responsável, perante a comunidade envolvente, o património cultural e ambiental com convictas preocupações sociais.

1.2 Serviços Administrativos Centrais

O local de realização do nosso estágio curricular foram os Serviços Administrativos Centrais (SAC). Como podemos ver na imagem 1, estes serviços não se localizam, fisicamente, dentro de qualquer das valências desta Santa Casa, o que não quer dizer que possa existir uma distância significativa entre estes serviços e as valências. Os mesmos situam-se no lado contrário da rua onde se situa grande parte do património deixado pelos beneméritos. Aqui podemos encontrar a Provedoria, presidida pelo Sr. Provedor, e é onde se procede a atos de tesouraria, admissão, contabilidade, análise financeira e controlo dos recursos humanos, isto é, os processos burocráticos de serviços e a maior parte de organização, implementação e gestão das práticas de recursos humanos situam-se nos serviços de administração central.

É nos Serviços Administrativos que se definem quais as metodologias a aplicar, tendo em conta os contextos específicos de cada valência, para uma adequada gestão dos recursos da instituição entre os quais os recursos financeiros e os recursos humanos, com a orientação dos Órgãos Sociais e Provedor desta Santa Casa. A Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota, através dos serviços administrativos centrais tenta garantir a melhoria do desempenho económico-financeiro das diferentes valências desta Santa Casa, objetivando, sempre, um aumento da satisfação dos seus utentes e clientes.

O SAC tem ainda a missão de estar sempre atento às necessidades do âmbito interno e encontra-se numa relação estreita com a sua administração e os responsáveis pelas áreas jurídica, recursos humanos e qualidade no que respeita a programas de apoio; sugestões de clientes e utentes;

necessidades de formação; integridade nas contas; cumprimento de todas as obrigações a que uma IPSS está subordinada, e rigor na gestão traduzido em resultados operacionais ligados à elaboração mensal e anual e mapas examinadores e provisionais de tesouraria.

Para este tipo de instituições a implementação de sistemas de qualidade são uma referência disso mesmo, qualidade, e esta Santa Casa a isso não é diferente. Assim sendo, a implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade tornou-se um fator fundamental desde 2005, confirmando assim certificação na norma ISO 9001:2000, onde ficou assegurada a prestação de um melhor serviço aos seus utentes/clientes com a melhoria na condução dos processos individuais, dos critérios de seleção, atendimento e informação (sitio SCMMM, 2014).

Tendo em conta os registos avaliativos pelo desempenho de 2011, no SAC, o enquadramento humano é composto por um Secretário, um técnico de contabilidade, um tesoureiro, um técnica de recursos humanos, um técnico administrativo, um assistente administrativo e uma técnica de secretariado. No edifício do SAC poderemos encontrar ainda o Provedor e dois técnicos superiores administrativos referentes à mesa de assessoria.

2. Caracterização do Público-alvo

Tendo em conta as diversas valências, o público-alvo deverá possuir um conjunto de características que permitam lidar com pessoas, acrescentando ainda as características peculiares que estas possam ter.

Para esta investigação o universo de trabalhadores foi constituído por todos aqueles que participaram na última Avaliação de Desempenho totalmente finalizada. É importante explicar que no início do estágio curricular apenas se encontrava finalizada a de 2010 e durante a atividade de estágio ficou finalizada a referente ao ano de 2011, e em processo de avaliação, ainda por terminar, o ano de 2012. Assim sendo, e para este estudo as avaliações que serão aqui tidas em conta serão as que correspondem ao ano de 2011.

Tendo em conta os registos informáticos, no que diz respeito à avaliação de desempenho de 2011, participaram na mesma 221 trabalhadores distribuídos pelas diferentes respostas sociais:

Tabela 1 - Número de trabalhadores avaliados pelo seu desempenho no ano de 2011 distribuídos por valências

	Valências	Nº Avaliados
Terceira Idade	LAR	25
	Serviço de Apoio Domiciliário	8
Infância	C/JI Infância SG	21
	C/JI Infância NSM	23
	CATL	11
Formação	Centro de Formação	1
Saúde	Hospital	47
	Unidade de Longa Duração e Manutenção	27
	Farmácia	6
Serviços de Apoio	Serviços Administrativos Centrais	7
	Serviços de Instalações, Equipamentos e Informática	11
	Cozinha	17
	Lavandaria	5
	Assessoria	2
“Partilhada”	Trabalhadores com serviços em mais que uma valência	10
TOTAL		221

(Registo Avaliação de Desempenho SCMMM, 2011)

Como se pode observar na tabela acima, as diferentes respostas sociais que prestam serviços à comunidade, o Hospital (47 trabalhadores), a Unidade de Longa Duração e Manutenção (27) o Lar (25) e as Creches/Jardins de Infância de SG e NSM (21 e 23 respetivamente) são aquelas que têm indicado o maior número de trabalhadores que foram sujeitos a avaliação em 2011. Com menor número de trabalhadores está o centro de formação (1) e farmácia (6).

No total dos 221, a maioria pertence ao sexo feminino, 184 trabalhadoras que corresponde a 83,3% e apenas 37 trabalhadores do sexo masculino, correspondendo a 17,3%.

Tendo em conta o acesso aos diferentes dossiers de vida organizativa de cada trabalhador pode-se constatar que a maior parte dos trabalhadores desta Santa Casa são naturais ou residem na localidade de sede desta Santa Casa.

3. Avaliação de Desempenho na SCMMM

O processo de avaliação de desempenho desta Santa Casa da Misericórdia começou com um processo piloto em 2008, num modelo diferente do atual, isto é, mais burocrático, demorado e com o alcance de poucos resultados pretendidos pela SCMMM. Em 2009, com a entrada da nova responsável por esta prática de recursos humanos na santa casa, foi criado um novo modelo de avaliação de desempenho. Daí em diante, e tendo em conta o plano de atividades referente ao ano de 2011, a avaliação de desempenho tem sido realizada anualmente em todas as valências desta Santa Casa e abrange todos os níveis hierárquicos, funcionários e colaboradores das áreas de atividade da Misericórdia, funcionando assim como um veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência.

A SCMMM vê avaliação de desempenho, em resultado da sua implementação, como um reforçar da motivação individual e coletiva dos trabalhadores e o compromisso destes com os objetivos específicos da função que lhes é atribuída, sem nunca esquecer a Missão, a Visão e os Objetivos de serviço desta Instituição.

Posto isto, compreende-se que a avaliação de Desempenho é um instrumento fundamental na gestão dos recursos humanos na SCMMM e visa numa primeira fase alcançar três objetivos:

1. Definição de comportamentos e das competências associadas a cada função, para conhecimento dos mesmos, subordinados e cargo hierárquicos superiores;
2. Medição do contributo individual dos funcionários/colaboradores para a concretização dos objetivos estratégicos da instituição, através da utilização de diversas metodologias de avaliação;
3. Transmissão dos resultados da avaliação aos funcionários/colaboradores, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento do desempenho individual, bem como resolver problemas operacionais, motivacionais ou de clima organizacional que dificultem o desempenho esperado.

(cf. Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010, p.4)

A existência de um perfil de competências permite que as tarefas/responsabilidades estejam bem definidas por função, o que por sua vez permite uma avaliação tendencialmente mais objetiva.

Assim pode-se entender que estamos perante um sistema de avaliação que permite a obtenção de informações relevantes e essenciais tanto para o sucesso organizacional assim como para o individual, do trabalhador, na medida em que vai mais longe do que a mera medição do desempenho. Neste seguimento a avaliação de desempenho na SCMMM permite:

- “Diagnosticar necessidades de formação”;

- “Identificar os funcionários/colaboradores de elevado potencial”;
- “Validar os métodos de recrutamento e seleção utilizados”;
- “Movimentar internamente os funcionários/colaboradores”;
- “Gerir previsões de Recursos Humanos”;
- “Não reincidência de um mau desempenho de um funcionário/colaborador”.

(Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010, p. 4)

Para alcançar os objetivos estratégicos a Santa Casa dividiu o trabalho inerente ao funcionamento da instituição por várias funções. Por sua vez, cada função é uma parte fundamental da estrutura organizacional da SCMMM pelo que o seu titular deverá ser consciente do contributo do seu desempenho para a eficiência global da instituição.

Assim sendo, a avaliação de desempenho na SCMMM assenta numa análise do perfil de competências dos funcionários/colaboradores.

3.1 Perfil de competências

Para todas as funções laborais existentes nas diversas respostas sociais da SCMMM, incluindo chefias, a mesma tem definido um conjunto de competências considerando necessário ao bom desempenho de cada função. Esse perfil reúne um conjunto de competências que têm especial enfoque no domínio técnico-profissional, no campo comportamental e quando aplicável, na área da liderança e gestão.

As competências definidas para cada função não têm em conta o perfil do trabalhador que presentemente a desempenha, mas sim as competências consideradas necessárias para o bom desempenho do conteúdo funcional decorrente dos objetivos da SCMMM. Isto é, não são as qualidades de serviço do trabalhador que definem aquilo que deve ser avaliado no serviço do mesmo, mas sim aquelas competências que a SCMMM determina como essenciais para o desempenho de determinada função.

Neste seguimento o perfil da função a ser avaliada é constituído por treze competências, sendo que destas cinco são competências transversais e oito são competências funcionais. Para melhor entendimento, e tendo em conta o manual de sistemas de avaliação de desempenho (2010, p.5), definem-se estes dois conceitos:

Competências Transversais: Estas competências derivam da política geral da instituição e dos objetivos estratégicos definidos para os recursos humanos. São competências aplicáveis a todos os

colaboradores da instituição, independentemente da função que desempenham. São definidas pela administração e constam em todos os documentos de análise e descrição de funções. Fazem parte das cinco competências transversais: qualidade e quantidade de trabalho, orientação para a qualidade, responsabilidade e assiduidade. Estas são as cinco competências que marcam presença em todas as fichas de avaliação / Autoavaliação desta Santa Casa da Misericórdia, independentemente da função de cada trabalhador.

Competências Funcionais: Aqui as competências derivam da especificidade de cada função desempenhada por cada trabalhador, sendo definidas de acordo com o respetivo conteúdo funcional. São definidas pela respetiva coordenação, de acordo com os interesses estratégicos depositados pela gestão no desempenho de funções. Fazem parte do leque de competências funcionais: conhecimentos profissionais; adaptação profissional; aperfeiçoamento profissional; trabalho em equipa; rigor e fiabilidade; facilidade de expressão; relações humanas; disponibilidade e polivalência; iniciativa; determinação; autodomínio; capacidade de chefia; organização; apresentação pessoal; utilização de recursos informáticos; qualidades pedagógicas; pontualidade; conhecimento de legislação; inglês e trabalho intelectual. Destas vinte competências funcionais, apenas oito são escolhidas dependendo da função do trabalhador a avaliar em questão. A título de exemplo, um trabalhador com categoria profissional de assistente administrativo tem como competências funcionais a ser avaliadas: conhecimentos profissionais, trabalho em equipa, rigor e fiabilidade, facilidade de expressão, relações humanas, disponibilidade e polivalência, organização, e utilização de recursos informáticos.

Para que as competências em avaliação tenham uma correta interpretação tanto de avaliador e avaliado são enumeradas, na ficha de avaliação e autoavaliação (anexo B), os indicadores comportamentais transversais que devem ser tidos em conta na apreciação quantitativa da competência em questão, como se pode ver na imagem abaixo.

Figura 3 - Exemplo de indicadores comportamentais transversais referentes à competência qualidade de trabalho

COMPETÊNCIAS	INDICADORES COMPORTAMENTAIS TRANSVERSAIS	I. F.	1	2	3	4	5
Qualidade de Trabalho Perfeição do trabalho realizado tendo em conta normas de qualidade em vigor, tendo como objectivo a satisfação das necessidades dos clientes internos e externos e a frequência e gravidade dos erros ocorridos.	- Perfeição do trabalho efectuado;	10					
	- Ausência de erros significativos;						
	- Conformidade com os padrões de qualidade interna e legalmente regulamentados.						
	- Participa com propostas de melhoria e antecipa necessidades;						

(Fichas de Avaliação e Autoavaliação, 2011)

A cada competência é atribuída uma importância quantitativa, que diz respeito à importância para a função de determinada competência.

Figura 4 - Exemplo da importância para função referente à competência qualidade de trabalho

COMPETÊNCIAS	INDICADORES COMPORTAMENTAIS TRANSVERSAIS	I.F.	1	2	3	4	5
Qualidade de Trabalho Perfeição do trabalho realizado tendo em conta normas de qualidade em vigor, tendo como objectivo a satisfação das necessidades dos clientes internos e externos e a frequência e gravidade dos erros ocorridos.	- Perfeição do trabalho efectuado;	10					
	- Ausência de erros significativos;						
	- Conformidade com os padrões de qualidade interna e legalmente regulamentados.						
	- Participa com propostas de melhoria e antecipa necessidades;						

(Fichas de Avaliação e Autoavaliação, 2011)

Mesmo dentro das competências, tanto transversais como funcionais, existem competências que se apresentam com maior importância do que outras, isto é, para o assistente administrativo será mais importante para a sua função a competência de utilização de recursos informáticos (10) do que a de relações humanas (6), embora esta seja à mesma relevante. O grau de importância da competência é seleccionado através de uma análise invertida à função, sendo definida como fundamental aquela competência cuja sua carência se traduza em maiores prejuízos para a função. O grau de importância para a função é definido de 2 a 10, sendo que:

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

(Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010, p. 4)

Tendo sido feita a avaliação ou autoavaliação, os dados são inseridos num ficheiro Excel concebido pela SCMMM para este efeito, onde o mesmo faz a multiplicação do grau de domínio de todas as competências definidas (competências funcionais e competências transversais) com a respetiva importância para a função gerando o valor da função.

Os dados quantitativos obtidos na AD são apurados através desta fórmula:

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

Fórmula 1 - Somatório da avaliação

Legenda:

AD = Avaliação de Desempenho (%)

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

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

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

O resultado final será transportado para uma percentagem que é resultado do valor final da avaliação de desempenho:

- Excelente – 95% - 100%
- Muito Bom – 80% - 94%
- Bom – 66% - 79%
- Suficiente – 50% - 65%
- Insuficiente – 0% - 49%

Segundo o mapa de benefícios, anexo C, as classificações com percentagem superior a 80% incluem benefícios/compensações e as classificações inferiores a 65% abrem o início de procedimentos com a vista a melhoria do desempenho dos trabalhadores.

3.2 Regras de implementação

Período de avaliação

O sistema de avaliação de desempenho da SCMMM avalia um ano civil de atividade dos trabalhadores, pelo que o período de avaliação decorre preferencialmente no período de 12 meses. Nos casos em que o trabalhador não desempenhe a função durante o ano completo, a avaliação é efetuada relativamente ao período de trabalho desenvolvido.

É considerado o período de seis meses em desempenho efetivo de determinada função como o período mínimo de avaliação.

3.3 Fases da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho na Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota comporta 6 fases: autoavaliação e avaliação; entrevista e desempenho; tratamento de dados; homologação das avaliações; comunicação das avaliações; e reclamação e reposta à reclamação.

Todas as fases estão descritas num cronograma do processo de avaliação de desempenho, anexo D, onde cada fase comporta um período, um conjunto de procedimentos e quais os documentos a utilizar para determinada fase.

Autoavaliação e avaliação

A avaliação de desempenho dá o seu início a quando da reunião entre o diretor de recursos humanos com os avaliadores para uma primeira explicitação do processo, definição de datas para o processo de avaliação e entrega dos documentos de autoavaliação e de avaliação, cabendo aos avaliadores (coordenadores / chefes hierárquicos) distribuir o questionário pelos trabalhadores. Cada trabalhador deve preparar a sua autoavaliação para reunião de AD com o avaliador, por sua vez, cada avaliador deve preparar a avaliação de cada avaliado até ao momento da entrevista de AD. Depois o avaliador deve entregar ao diretor de recursos humanos uma agenda com todas as entrevistas de AD e informar os respetivos avaliados das mesmas.

Os avaliadores são designados tendo em conta a pirâmide hierárquica, isto é, a título de exemplo na valência farmácia, o técnico de farmácia e outras funções de ligação à farmácia, são avaliados pela diretora técnica da farmácia, esta que por sua vez é avaliada pelo seu mesário.

Entrevista e desempenho

A avaliação de Desempenho é um processo contínuo ao longo de todo o período de avaliação, sendo preocupação constante da coordenação o acompanhamento e supervisão do desempenho do trabalhador. De forma a SCMMM poder suportar o registo de todas as ocorrências relevantes para efeitos de avaliação de Desempenho dos respetivos trabalhadores cada coordenação tem ao seu dispor o documento mapa de incidentes críticos (anexo E), cujo preenchimento deve ser garantido permanentemente ao longo do período de avaliação.

Durante o primeiro trimestre de cada ano, preferencialmente, deve-se reunir o titular da função com a respetiva coordenação, com a vista à realização a avaliação de desempenho do ano anterior. Se algum trabalhador solicitar por escrito à SCMMM poderá marcar presença na reunião de avaliação de desempenho, uma terceira pessoa, na qualidade de observador.

Para assegurar a necessária eficiência das entrevistas de avaliação, esta santa casa garante um diálogo esclarecido acerca dos temas em avaliação.

Assim sendo, e segundo o manual de sistemas de avaliação de desempenho a entrevista de avaliação comporta dentro de si duas fases, onde se discriminam os deveres do avaliador, como protetor do correto preenchimento dos documentos de avaliação.

- Fase 1 – Preparação do Avaliador e Avaliado

O avaliador deverá:

- Reunir e analisar previamente os documentos relativos à função ou funções desempenhadas pelo funcionário/colaborador, nomeadamente:
 - Autoavaliação;
 - Mapa de Incidentes Críticos;
 - Documento da Entrevista;
 - Outra documentação relevante;
- Preencher, antes da entrevista e após a devida ponderação, classificando o avaliado em todas as competências definidas no documento, respeitando as normas e regras definidas;
- Convocar o avaliado para as entrevistas de acompanhamento e avaliação com antecedências mínima de 2 dias úteis;
- Refletir sobre o seu desempenho durante o período de avaliação em análise, devendo centrar a sua reflexão nas tarefas, responsabilidades, competências e requisitos definidos para a sua função.

- Fase 2 – Realização da entrevista de avaliação

O Avaliador deverá:

Tabela 2 - Tarefas do avaliador durante a realização da entrevista de avaliação

Acolhimento	Recordar os objetivos da avaliação de desempenho, salientando o interesse da medição do desempenho do trabalhador como forma de permitir o seu desenvolvimento individual e o integral aproveitamento das suas competências individuais e coletivas; Precisar o período de tempo a que se reporta a avaliação; Esclarecer o Avaliado sobre as possibilidades de contestação da avaliação nos termos definidos; Criar um clima facilitador do diálogo, por forma a desinibir o avaliado e obter a sua opinião fundamentada sobre a matéria da Avaliação.
-------------	--

Retorno ao Passado	Questionar o avaliado sobre a sua experiência profissional durante o período em análise; Partilhar com o avaliado a sua avaliação nas competências onde divergem; Recolher as informações que o avaliado preferir acerca das diversas competências em avaliação. Confirmar a avaliação inicial ou proceder à sua alteração se os argumentos aduzidos pelo trabalhador forem considerados atendíveis.
Projeção do futuro	Definir com o avaliado as necessidades de formação detetadas e as ações de melhoria de desempenho julgadas necessárias; Mobilizar o avaliado para um compromisso de melhoria gradual e contínua dos níveis de desempenho.
Conclusão	Assegurar a síntese dos pontos mais significativos da entrevista de avaliação, de modo a possibilitar ao avaliado uma visão real e global da avaliação efetuada; Registar em observações, outras informações consideradas relevantes no âmbito da avaliação do trabalhador.

(cf. Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010, p. 7)

Tratamento de dados

Para validação da informação prestada durante a entrevista de AD, no final da mesma o avaliador e avaliado rubricam e datam o documento de avaliação. Devendo à posterior o avaliador encaminhar para o diretor de recursos humanos arquivar no processo os documentos de auto e de avaliação, assim como, o mapa final. O diretor de recursos humanos tem a função, depois de tratar os dados recolhidos em ficheiro Excel criado pela SCMMM, elaborar o relatório com o resultado das avaliações por valência e preenche a “comunicação da AD – avaliado”, assim como também são identificados os casos de excelente e muito bom para compensação dos mesmos e os casos de suficiente e insuficiente para que sejam ultrapassadas dificuldades e melhoria do desempenho futuro.

Homologação das avaliações

No sentido das avaliações ficarem homologadas e autenticadas pela SCMMM, o diretor de recursos humanos entrega o relatório com o resultado das avaliações por valência e as comunicações da AD por avaliado à mesa administrativa, para validação das respetivas avaliações. Validação que fica registada em ata de reunião de mesa administrativa.

Comunicação das avaliações

Depois da validação das avaliações o diretor de recursos humanos encaminha as “comunicações das avaliações de desempenho – avaliado” (anexo F) aos coordenadores das diferentes respostas sociais

da SCMMM, estes que por sua vez, são responsáveis por entregar individualmente o documento a cada avaliado juntamente com os vouchers por compensação do bom desempenho ou então a carta de reforço de forma a melhorar o desempenho, no prazo máximo de 3 dias úteis.

Reclamação e resposta à reclamação

Como todo o processo de avaliação de desempenho é realizado por pessoas e como as mesmas que não estão imunes ao erro, esta Santa Casa prevê no seu processo de avaliação de desempenho uma fase de reclamação da avaliação e posterior resposta a essa mesma reclamação.

Assim sendo, o avaliado, caso não concorde, pode reclamar da avaliação obtida num prazo máximo de 5 dias úteis que começa a contar a partir da data da tomada de conhecimento da avaliação. A reclamação deve ser apresentada através do impresso “informação para Despacho” (anexo G), com destinatário o Sr. Provedor, este que delega no mesário responsável pela valência a análise e tratamento da reclamação. No caso dos serviços que não estão afetos a algum mesário, poderá o próprio Provedor assegurar o tratamento da reclamação ou delegar noutra mesário. O mesário ou o provedor deverão auscultar avaliador e avaliado de forma a reunir toda a informação necessária para dar resposta à reclamação. Todo este período de análise, auscultação e resposta à reclamação não pode ultrapassar os 5 dias úteis, após data de apresentação da reclamação pelo avaliado.

Caso a decisão, do provedor ou mesário, seja no sentido de alterar a avaliação, a nova avaliação será inserida no respetivo campo da ficha de avaliação, devidamente identificada e assinada pelo avaliador e mesário.

A decisão final, devidamente fundamentada, será comunicada ao avaliado através de carta registada com aviso de receção.

A título de exceção, não são atendíveis as contestações de avaliação, se não tiver havido entrevista de desempenho, salvo se for demonstrado que o avaliador ou avaliado não permitiu que a mesma fosse realizada.

3.4 Escalas de avaliação

Como enunciado anteriormente, o sistema de avaliação de desempenho desta Santa Casa estabelece numa desejada articulação entre a avaliação de desempenho propriamente dita e a Gestão das competências dos trabalhadores, por forma a valorizar os bons desempenhos e assegurar possibilidades de desenvolvimento individual dos trabalhadores.

Deste modo, aquando da entrevista de avaliação são avaliadas unicamente as competências de cada função de acordo com a análise ao desempenho objetivo da função durante o período em avaliação. O grau de domínio de cada competência é definido numa escala de 1 a 5.

Tabela 3 - Descrição dos domínios referentes à escala de avaliação

Domínio	Descrição
1	“Não demonstra competências nem atua no dia-a-dia com princípios e padrões de qualidade definidos”;
2	“Demonstra competências mas não atua no dia-a-dia com princípios e padrões de qualidade definidos”;
3	“Domina evidenciando raras deficiências colocando a qualidade como prioridade a sua atuação procurando confiança e credibilidade nas diferentes responsabilidades que assume”;
4	“Domina sem dificuldades não evidenciando deficiências partilhando informação e conhecimentos para o restante grupo sempre que esse conhecimento crie valor à instituição”;
5	“Domina na totalidade propondo melhoria continuas contribuindo assim, para a excelência dos serviços criando valor à instituição”.

(Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010, p. 9)

3.5 Esclarecimentos pertinentes

Outras componentes da AD

Considerando a reunião de avaliação anual como um momento estratégico para recolher informações importantes sobre os trabalhadores para suportar a gestão de recursos humanos da Santa Casa, é incluído nos documentos de suporte à avaliação, além do perfil de competências os seguintes campos para preenchimento:

- Necessidades de formação do trabalhador;
- Ações de melhoria do desempenho;
- Observações.

Figura 5 - Campo onde o avaliado demonstra necessidades de formação, ações de melhoria do desempenho e observações.

Necessidades de Formação	Oportunidades de Melhoria	Ações de Formação
	Competências	
Comentários/Sugestões do Avaliador		Comentários/Sugestões do Avaliado

(Fichas de Avaliação e Autoavaliação, 2011)

Novas funções

Nas situações de admissão de trabalhadores para o desempenho de funções, para as quais não foi, ainda, elaborado o documento de análise e descrição de funções é responsabilidade do departamento de recursos humanos recolher junto da coordenação da função as informações necessárias à elaboração desse documento, para posterior aprovação superior e divulgação ao titular da função, juntamente com a explicitação de todo o processo de avaliação de desempenho tendo em conta a nova função.

Deste modo, é garantida a presença de um referencial de desempenho, do conhecimento do trabalhador para suportar a respetiva AD.

Alteração de Funções

Nas situações de mudança de funções, os trabalhadores devem ser avaliados aquando do termo do desempenho das funções pela respetiva coordenação, e de acordo com o respetivo documento de análise e descrição de funções. Nestes casos, a entrevista de avaliação não se realiza no primeiro trimestre, mas sim no termo do desempenho das funções, sendo responsabilidade do avaliador assegurar o preenchimento do documento de avaliação anual do desempenho, no qual é indicado o período exato da avaliação.

Na nova função do trabalhador deve respeitar o respetivo documento de análise e será avaliado de acordo com as regras, pelo tempo de trabalho efetivamente prestado.

Indicadores de Desempenho

O sistema de avaliação de desempenho da SCMMM está implementado segundo princípios de justiça e objetividade na avaliação, assegurando iguais direitos a todos os trabalhadores, independentemente das funções que desempenham e dos órgãos da estrutura que estão afetos.

A SCMMM deve, assim, garantir ao avaliado que a sua avaliação não deriva do perfil do avaliador, mas que se suporta em indicadores de desempenho objetivos e rigorosos, partilhados por todos os trabalhadores.

3.6 Procedimentos do Departamento de Recursos Humanos

É responsabilidade do departamento de recursos humanos da SCMMM no processo de avaliação de desempenho:

- Assegurar as necessárias revisões ao manual de avaliação de desempenho sempre que entenda necessário;

- Disponibilizar toda a documentação necessária à realização das reuniões de avaliação;
- Garantir a existência de um documento de Análise e Descrição de Funções aplicável a todas as funções e trabalhadores;
- Assegurar a uniformização dos critérios de avaliação de todas as coordenações;
- Disponibilizar-se para apoiar os avaliadores e avaliados durante todo o processo de avaliação;
- Assegurar, sempre que solicitado, a presença de observadores nas reuniões de avaliação;
- Despoletar o processo de contestação de avaliação nos termos referidos no manual do sistema de avaliação de desempenho;
- Realizar o tratamento estatístico dos resultados de avaliação de desempenho e disponibilizar à administração o ranking desses resultados;
- Fundamentar, sempre que possível, as iniciativas da gestão de recursos humanos nos dados objetivos do desempenho dos trabalhadores.

(cf. Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010, p. 11)

Terminada a apresentação/descrição do sistema de avaliação de desempenho desta Santa Casa, debruçar-nos-emos no ponto seguinte sobre as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular.

3.7 Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio

Quanto ao âmbito específico da realização do estágio tomamos a iniciativa de escolher a área, da **Avaliação de Desempenho**, a mesma que se veio a identificar como a principal atividade por realizada em contexto de estágio no SAC da SCMMM. Após uma primeira reunião com a responsável por esta temática nesta Santa Casa, viemos a constatar que poderia vir a ser uma mais-valia a abordagem e intervenção direta na Avaliação de Desempenho (AD), isto porque a análise dos processos da mesma se encontrava atrasada, tendo a SCMMM, em Outubro de 2013, apenas dado com finalizada a AD correspondente a 2010. A Avaliação de Desempenho é também para nós uma temática de elevado interesse por acreditar que o sucesso na avaliação de desempenho individual irá traduzir-se em sucesso geral, conseqüentemente sucesso de toda a instituição/organização.

Neste seguimento, desde o início do estágio, ficamos responsáveis por toda a documentação assim como do tratamento dos dados obtidos dos diferentes anos avaliativos em questão.

Assim sendo, as atividades daí resultantes compreenderam algumas fases e tempos distintos. Começou inicialmente por uma análise documental e explicitação por parte da acompanhante da

instituição acerca da Avaliação de Desempenho nesta santa casa e como a mesma se encontra estruturada atualmente. Em seguida foi observado e analisado o anterior modelo de AD 2008 que se apresentava muito burocrático e extenso em comparação com o atual modelo. Foram organizados por valências os documentos referentes à AD 2010, assim como identificação de lacunas e colmatação das mesmas para posterior arquivamento.

As fichas de avaliação e autoavaliação, referentes ao ano de 2011, foram organizadas por valências de forma a consulta ser mais facilitada, para posterior inserção e tratamento dos dados da avaliação referente ao ano de 2011. Com o tratamento de dados e obtenção de resultados foram identificados os casos onde a avaliação correspondia a “Excelente”, “Muito Bom”, “Insuficiente” e “Suficiente” com a conseqüente preparação das cartas para envio nos casos de “Suficiente” e “Insuficiente”, assim como identificação dos “Muito Bom” e “Excelente” para beneficiar conforme mapa de benefícios. Por fim foi verificado e confirmado todos os dados e documentos a entregar para reunião de mesa administrativa.

Finalizado o ciclo da AD referente ao ano de 2011, passou-se à organização do Processo de AD 2012 e distribuição das fichas de avaliação e autoavaliação para envio, com vista a obtenção de dados, pelos avaliadores e avaliados das diferentes valências. O ciclo avaliativo de 2012 ainda não se encontra fechado.

No campo da AD, foi analisado o modelo de regulamento da AD das Santas Casas em geral, para posterior adaptação do mesmo ao já existente na santa casa do nosso estágio.

Durante o estágio curricular no SAC da SCMMM, para além da organização, tratamento e divulgação da AD, foram ainda exercidas funções não só na área dos Recursos Humanos mas também, a título de exemplo, da Formação, tais como: recrutamento, receção e organização de currículos; certificados de incapacidade – baixas, introdução em base dados do número de dias de baixas dos trabalhadores; registo das formações efetuadas por cada trabalhador; Registo dos Processos Individuais, na regulamentação dos dossiês pessoais dos trabalhadores; entre outras atividades.

Estas atividades permitiram o adquirir competências que são vivenciadas no mercado de trabalho e que estão na sua plenitude em equilíbrio e em consonância com aquilo que é a nossa área de especialização deste mestrado. Com estas tarefas pudemos ainda ver o tipo de atividades que são desenvolvidas, dentro de um contexto real de trabalho, onde as práticas de recursos humanos, e outras (formação), são abundantes. Pudemos, assim, adquirir competências que se revelarão de grande importância para o futuro aquando a entrada no mercado de trabalho. Destaco, ainda, a simples troca de informações com os profissionais da área, neste caso, a responsável pela avaliação de desempenho

e acompanhante de estágio nesta santa casa da misericórdia. Este contacto proporcionou aprendizagens, muitas vezes até pormenorizadas, daquilo que é uma realidade em contexto de trabalho, neste caso, a temática da avaliação de desempenho.

4. Questões de Partida

O presente trabalho tem como objeto de estudo a avaliação de desempenho numa santa casa da misericórdia de um concelho minhoto (Portugal), e nele participam todos os trabalhadores que integraram no último processo de avaliação de desempenho completamente encerrado pela SCMMM, que corresponde ao ano de 2011. Posto isto, apresentam-se as questões de partida:

- O sistema de Avaliação de Desempenho é adequado à realidade organizacional da SCMMM?
- As chefias consideram a Avaliação de Desempenho um importante momento para o desenvolvimento organizacional?
- Os trabalhadores estão motivados para a participação na Avaliação de Desempenho?
- Os trabalhadores consideram relevante a Avaliação de Desempenho para a melhoria do trabalho?
- O sistema de recompensas tem impacto no desempenho profissional de cada trabalhador?

4.1 Objetivos gerais

- Conhecer a estrutura da Avaliação de Desempenho;
- Perceber o sistema de recompensas na Avaliação de Desempenho;
- Identificar possíveis alterações à Avaliação de Desempenho;
- Verificar motivações dos trabalhadores tendo em conta as Compensações.

4.2 Objetivos específicos

- Coordenar a implementa da Avaliação de Desempenho;
- Recolher e analisar os dados da Avaliação de Desempenho dos anos 2011 e 2012;
- Colmatar possíveis enviesamentos à Avaliação de Desempenho;
- Recolher e analisar dados dos diferentes métodos de recolha de dados;
- Desenvolver tarefas diversas em outras áreas de Recursos Humanos.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos remete-nos logo para a gestão de pessoas, uma vez que estas são a parte ativa e vida das organizações. Essas mesmas pessoas que se apresentam como a solução para o sucesso dentro de uma organização e é através dessa gestão que esse sucesso será possível, pois quem é sujeito a essa gestão, não são as pessoas, mas as características pessoais e profissionais que as mesmas têm para dar a determinada organização.

Assim sendo, hoje em dia aborda-se muito a diferença conceitual entre “gestão de recursos humanos” e “gestão do pessoal” isto porque existiu a necessidade de adaptação atual às realidades organizacionais no que diz respeito à utilização dos respetivos termos conceptuais. De acordo com Sparrow e Hiltrop (cit. em Ribeiro, 2011, p. 7), a gestão do pessoal, ideia que prevaleceu durante muitos anos na história das organizações, via os recursos humanos como um custo, enquanto que a gestão dos recursos humanos, com maior destaque recente nas organizações, começa a olhar para os recursos humanos como um investimento para o alcance do sucesso dos objetivos organizacionais.

Com o estudo destas diferenças conceptuais e com o investimento na gestão dos recursos humanos as chefias hierárquicas sabem agora que para uma melhor gestão dos recursos humanos, deverão ter um conjunto de mecanismos que levem em frente essa aposta, que poderá passar por exemplo, por um diretor de recursos humanos competente. Este posicionamento está na linha de Peretti (1998, p.33), quando este afirma que “os dirigentes sabem que a mobilização otimizada dos recursos humanos dá à empresa uma vantagem competitiva determinante.

Posto isto e para melhor percebermos do que se trata quando abordamos a problemática de gestão de pessoas ou recursos humanos, importa recorrer a alguns autores para o seu esclarecimento conceptual. Assim sendo, e segundo Gomes et al. (2008, p. 57) “a gestão de pessoas refere-se então às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”. Na mesma linha de pensamento Rego e Cunha (2007, p. 254) definem como sendo “o conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados”. Nestas duas definições estão intrínsecas as atitudes, tomadas de decisão e comportamento no desempenho dos trabalhadores de determinada organização, as mesmas que advém das práticas e políticas que essa mesma organização determina como estratégias para o sucesso. Sucesso esse, onde é preciso levar em conta as estratégias organizacionais de uma forma séria e

competente onde a “gestão do capital humano é uma abordagem estratégica da gestão das pessoas, centrada nas questões críticas para o sucesso da organização” (Baron e Armstrong, 2007, p.1), sem nunca esquecer as diferentes fases da gestão de recursos humanos, onde Cascio nos diz que “o sistema de GRH é uma abordagem global de gestão que inclui os aspetos de recrutamento/seleção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança” (Cascio, 2006, p. 679).

Peretti (1998, p.70) dá-nos ainda uma perspetiva da função do diretor de recursos humanos, nomeadamente das tarefas a que esta função diz respeito, tais como: a gestão administrativa corrente; a gestão dos recursos humanos, a formação; o desenvolvimento; a gestão dos custos do pessoal; informação e comunicação; ambiente e condições de trabalho; as relações sociais; a consultoria à hierarquia na gestão do pessoal e as relações externas. Moura (2000, p.26) aproxima-se de algumas destas funções mas hierarquiza da seguinte forma: (i) organização da função da GRH; (ii) comunicação de informação relevante sobre a atividade da empresa aos empregados; (iii) formação e desenvolvimento dos empregados; (iv) recrutamento e seleção de novos empregados; (v) organização do trabalho; (vi) retribuições e gestão de carreiras; (vii) criação de um ambiente propício à criatividade e inovação; e (ix) estabelecimento de mecanismos de participação e envolvimento dos empregados no processo de decisão e gestão.

Posto isto, torna-se claro que as estratégias práticas e políticas de gestão de recursos humanos/pessoas deverão estar bem esclarecidas e definidas, assim como adaptadas às necessidades organizacionais, sem nunca esquecer os processos que a gestão de recursos contempla. Estes processos passam por planear a gestão de recursos humanos; identificar e selecionar competências, ou seja, fase de recrutamento e seleção de colaboradores; atualizar capacidades e conhecimentos, na fase de socialização e formação dentro da organização; e, por fim, a competência e o bom desempenho, que diz respeito à avaliação de desempenho, gestão de carreiras e compensação. Assim sendo, uma organização não pode tomar como certo que, apenas pela existência de uma secção ou departamento de recursos humanos, esta terá sucesso. É preciso que as práticas e políticas estejam bem definidas e rotinadas dentro de uma organização, assim como as diferentes fases sejam apropriadas, contextualizadas muitas das vezes pelas chefias hierárquicas com o fim de obter uma melhor gestão dos recursos para o sucesso organizacional.

2. O que é a avaliação de desempenho?

Quando um trabalhador passa por um processo de seleção para uma determinada função dentro de uma certa organização/instituição, entrará no normal funcionamento da mesma e executará as funções para o qual foi selecionado. Essas funções, mais tarde, terão a necessidade de ser avaliadas, ou seja, será avaliado o desempenho do trabalhador.

A avaliação de desempenho aparece então como uma prática de recursos humanos fundamental e rica em informação para o alcance do sucesso organizacional.

Assim sendo, existe a necessidade de a avaliação de desempenho, de uma determinada organização, estar bem explicitada, pois a mesma prática pode assumir várias concepções e depende sempre dos contextos em que é utilizada, como diz Hadji, avaliar pode significar “verificar, julgar, estimar, situar, representar, determinar, dar um conselho, etc” (Hadji, 1994, p. 27). São exemplos disso, a falta de planejamento, de critérios, de medidas ou indicadores que se encontrem de forma desajustada para a realidade de determinada empresa podem levar às várias interpretações mencionadas por Hadji.

Assim, a avaliação de desempenho quando é aplicada a públicos menos sensibilizados para esta prática de recursos humanos é vista como um problema ou constrangimento, o que está errado, isto é, a avaliação de desempenho deve ser vista como uma aprendizagem, motivação ou ainda orientação da ação do trabalhador em contexto organizacional. Assim sendo, entende-se por avaliação de desempenho como “um sistema de avaliação que permite reunir as informações necessárias para construir os vários programas (promoção, remuneração, formação, etc) e fundamentar as decisões que dizem respeito às carreiras dos trabalhadores” (Peretti, J.-M., 1998, p. 250). Chiavenato (2000, p.325), por sua vez, diz-nos que “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda a avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, excelência, as qualidades de alguma pessoa”. Na mesma linha Rocha (1997) diz-nos que a avaliação de desempenho “consiste na sistemática apreciação do comportamento do individuo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação” Rocha (1997, p.120).

Para o sucesso organizacional é preciso que todos os intervenientes de uma organização percebam os objetivos da mesma para se compreender o sistema de avaliação de desempenho, onde segundo Moura (2000, p.106) “o objetivo central da avaliação de desempenho é o de avaliar o trabalho dos empregados de forma correta e completa”.

MacGrefor (1957, cit. em Caetano & Fernandes, 2002, p.360) diz-nos ainda que a avaliação de desempenho pode assentar em

“três necessidades, sendo uma da organização e duas do indivíduo/trabalhador. Ao nível da organização, a avaliação de desempenho ajuda as decisões administrativas ligada às remunerações, etc. Ao nível do indivíduo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional”

(MacGrefor, 1957, cit em Caetano & Fernandes, 2002, p.360).

Depois desta breve clarificação do conceito de avaliação de desempenho é possível entender que os dados obtidos na avaliação permitem não só a orientação profissional dos trabalhadores quanto ao trabalho dentro da organização, mas acima de tudo a aprendizagem, isto, é permite averiguar o que estamos a fazer de positivo e negativo e através disso moldarmos a nosso bem entender o ato laboral de acordo com as estratégias e linhas de orientação organizacionais.

2.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho

De acordo com Cash (1993) a avaliação de desempenho comporta duas vertentes de objetivos, isto é, uma para a organização e outra para o colaborador. Para a organização, a avaliação de desempenho tem como objetivos: a promoção, demissão ou transferências de trabalhadores; a formação e desenvolvimentos dos trabalhadores; compensar os trabalhadores pelo serviço prestado; e motivar os trabalhadores para a sua atividade profissional no dia-a-dia organizacional. Para os colaboradores a avaliação serve como guia, na medida em que: diz o que fazer; diz o quão bem se fez; ajuda a melhorar pois diz-nos onde erramos; e compensa quando se faz bem.

2.2 Características do Sistema de Avaliação de Desempenho

Segundo Almeida (1996), o sistema de avaliação de desempenho compreende um conjunto de características que passo a enumerar:

- **Equidade e Exatidão:** a avaliação de desempenho deve comportar uma justiça procedimental, isto é, os trabalhadores quando submetidos a avaliação pelo seu desempenho devem perceber e entender que todo o processo é justo.
- **Fidelidade:** é o grau em que os resultados obtidos estão isentos de erros devido aos instrumentos de medida usados. Isto alude a uma consciência interna, à compreensão dos dados durante a avaliação, assim como, ao facultar resultados constantes. Para melhorar a fidelidade é necessário uma boa descrição das funções, definir objetivos, usar métodos

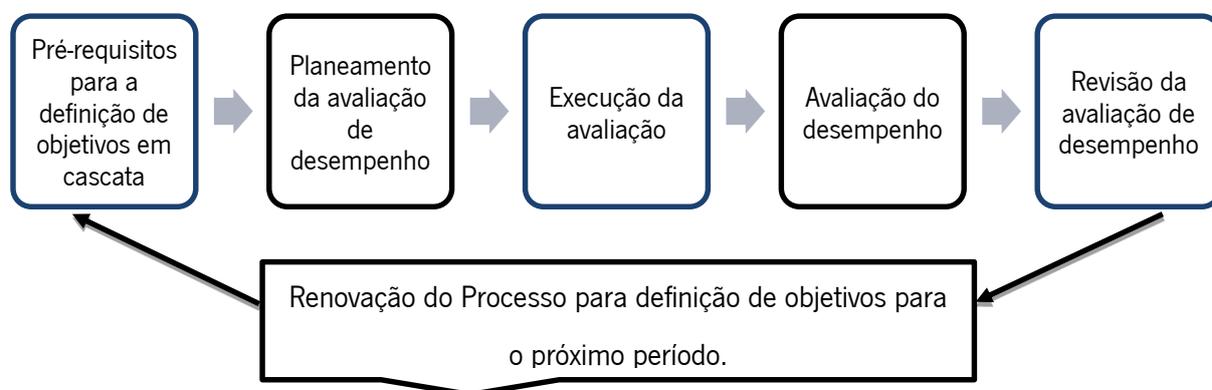
estruturados e formais, não haver interrupções (entrevista) e fazer intervalos entre avaliação, acordar a disponibilidade para a entrevista e aumentar os fatores de avaliação e nº de avaliadores.

- **Validade:** diz respeito ao grau em que o processo mede efetivamente a contribuição pretendida a três níveis a validade do conteúdo, operacional e de construção. Para melhorar a validade é necessário o cuidado na escolha do método, atender a vários componentes e formar e treinar os avaliadores.
- **Simplicidade:** tal como próprio nome indica deve ser simples e dever-se-á elaborar em conjunto com os colaboradores, para que estes a compreendam e aceitem como deles.
- **Oportunidade:** as avaliações devem ser sincronizadas com outras atividades da organização, como por exemplo a formação, promoções de carreira ou prémios, entre outros.
- **Economicidade:** o valor da avaliação de desempenho, ou seja, tudo aquilo que se pode tirar de positivo da avaliação de desempenho deve ser sempre superior aos custos monetários ou outros para que a mesma seja concretizada.
- **Bom direcionamento da informação:** uma vez existirem finalidades para a avaliação de desempenho dever-se-á fornecer informação tendo em conta quem a vai receber para tomar decisões.
- **Seletividade:** deve-se usar os resultados em várias situações, mas com pertinência, isto é, divulgar a informação fracionada dando a informação a quem a recebe de forma adequada às necessidades de especificidades de cada um.
- **Flexibilidade:** a padronização do processo de avaliação não deve significar rigidez, isto porque embora haja flexibilidade para o gestor do processo de avaliação de desempenho escolher o método de avaliação que mais lhe agrada, este deve na mesma atender às especificidades, às áreas, e funções do trabalho de cada trabalhador.

- **Envolvência:** o processo de avaliação de desempenho deve certificar-se da participação de todos os trabalhadores de determinada organização, assim como cobrir todas as dimensões necessárias do desempenho individual na organização.
- **Deteção de Sucessos:** a avaliação de desempenho deverá premiar e desenvolver os casos de sucesso mais do que punir os casos de fracasso.

Gomes et al. (2008, p. 502) num quadro síntese explica-nos o todo o processo da avaliação de desempenho que começa com os pré-requisitos, onde se conhecem as estratégias e objetivos organizacionais assim como as respetivas funções de cada trabalhador, em seguida procede-se ao planeamento da avaliação de desempenho, aqui discute-se, entre gestores e colaboradores, sobre os resultados que se esperam alcançar, assim como respetivos comportamentos e planos de ação. Após planeamento segue-se a execução da avaliação de desempenho onde o colaborador/trabalhador atua conforme combinado em planeamento e o gestor cabe o papel de observar e documentar a avaliação, dando feedback constante para melhoramento do observado. Em seguida aparece a avaliação de desempenho onde se tenta averiguar em que grau os objetivos foram atingidos ou não por auto e heteroavaliação. De forma a finalizar este ciclo, aparece a revisão da avaliação de desempenho, onde se tem uma reunião de discussão da e avaliação e ações futuras. Findado o ciclo dever-se-á renovar todo o processo com vista a melhoria e aprendizagem individual para o sucesso colaborativo.

Figura 6 - Processo Síntese da Avaliação de Desempenho. Adaptado de Gomes et al. (2008, p. 502)



2.3 Erros e enviesamentos

Ao longo do processo de avaliação de desempenho poderá surgir, por vezes, o perigo de cair sobre alguns erros e enviesamentos cometidos pelos avaliadores. A título de exemplo enumera-se alguns:

- **Fatiga/Rotina:** Quando deparado perante uma situação de diversas avaliações em que ocorrem no mesmo período, o avaliador pode ter uma atitude menos rigorosa fruto do cansaço.
- **Efeito Recenticidade:** Os acontecimento ocorridos perto do ato de avaliação correm o risco de ser levados mais em conta que todo o período de avaliação em causa.
- **Tendência Central:** Como próprio nome indica existe uma tendência pela aproximação dos valores intermédios, como por exemplo numa escala de 1 a 5 os valores coincidirem em maior número em 3 ou até em 2 e 4.
- **Severidade:** O avaliador atribui de forma sistemática pontuações baixas.
- **Complacência/Leniência:** O avaliador atribui de forma sistemática pontuações elevadas.
- **Efeito de Halo:** O avaliador tem conhecimento de uma forte característica positiva do trabalhador e avalia todos os outros pontos tendo em conta essa característica, julgando-as todas do mesmo modo.
- **Efeito de Horn:** O avaliador tem conhecimento de uma forte característica negativa do trabalhador e avalia todos os outros pontos tendo em conta essa característica, julgando-as todas do mesmo modo.
- **Efeito Semelhança:** O avaliador avalia positivamente aqueles que mais se aproximam da sua imagem e negativamente aqueles que menos se aproximam.
- **Efeito Contraste:** O avaliador aprecia os trabalhadores em função da comparação ou contraste com os outros. Mas o efeito de contraste acontece quando se tem um grupo de trabalhador, por

exemplo 10, em que 8 têm um fraco desempenho e 2 têm um desempenho médio, estes dois últimos podem ser avaliados com excelente porque quando comparado os contrastes são maiores. O mesmo pode acontecer no inverso, isto é, se os 8 forem excelentes e os 2 restantes médios podem ser considerados medíocres.

- **Profecia Auto Confirmatória:** a ideia que o avaliador tem no início do período de avaliação sobre determinado trabalhador, vai influenciar na sua avaliação de desempenho, isto é, se o avaliador tem fracas expectativas de determinado trabalhador as mesmas poderão vir a torna-se reais.

(cf. Ferreira, A., 2012)

2.4 Fracos Desempenhos

Como podemos ver atrás, nos erros e enviesamentos, são muitos os fatores que influenciam a avaliação mas também existem fatores que influenciam o próprio desempenho dos trabalhadores, os mesmos fatores, que segundo Gomes et al. (2008, p. 494), podem ser divididos em quatro: práticas organizacionais, práticas de liderança, problemas pessoais e o posto de trabalho.

- Nas práticas organizacionais os principais fatores são a fraca comunicação interna entre trabalhadores e mesmo chefias e trabalhadores; a falta de clareza das orientações; a falta de exigência por parte das chefias; e as políticas gestão de recursos humanos serem desrespeitosas para com os trabalhadores.

- Nas práticas de liderança os principais fatores são o uso de comportamentos de poder absoluto, isto é autocráticos; a falta de honestidade; e a incompetência tanto técnica como relacional das lideranças para com os seus trabalhadores.

- Nos problemas pessoais por vezes podem ter origem em dificuldades com os cônjuges que se vão traduzir em fraco desempenho; a existência de algum conflito entre o trabalho e a família que o trabalhador não consiga conciliar ou resolver; e a ocasionalidade de instabilidade emocional ou até financeira dos trabalhadores.

- No Posto de trabalho os principais fatores para uma fraco desempenho dos trabalhadores poderá ter a ver com a sobrecarga das rotinas durante a atividade labora; o próprio desajustamento das capacidades do indivíduo com os requisitos da função; e a ambiguidade ou conflito de papel.

Para se solucionar este tipo de fatores que influenciam o desempenho dos trabalhadores poder-se-á recorrer a diferentes alternativas entres as quais: selecionador vários avaliadores para que estes não

caiam nos erros e enviesamentos acima mencionados e para que consigam identificar possíveis fracos desempenhos; capacitar os avaliadores de mais ou melhores instrumentos de avaliação; utilização de critérios diversificados mas ao mesmo tempo justos e em sincronia com a atividade laboral de cada trabalhador, direcionados assim para o desempenho e trabalho; o recurso ao feedback deverá ser uma constante, visto que este apresenta-se como uma mais-valia durante e no final do período de avaliação, como por exemplo as entrevistas de feedback da avaliação em que permite ao trabalhador continuar os bons desempenhos ou corrigir os maus; por fim os avaliadores deverão ser treinados para esta função para que os erros e enviesamentos e os fracos desempenho por culpa dos mesmos sejam cada vez mais reduzidos ou inexistentes, para isso torna-se necessário uma constante atualização de saberes dos avaliadores no que à avaliação de desempenho diz respeito.

2.5 Tipos de Avaliação

Para que os erros e enviesamentos, assim como os fracos desempenhos, não se façam sentir, é necessário que as organizações / instituições adotem um tipo de avaliação adequado e contextual à sua realidade. De um modo geral, a avaliação era aplicada pelas chefias diretas. Hoje em dia já são inúmeros os tipos de avaliação que começam a aparecer neste tipo de processos, com o intuito de que todos os intervenientes laborais participem no processo de avaliação de desempenho.

Segundo Gomes et al. (2008, p. 509-513), existem sete tipos de avaliação: avaliação pela chefia direta, avaliação pelo técnico do departamento de recursos humanos, avaliação pelos colegas e pares, avaliação pelos subordinados, avaliação por autoavaliação, avaliação pelos clientes e avaliação 360graus. De seguida explico brevemente no que consiste cada uma delas.

Chefia direta – Neste tipo de avaliação, a chefia direta tem vantagens na medida em que observa de perto os seus trabalhadores durante a sua atividade laboral, permitindo um maior conhecimento daquilo que é o rendimento de cada trabalhador. Mas tratando-se do chefe direto o avaliador, o mesmo poderá cair na tentação de alguns dos erros e enviesamentos acima mencionados, isto porque existem ligações próximas, onde pode haver favoritismo, preconceito ou outras. Para que isto não aconteça é possível aliar a avaliação da chefia direta conjuntamente com a do respetivo superior hierárquico.

Técnico do departamento de recursos humanos – Torrington et al (1991, cit. em Gomes et al., 2008) diz que em casos particulares, em que por exemplo o individuo depende de mais do que uma chefia e/ou está adstrito a diferentes projetos e funções), a avaliação pode ser realizada por um técnico

do departamento de recursos humanos. Este tipo de avaliação poderá pecar pelo distanciamento entre o técnico do departamento para com a realidade laboral de cada trabalhador, podendo então estar sujeito a interrogações por parte dos trabalhadores avaliados.

Colegas/pares – quando por vezes os chefes diretos não conseguem observar e analisar o desempenho dos seus trabalhadores, recorre-se às avaliações através dos seus pares, ou seja, colegas de trabalho. Exemplo de uma atividade profissional onde isto pode acontecer é na carreira de guarda (GNR), isto é, se o chefe direto de determinado grupo de guardas permanece mais tempo na esquadra que no terreno, então aí os colegas que passam mais tempo no terreno podem avaliar de forma mais construtiva e realista. Esta pode também ser um modo de promoção a chefe ou outra distinção hierárquica com base na maior aceitação grupal entre pares.

Em contra partida este tipo de avaliação pode estar sujeita a erros e enviesamentos na medida em que quando existe uma forte união dentro de um grupo, os mesmos irão avaliar-se de forma positiva, inflacionando as avaliações. No entanto em profissões em que haja muita competição, por exemplo vendas, em que o que vende mais é que poderá subir de posto, estes poderão vir a avaliar-se de forma negativa com o intuito de aniquilar a concorrência, distorcendo as avaliações.

Subordinados – aqui os subordinados são os trabalhadores que avaliam os seus superiores hierárquicos, pois são eles que sabem o quão bem, ou menos bem, os seus chefes são adequados às funções que exercem. Por exemplo os jogadores de futebol, ou de outra modalidade coletiva, é que melhor podem avaliar o seu treinador, isto porque os mesmos é que trabalham e aplicam aquilo que são as ideias do seu treinador.

Por outro lado, e tendo em conta a diversificada de tarefas de um treinador, o mesmo ao ser avaliado pelos seus subordinados (jogadores), estaria a ser avaliado apenas por uma parte do trabalho, ficando omitida uma outra. Este tipo de avaliação pode também trazer problemas aos subordinados, na medida em que os subordinados podem ter medo de avaliar os seus superiores, ou então, poderá ser utilizada este momento de julgamento, por vezes anónimo, para julgar de forma negativa.

Autoavaliação – A autoavaliação é um tipo de avaliação que permite ao avaliado participar na avaliação de forma ativa, motivada e menos constrangida, isto porque não existe a formalidade da entrevista da avaliação. Contudo os avaliados “tendem a atribuir-se boas classificações, (...), este efeito pode ser atenuado se for facultada a preparação prévia dos indivíduos”. (Cunha e Gomes, 1993, cit em Gomes et

al., 2008). Assim sendo, não é um procedimento correto para promoções ou compensações. Mas poderá vir a revelar-se num complemento de outras avaliações, na medida em que servirá de base de discussão, entre avaliado e avaliador, para a avaliação final.

Cliente – Anteriormente, este tipo de avaliação ocorria mais por vontade dos clientes em mostrarem algo com o qual estavam muito desagradados ou muito satisfeitos. Com a expansão da informática e cibernética, este tipo de avaliação vem aparecendo cada vez mais, isto porque algumas organizações já apostam em serviços através do correio eletrónico ou telefone, como por exemplo as operadoras de telefone, televisão e internet. Estas operadoras utilizam muito a avaliação do cliente quanto à satisfação face ao serviço e até ao atendimento realizado. Neste tipo de operadoras este tipo de avaliação face à satisfação que os trabalhadores espelham nos clientes pode também servir para promoção da pirâmide hierárquica da respetiva organização.

Avaliação 360 graus – Este tipo de avaliação assenta numa grande receção de feedback e que abrange todos os outros tipos de avaliação, ou seja, na avaliação 360 graus poderá estar inserida a avaliação por clientes, entre pares, autoavaliação, subordinados, técnico do departamento de recursos humanos e chefia direta. Na prática a avaliação 360 graus insere todos aqueles que se relacionam no espaço de trabalho de cada trabalhador, permitindo assim uma avaliação do trabalhador em toda a sua atividade laboral.

De acordo com Ivancevich, J. (2008, p.260) este tipo de avaliação apresenta algumas vantagens e desvantagens. Vantagens pois permite várias perspetivas do desempenho de cada trabalhador, analisa a pessoa com base no contacto e na observação real, tem vários sentidos de avaliação, permite o anonimato do feedback, e permite também conhecer os pontos forte e fracos o que se torna motivador para que cada trabalhador desenvolva positivamente a sua atividade profissional. Quanto às desvantagens por vezes pode-se cair no erro do excesso de feedback prestado ao trabalhador, pode-se também avaliar com alguma rigidez, resultando em avaliações conflitantes (ex. se tu me avaliaste assim eu também te vou avaliar assim) e por fim este tipo de avaliação exige um grande planeamento e preparação dos envolvidos para a participação motivada e para que as desvantagens e erros e enviesamentos acima mencionados não tornem a avaliação, pelo desempenho de cada trabalhador, menos justa.

2.6 Métodos de Avaliação de Desempenho

No que diz respeito aos **métodos de avaliação de desempenho**, Gomes et al. (2008, p. 507) diz-nos que existem dois tipos de métodos, os de comportamentos e os de resultados.

Os métodos de avaliação de desempenho de **comportamento** são assim denominados porque têm como principal foco na avaliação os comportamentos dos trabalhadores durante a sua atividade laboral. Passo agora a enumerá-los, fazendo uma breve descrição sobre cada um deles.

Ensaio Narrativo – este método de avaliação de desempenho refere-se à descrição por escrito dos pontos fortes e fracos de cada trabalhador, onde se descreve ainda as possibilidades de melhorias de cada um. Contudo é apenas uma descrição, muitas vezes qualitativa o que impede muito a comparação entre colegas de trabalho com vista a promoções ou compensações. Esta descrição, por escrito, permite um forte desenvolvimento a nível dos aspetos laborais, na medida em que descreve de forma concreta aquilo que se pode melhorar.

Escala gráfica ou de atributos – estas escalas consistem em “avaliar e julgar aspetos da personalidade e dos comportamentos do avaliado” (Caetano et al 2002). Como o próprio nome indica recorre-se a uma escala onde se coloca diversos atributos, como por exemplo, qualidade do trabalho, quantidade do trabalho ou assiduidade. Este método apresenta uma simplicidade e “facilidade de utilização, pelos custos envolvidos (baixos, se comparados com outros métodos) e a possibilidade de ser aplicado a diferentes funções” (Gomes et al. 2008, p. 516). Contudo os critérios podem não estar bem definidos o que pode levar a uma variação dependente de cada avaliador.

Checklist comportamental – neste método de avaliação coloca-se ao avaliador um agrupado de afirmações relacionadas com o dia-a-dia laboral do trabalhador. O avaliador terá de pontuar, conforme a escala de pontuação (exemplo de 1 a 5), aquele “valor” que melhor define a afirmação tendo em conta a prestação do trabalhador na sua ação laboral. No final somam as pontuações obtidas dando a classificação final da avaliação de desempenho.

Incidentes críticos – este instrumento “consiste na anotação, por parte do avaliador, durante o período em que ocorre a avaliação, dos desempenhos muito bons ou muito fracos que sejam importantes para a função do avaliado” (Caetano et al. 2002, p. 365). Para Gomes et al. (2008, p. 517) este é um método eficaz no que diz respeito à transmissão de feedback e melhoria do desempenho laboral, mas que por sua vez poderá criar resistências por parte das chefias, uma vez que este método requer um registo diário dos comportamentos dos trabalhadores.

Bars – O sistema Bars resulta de um quadro com referências comuns para os avaliadores avaliarem cada trabalhador para que os resultados obtidos, por diferentes avaliadores, sejam semelhantes na medida em que não diferem dos comportamentos ou desempenhos.

Assesment centers – “São um procedimento estandardizado usado para avaliar dimensões baseadas em comportamentos ou no desempenho, nos quais os participantes são avaliados mediante diversos exercícios e/ou simulações” (Chen e Naquin et al., 2007, cit em Gomes et al., 2008, p.518). Este método de avaliação é muitas vezes utilizado para fins de desenvolvimento e certificações, no sentido que existe um procedimento estandardizado para se averiguar se avaliação corresponde àquilo que as certificações exigem.

Ordenação simples – este método de avaliação comportamental “consiste em comparar o desempenho dos avaliados com o intuito de se obter uma lista em que os indivíduos estão hierarquizados do melhor para o pior” (Caetano et al. 2002, p. 368). Uma vez haver uma hierarquização e se uma organização tiver um número elevado de trabalhadores será difícil de ser aplicado este método, logo será mais vantajosa em organizações com um número pequeno de trabalhadores. Essa mesma hierarquização também não permite perceber onde esteve origem dos fracos ou bons desempenhos, uma vez que apenas ordena os indivíduos.

Comparações emparelhadas – consistem em comparar os pares, isto é os colegas de trabalho 2 a 2. Ou seja, vai-se comparando os trabalhadores de forma a se encontrar o melhor. “A tarefa do avaliador consiste em escolher o melhor de cada par, sendo a posição individual determinada pelo número de vezes que uma dada pessoa foi classificada como superior” (Gomes et al. 2008, p. 519).

Distribuição forçada – aqui mais uma vez se recorre à comparação entre trabalhadores, mas por sua vez, os avaliadores são forçados a distribuir os avaliados em classes por quotas (ex. Muito bom 30%, Bom 40%, Satisfatório 20%, Mau 10%), isto é, uma obrigatoriedade percentual por classe. “Este método evita a acumulação de avaliações numa parte específica da distribuição, obrigando os avaliadores a diferenciar avaliados” (Gomes et al. 2008, p. 520)

Por outro lado, os métodos de avaliação de desempenho por **resultados** evidenciam os produtos obtidos pelos trabalhadores durante o seu ato laboral. Assim, surgem o método de gestão por objetivos e balanced scored.

Gestão por objetivos – neste método define-se previamente objetivos e ao longo da organização estes objetivos vão sendo adaptados aos diferentes atores dentro de determinada organização. “A avaliação baseada na gestão por objetivos representa, pois, uma medida de contribuição de cada

empregado para o sucesso estratégico sustentado da organização” (Gomes et al. 2008, p. 523). A potencialidade deste método é a forma como feedback pode ser possibilitado para a redução de erros dentro da avaliação. Por sua vez a definição de objetivos pode ser difícil de ser atingida, por isso deve-se adequar os mesmos àquilo que são as necessidades organizacionais no que avaliação do desempenho diz respeito.

Balenced Scorecard – este é um “método de avaliação e de medição do desempenho baseado em resultados” (Gomes et al. 2008, p. 525). Maioritariamente das vezes é usado em organizações onde o objetivo é o negócio, como por exemplo bancos, empresas de produção industrial, entre outros, e pode ser envolvida neste método todos os níveis hierárquicos dessas organizações. O principal objetivo da Balenced Scorecard é que as direções gerais, isto é, os objetivos da organização, se reflitam também nos objetivos de cada ator ou atividade na organização, tanto chefias como ações do dia-a-dia laboral.

III. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

1. Paradigmas de Investigação

Como é sabido existem dois grandes paradigmas de Investigação, o qualitativo e o quantitativo. Aquele que dominará esta investigação será o quantitativo. Mas, uma vez que algumas das metodologias expostas para a obtenção de dados será através de conversas informais, observação direta e indireta e análise documental, haverá então lugar também para o qualitativo. O motivo desta escolha não é pelo facto de menosprezo pelo qualitativo, mas por condicionantes de atraso de datas para aprovação do inquérito por questionário, que atrasou este estudo e, por sua vez, a complementação do mesmo com o carácter mais qualitativo, através de entrevistas.

Segundo Bell (2004, pp. 19-20), os “investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles” enquanto os investigadores qualitativos “estão mais interessados em compreender as perceções individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística. (...). Contudo, há momentos em que os investigadores qualitativos recorrem a técnicas quantitativas, e vice-versa.”

Ainda Hill & Hill (2002, cit. em Ribeiro, 2011, p. 57) dizem-nos que a investigação quantitativa apresenta características muito importantes para a investigação, na medida em que: ancora-se no positivismo lógico; exige uma medição rigorosa e controlada; é objetiva e orientada para o resultado; é orientada para a comprovação; e é fiável pois transmite dados sólidos.

2. Técnicas de Recolha de Investigação

Conversas informais

As conversas informais, embora não sejam um procedimento formal, como o próprio nome indica, permitem através das mesmas obter conjuntos de informações que se poderão vir a revelar muito pertinentes. Pois, por vezes, as pessoas aqui questionadas não saberão o fim desse mesmo questionamento, concedendo então dados relevantes para a investigação.

Esta foi uma técnica muito aplicada durante o nosso trabalho e até, por vezes, sem qualquer pré planeamento. A colocação de questões normais necessárias à adaptação, enquanto estagiário, aos diferentes serviços solicitados, fez com que se tivesse obtido dados e informações com grande importância para a investigação no âmbito do estágio curricular.

Observação direta e indireta

Outro método utilizado foi a observação. A literatura científica aponta que a observação complementa dois tipos: a observação direta e a observação indireta. “Um e outro têm como função produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.164). Alguns autores falam ainda de observação participante e não participante. Segundo Iturra, “(...) a observação participante no trabalho de campo visa, por um lado, construir o documento e, por outro, acumular informação sobre o mesmo povo para contextualizar melhor o seu comportamento (...)” (Iturra, 1986, p. 152), contrariamente à observação não participante, que evita a intervenção no terreno (Flick, 2005, p.138).

Esta técnica de recolha de informação foi-nos bastante útil. Pela observação participante (realização de inquérito por questionário e análise documental), pudemos observar interventivamente o dia-a-dia dos trabalhadores assim como o normal funcionamento da Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota.

Análise documental

A análise documental é quase uma técnica utilizada nas investigações, é vista como indispensável, pois permite através de leituras do acervo documental de entidades ou instituições uma aproximação do objeto de estudo. Estes documentos podem-se traduzir em dados de natureza diversa e que variam entre o tipo qualitativo e quantitativo.

A nossa pesquisa documental baseou-se numa nova interpretação dos materiais que me foram disponibilizados, nomeadamente o manual de sistemas de avaliação de desempenho, cronograma, fichas de avaliação e autoavaliação, ficha de incidentes críticos, mapa de benefícios, cronograma, ficha de comunicação de resultados, entre outros. Como forma de realizar a investigação, fizemos uma examinação de acordo com os nossos propósitos, numa linha de pensamento que segue a de Neves (1996, p.3): “a pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vista a uma interpretação nova ou complementar”.

Inquérito por questionário

O inquérito por questionário no seu ato de aplicação e segundo Quivy e Campenhoudt (2005), pode englobar duas formas e modalidades de aplicação, isto é, de administração indireta, onde o investigador preenche pelas suas mãos o inquérito com as respostas que o inquirido dá, e de

administração direta aqui o inquirido responde às suas questões, preenchendo ele próprio as mesmas. Em ambas as modalidades existem vantagens e desvantagens na aplicação, tendo o inquérito por questionário as suas particularidades no que a isto diz respeito, nomeadamente, no rigor e objetividade das respostas dadas. Contudo, por vezes, a disponibilidades dos inquiridos para este método nem sempre é a melhor e o controlo das respostas dadas não existe, logo não pode ser gerido como nas entrevistas.

No trabalho de investigação realizado, integrado no nosso estágio, foi usado o inquérito por questionário de administração direta a todos os trabalhadores da Santa Casa da Misericórdia que participaram na última avaliação de desempenho com todo o processo avaliativo encerrado, o que em caso prático se refere ao ano civil de 2011, o que deu num total de 221 trabalhadores a que foram administrados os inquéritos.

As respostas obtidas permitiram perceber a perspetiva dos trabalhadores referentes a toda a estrutura de avaliação de desempenho desta Santa Casa.

O inquérito trata-se de um documento da nossa autoria e na construção do mesmo tentamos que ele fosse acessível a todos, não fosse longo para não se tornar maçador, que garantisse a resposta a todos os itens e que nos permitisse atingir os nossos objetivos. Assim, optamos por criar um inquérito simples, seguindo a linha de pensamento de Hill & Hill (2002, cit. em Ribeiro, 2011, p. 58) que nos diz que se o inquérito for atraente aumenta a probabilidade de obter a cooperação do inquirido.

Quanto à estrutura do inquérito, como podemos ver em apêndice B, este foi construído por 2 partes, que se elencam a seguir:

- ✓ Parte 1 – esta parte contempla os dados pessoais do indivíduo, tais como: idade, habilitações literárias, sexo, valência, categoria profissional, anos de serviço na SCMMM e número de avaliações de desempenho de que foi alvo.
- ✓ Parte 2 – na parte dois aparecem 22 afirmações que dizem respeito ao grau de concordância dos inquiridos com todo o processo de avaliação de desempenho da SCMMM. O grau de concordância que diz respeito a uma escala de 0 a 4 (0, sem opinião; 1, discordo totalmente; 2, discordo; 3, concordo; 4, concordo totalmente). Foi ainda introduzida um campo aberto (observações), para as observações que os inquiridos fizessem questão de mencionar, que poderiam estar omissas neste inquéritos e, ou reforçar algumas das afirmações anteriores.

Após a criação do produto final do inquérito, o procedimento metodológico adotado para administração do mesmo foi a seguinte: (1) envio da informação para despacho (apêndice C) ao Sr. Provedor para aprovação por parte da SCMMM do inquérito a ser distribuído aos trabalhadores que participaram na avaliação de desempenho do ano de 2011. Aqui o inquérito foi sujeito a uma supervisão por parte da instituição acolhedora para que o mesmo não provocasse qualquer tipo de mau entendimento relativo ao mesmo. (2) Aplicação do pré-teste a 4 trabalhadores da SCMMM. Os resultados obtidos diziam que o inquérito poderia não ser compreensível a todos os trabalhadores, mas decidimos manter à mesma fazendo pequenas correções numa e noutra questão. O inquérito na sua totalidade inclui 22 afirmações, compreendidas em 2 páginas. (3) Envio de correio eletrónico para todos os superiores hierárquicos de todos os departamentos, respostas sociais ou valências para a sensibilização de participação no inquérito. (4) Deslocação a todos os departamentos, respostas sociais ou valências para distribuição dos inquéritos na mão dos superiores hierárquicos, onde estes tiveram a função de distribuir por todos os seus trabalhadores, incluindo eles próprios. (5) Posteriormente os inquiridos poderiam entregar os seus inquéritos aos seus superiores, ou caso, preferissem o anonimato completo, poderiam depositar os seus inquéritos nas caixas de sugestões existentes em todos os serviços prestados pela SCMMM. A coleta dos inquéritos e a participação dos trabalhadores não foi fácil o que suscitou em nós e na acompanhante da instituição várias “campanhas” de sensibilização para com as chefias hierárquicas de forma a apelar à cooperação para que se pudesse obter o máximo de respostas possíveis, e ao mesmo tempo fazer com que os números de dados fornecidos pelos questionários fossem tratados de uma forma mais aproximada possível da realidade organizacional da SCMMM.

Tendo em conta os 221 trabalhadores que estiveram presentes no último processo de avaliação da SCMMM no ano civil de 2011 tentamos que os mesmos, na sua totalidade, fossem submetidos a inquérito, mas desses apenas 111 foram devolvidos, o que dá um total de 50,3% de taxa de resposta. Esta taxa qualificamos de boa, uma vez, que existem vários estudos que se baseiam em taxas de resposta mais baixas. A restante percentagem de inquiridos pode não ter respondido ao inquérito por diversos fatores entre os quais: i) o inquérito ter sido aplicado quando alguns trabalhadores já se encontravam em regime de férias, pois tendo em conta o atraso na obtenção da autorização, os inquéritos só foram distribuídos no final do mês de junho e com prazo de entregar até 15 de julho; ii) alguns, poucos, trabalhadores já não estão vinculados à SCMMM; iii) pode ainda ser motivo a falta de tempo para o seu preenchimento; iv) e ainda pelo facto de a avaliação de desempenho da SCMMM se encontrar atrasada, pode ter levado a que alguns trabalhadores não dessem o devido valor a este inquérito por questionário.

Inicialmente a data máxima de entrega dos inquéritos por questionário em questão foi 15 de julho, mas a mesma data teve que ser alterada devido a alguns dos fatores elencados acima o que provocou que se tivesse permanentemente diante das chefias hierárquicas com uma atitude de insistência para a sensibilização e cooperação para se aumentar a percentagem de respostas.

No que diz respeito ao tratamento de dados consequentes da aplicação do inquérito por questionário recorri ao apoio dos seguintes programas informáticos: Excel e do Statistical Package Social Science (SPSS).

IV. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO

A realização deste estudo envolve a análise e o tratamento de dados recolhidos mediante a administração do inquérito por questionário junto dos trabalhadores da SCMMM que foram avaliados pelo seu desempenho no ano civil de 2011. Apesar de o número de avaliados pelo seu desempenho no respetivo ano ser de 221, apenas 111 (50,23%) inquéritos por questionário foram recebidos, após várias insistências.

Para um melhor tratamento estatístico dos dados obtidos fizemos uma pré-codificação das questões do inquérito por questionário, visto que o mesmo possuía um grande número de questões fechadas.

1. Caracterização dos inquiridos

A caracterização dos inquiridos teve em conta a idade, as habilitações literárias, o sexo, a valência, a categoria profissional, os anos de serviço na SCMMM e o número de avaliações de desempenho que cada trabalhador foi alvo, como será agora apresentado de seguida:

a) Idade

De acordo com a tabela nº4, os inquiridos tem uma idade média de 41 anos, onde a idade máxima é de 63 anos e a mínima de 25 anos, dando um intervalo de 38 anos de diferença. A grande disparidade de idades permite um desvio padrão alto de aproximadamente 11 anos.

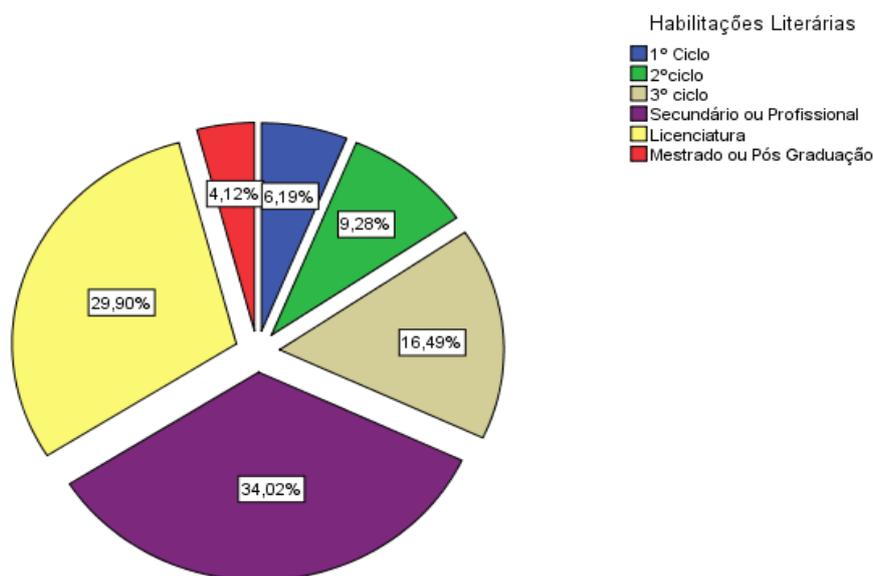
Tabela 4 - Tabela de frequências: Idade

Estatísticas		
Idade		
N	Válido	99
	Ausente	12
Média		40,65
Erro de média padrão		1,070
Desvio Padrão		10,647
Variância		113,353
Intervalo		38
Mínimo		25
Máximo		63

b) Habilitações Literárias

Relativamente ao nível de escolaridade dos trabalhadores da SCMMM submetidos a avaliação de desempenho em 2011, pode verificar-se no gráfico nº1, que a maior fatia dos inquiridos possui o nível secundário ou profissional (34,02%). De relativa importância ainda que 29,90% dos inquiridos possuem uma licenciatura. O nível mais baixo de escolaridade representa 4,12% dos inquiridos com o Mestrado ou Pós-Graduação. Nenhum dos trabalhadores em questão possui um doutoramento.

Gráfico 1 - Habilitações Literárias dos inquiridos (%).¹



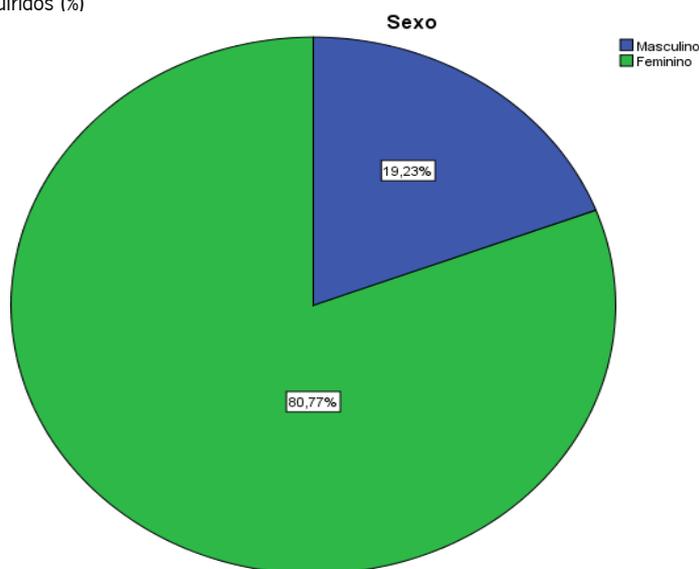
Relativamente ao nível de escolaridade dos trabalhadores da SCMMM submetidos a avaliação de desempenho em 2011, pode verificar-se no gráfico nº1, que a maior fatia dos inquiridos possui o nível secundário ou profissional (34,02%). De relativa importância ainda que 29,90% dos inquiridos possuem uma licenciatura. O nível mais baixo de escolaridade representa 4,12% dos inquiridos com o Mestrado ou Pós-Graduação. Nenhum dos trabalhadores em questão possui um doutoramento.

c) Sexo

Observando o gráfico nº2, verifica-se que a maioria dos inquiridos que foram alvos de avaliação pelo seu desempenho em 2011 é do sexo feminino (80,77%), enquanto que apenas 19,23% são do sexo masculino.

¹ Todos os gráficos apresentados daqui em diante poderão ser observados, em ponto maior, em apêndice D, por número de gráfico.

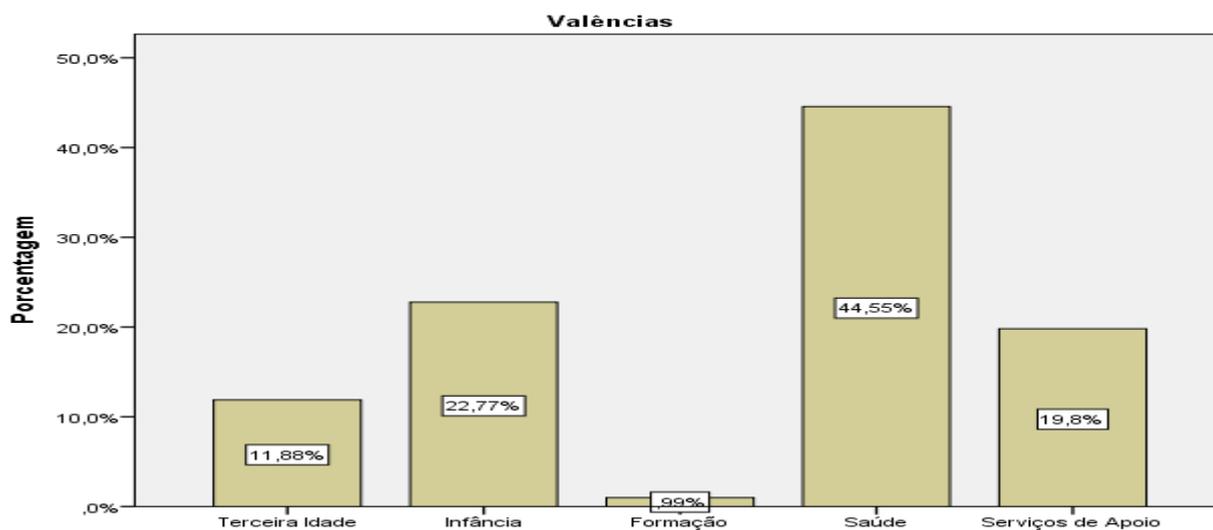
Gráfico 2 - Género dos inquiridos (%)



d) Distribuição dos trabalhadores avaliados por valência social

Observando o gráfico de barras nº3, sobre as valências dos trabalhadores avaliados pelo seu desempenho no ano de 2011, pode-se verificar que a valência com maior percentagem de inquiridos foi a da Saúde (44,55%). Por ordem decrescente a Infância (22,77%), Serviços de Apoio (19,80%), Terceira Idade (11,88%), e por último a Formação (0,99%).

Gráfico 3 - Disposição dos inquiridos por resposta social (%)

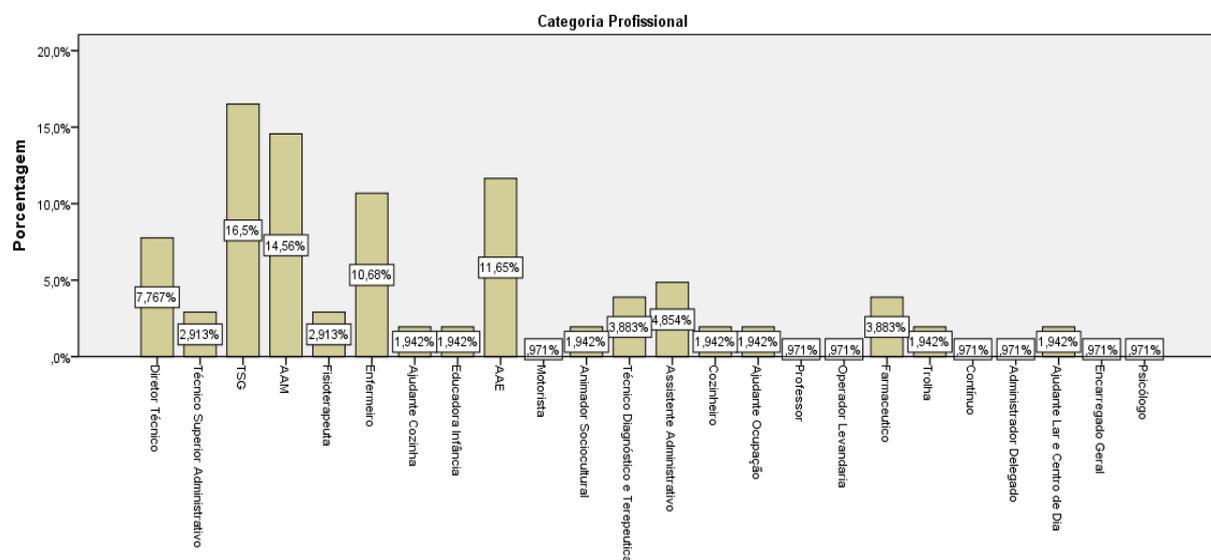


e) Categoria Profissional

Podemos observar no gráfico de barras nº4, que as categorias profissionais mais representadas neste estudo são: os Trabalhadores dos Serviços Gerais (16,50%), os Auxiliares de Ação Médica (15,56%), os Auxiliares de Ação Educativa (11,65%) e os Enfermeiros (10,68%). Com menor representação e com

percentagem similar de 0,97% aparecem as seguintes categorias profissionais: Motorista, Professor, Operador de Lavandaria, Contínuo, Administrador Delegado, Encarregado Geral e Psicólogo.

Gráfico 4 - Categoria Profissional dos Inquiridos



f) Anos de Serviço

Segundo a tabela nº5, constata-se que a média de anos de serviço dos trabalhadores da SCMMM que participaram na avaliação pelo seu desempenho em 2011 é de 11 anos, onde o máximo é de 43 anos e o mínimo de 1, o que dá um intervalo de 42 anos de diferença entre inquiridos. O desvio padrão revela uma “dispersão” em relação à média de aproximadamente 9 anos.

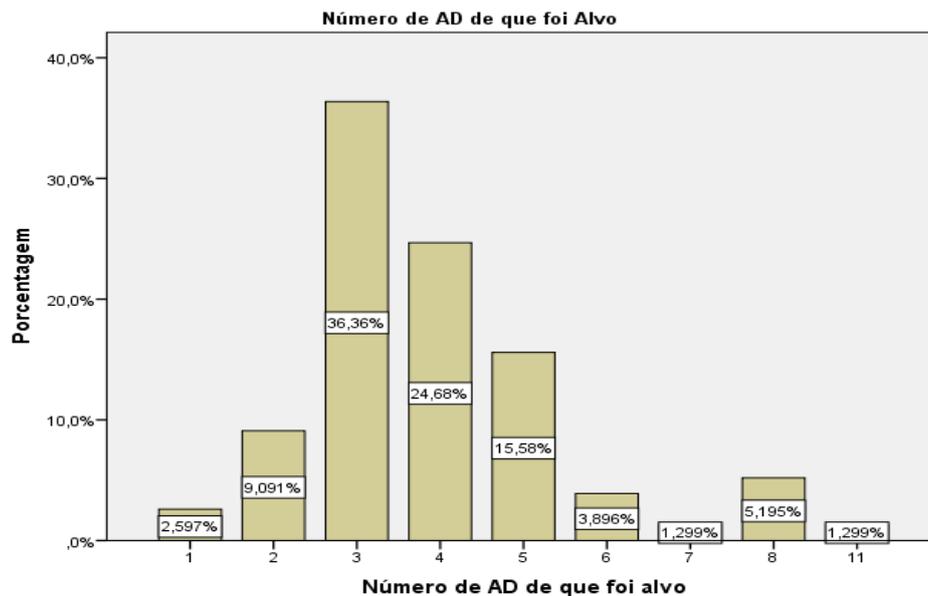
Tabela 5 - Tabela de frequências: Anos de Serviço

Estatísticas		
Anos de Serviço		
N	Válido	103
	Ausente	8
Média		11,22
Desvio Padrão		8,463
Intervalo		42
Mínimo		1
Máximo		43

g) Número de Avaliações de Desempenho de que foram alvo

Observando o gráfico de barras nº5, sobre o número de Avaliações de Desempenho de que foram alvo os inquiridos, pode-se verificar que o número com mais representação é o 3 (36,36%), seguindo-se-lhe com grande importância também o de 4 avaliações (24,68%).

Gráfico 5 - Número de Avaliações de Desempenho de que os inquiridos foram alvo (%)



2. Práticas de Avaliação de Desempenho na Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota

A análise da listagem de 22 práticas de avaliação de desempenho na SCMMM constante do questionário permite-nos aferir o nível de envolvimento dos atores organizacionais e o tipo de práticas de avaliação de desempenho que são utilizadas na SCMMM. Além disso, num âmbito mais particular, as questões tentam perceber qual a opinião dos inquiridos/trabalhador face à organização do processo de avaliação de desempenho da santa casa.

Para tal, como anteriormente mencionamos, foi utilizado um questionário fechado com uma escala de 0 a 4². Em seguida passaremos a apresentar os dados obtidos nos respetivos inquéritos.

1) O Sistema de AD é Adequado à realidade organizacional da SCMMM

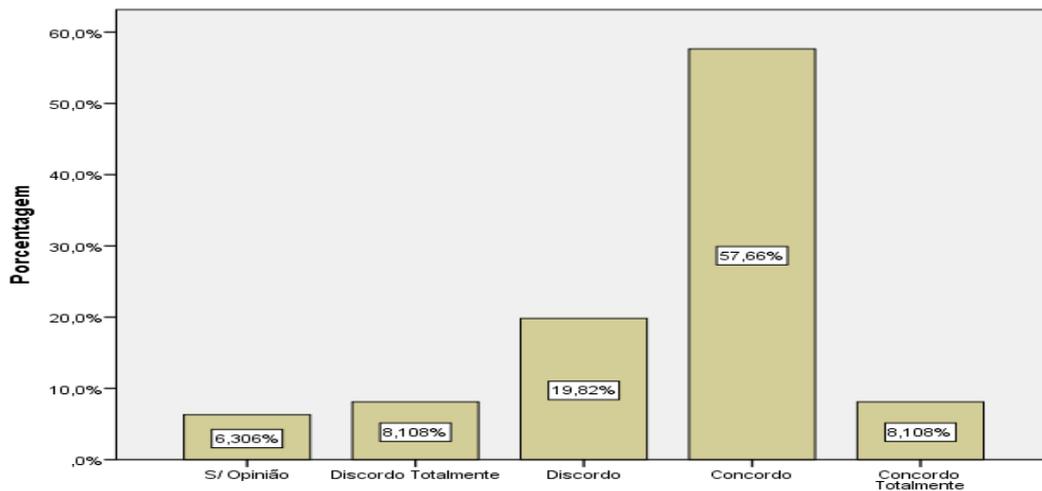
Questionados os trabalhadores se o sistema da AD se é adequado à realidade organizacional da SCMMM, as respostas obtidas, e conforme se pode verificar no gráfico de barras nº6, apontam para que 57,66%, ou seja a maioria, do total de respostas referem que concordam que o sistema de AD é adequado

² 0 – Sem opinião; 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – concordo; 4 – concordo totalmente.

à realidade organizacional da SCMMM. Com uma percentagem relativamente importante também a opinião discordo (19,82%).

Esta apresenta-se como uma afirmação que engloba todo o processo do sistema de AD na SCMMM à qual os inquiridos responderam de forma a estarem em concordância com todas as fases de processo da AD, com uma percentagem total de 65,77%, entre concordo e concordo totalmente.

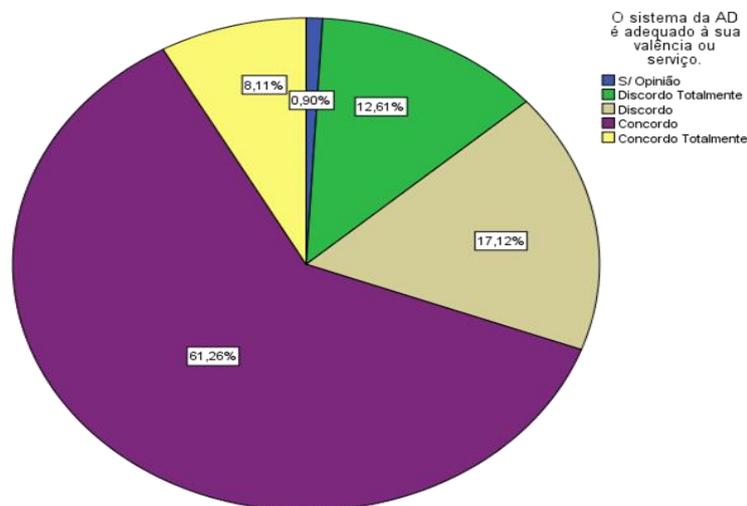
Gráfico 6 - O Sistema da AD é adequado à realidade organizacional da SCMMM. (%)



2) O sistema de AD é adequado à sua valência ou serviço

Para a questão se o sistema da AD é adequado à valência ou serviço, conforme o gráfico nº7, 61,26% dos inquiridos, mais uma vez a maioria, concorda com a adequação da AD à valência ou serviço. Esta adequação ganha expressão maior quando se junta às respostas obtidas em “Concordo Totalmente”(8,11%), dando um total de 69,37%. Não descurando as opiniões de discordância com a adequação da AD à valência ou serviço, uma vez que comportam uma percentagem significativa dos trabalhadores, 29,73%, entre discordo e discordo totalmente.

Gráfico 7 - O Sistema de AD é adequado à valência ou serviço. (%)



- 3) O sistema de AD é adequado à sua categoria profissional.
- 4) O sistema de AD é adequado às funções que desempenha na SCMMM.

Sobre as questões se o sistema de AD é adequado à categoria profissional e às funções que os inquiridos desempenham na SCMMM, questões 3 e 4 consequentemente, pode ser observado que existe uma coerência entre as respostas, isto é, as duas perguntas apresentam valores próximos nas mesmas respostas possíveis. Assim sendo, é possível observar que os inquiridos concordam com a AD, uma vez que esta corresponde às suas categorias profissionais (59,46%) e próprias funções exercidas na prática laboral (62,16%).

Gráfico 8 - Adequação do sistema de AD à categoria profissional. (%)

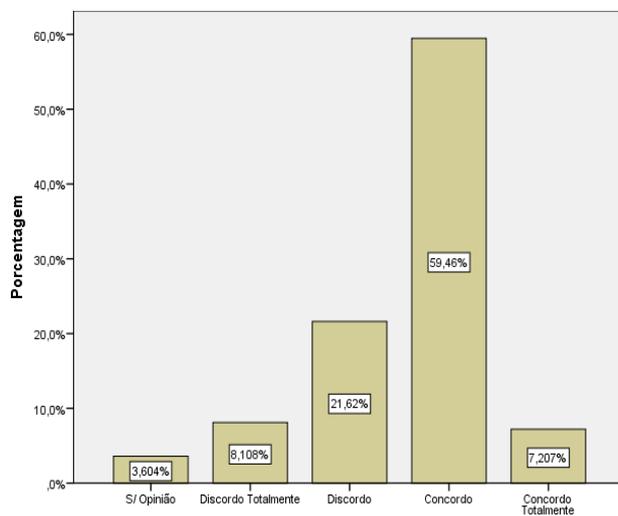
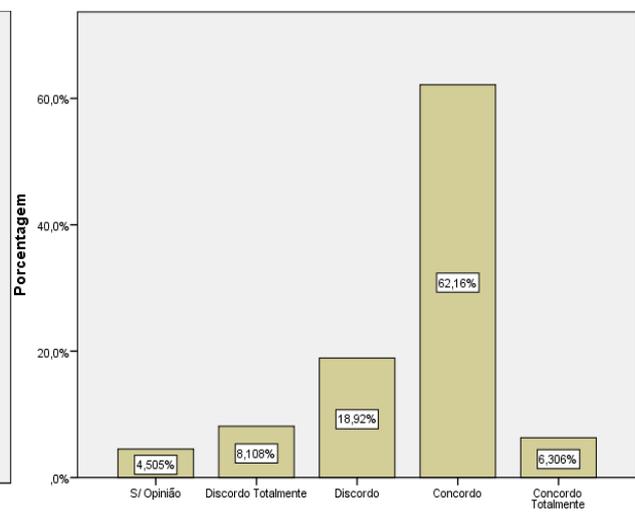


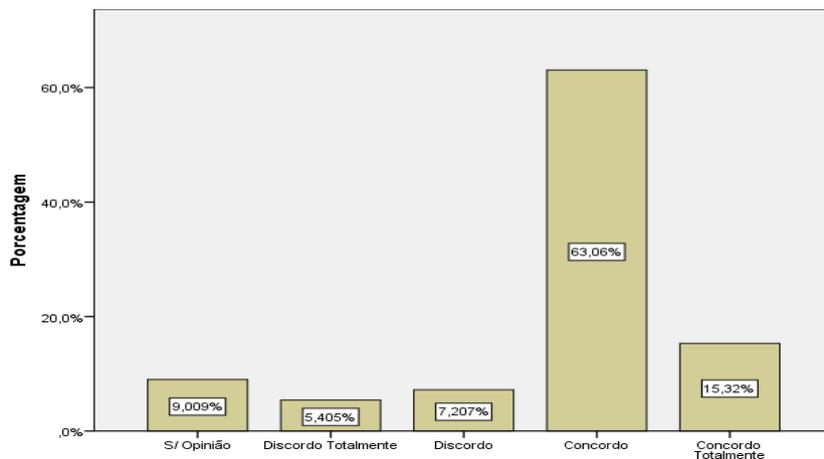
Gráfico 9 - Adequação do sistema de AD às funções desempenhadas na SCMMM. (%)



- 5) É do conhecimento geral os procedimentos da AD.

No que diz respeito à afirmação se é do conhecimento geral, dos inquiridos, os procedimentos da AD, as respostas mostram que 63,06% concordam com a afirmação. Acrescentando os que concordam totalmente dá um total de 78,38%. Relevante percentagem diz respeito aos que não manifestaram opinião face a esta afirmação, 9,01%.

Gráfico 10 - Conhecimento geral dos inquiridos relativos aos procedimentos da AD. (%)



6) As competências avaliadas vão ao encontro das suas funções.

7) As competências avaliadas vão ao encontro do dia-a-dia organizacional.

Quanto às questões se as competências avaliadas vão ao encontro das funções e do dia-a-dia organizacional pode-se ver, igualmente como nas questões anteriores, que os inquiridos, maioritariamente, respondem que concordam com as afirmações (58,56% e 57,66% respetivamente). Valores que mais uma vez quando acrescentados à resposta concordo totalmente aumentam o grau de concordância com as afirmações.

Em destaque na afirmação 6 (as competência avaliadas vão ao encontro das suas funções), a percentagem de discordo totalmente 10,81% que quando agregada à resposta discordo dá um total de 27,93% de respostas em discordância com a afirmação. Na afirmação 7 (as competência avaliadas vão ao encontro do dia-a-dia organizacional) o total de discordância diz respeito a 24,33% (discordo e discordo totalmente).

Gráfico 11 - Adequação das competências avaliadas com as funções. (%)

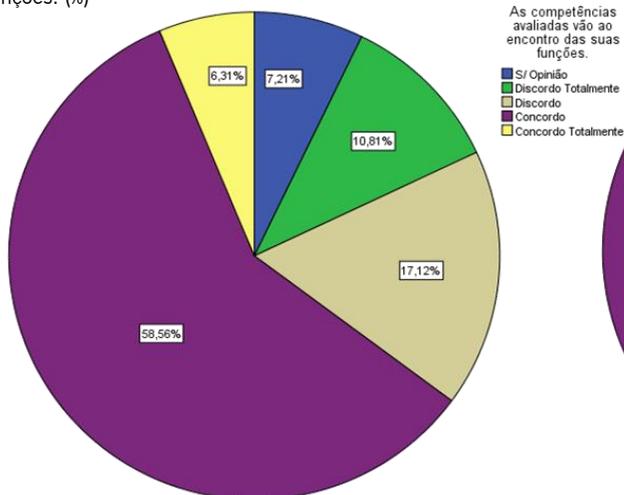
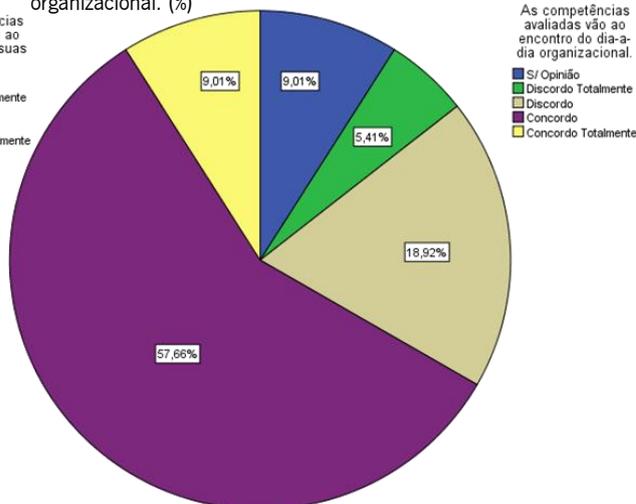


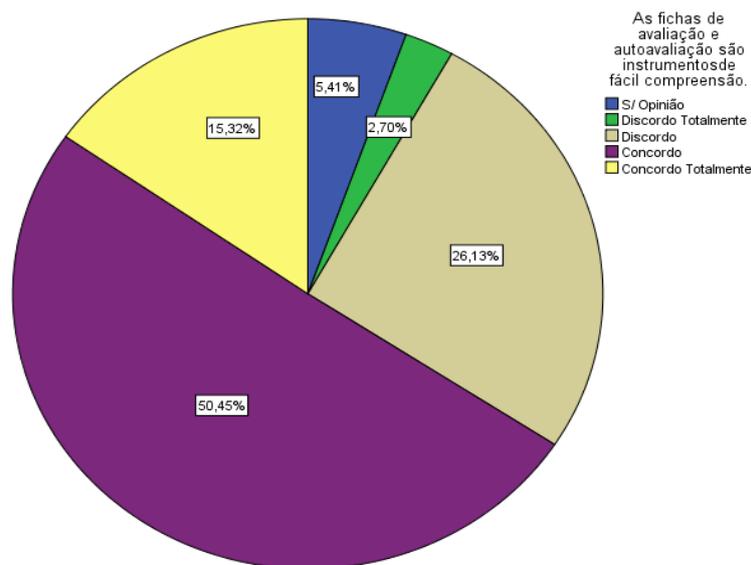
Gráfico 12 - Adequação das competências avaliadas com o dia-a-dia organizacional. (%)



8) As fichas de avaliação e autoavaliação são instrumentos de fácil compreensão.

De acordo com o gráfico nº13, pode-se verificar que a maioria dos inquiridos está em concordância com a afirmação na medida em que compreendem e percebem os instrumentos, neste caso, fichas de avaliação e autoavaliação da AD. No total 65,77% dos inquiridos (concordo e concordo totalmente).

Gráfico 13 - Fichas de avaliação e autoavaliação são instrumentos de fácil compreensão. (%)



9) As escalas nas fichas de avaliação (de 1 a 5) são adequadas.

10) As escalas de pontuação final (Insuficiente 0-49%, Suficiente 50-65%, Bom 66-79%, Muito Bom 80-94%, Excelente 95-100%) são adequadas.

Quanto às escalas avaliativas da AD, numa primeira fase as das fichas de avaliação e autoavaliação de 1 a 5 e numa posterior, as de pontuação final de 0-100% (Insuficiente 0-49%, Suficiente 50-65%, Bom 66-79%, Muito Bom 80-94%, Excelente 95-100%), pode-se ver que também existe concordância com as mesmas, isto é, os inquiridos responderam às afirmações em consonância com a organização e regulamentação que está definida nesta Santa Casa. Assim sendo para as escalas das fichas de avaliação 72,07% e para as escalas de pontuação final 81,98%, englobando as respostas possíveis em concordo e concordo totalmente.

Gráfico 14 - Adequação das escalas nas fichas de avaliação. (%)

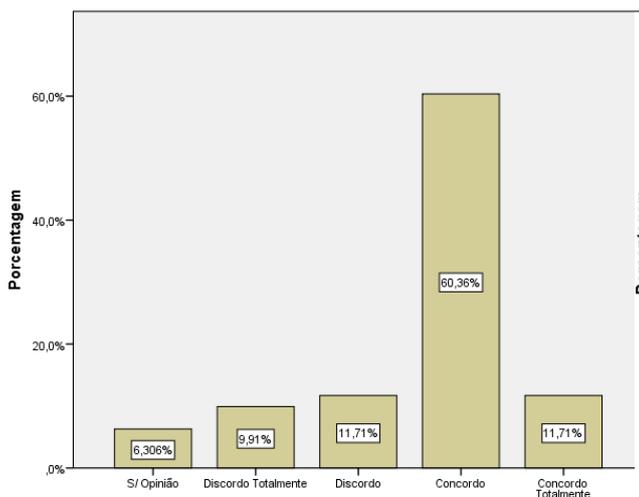
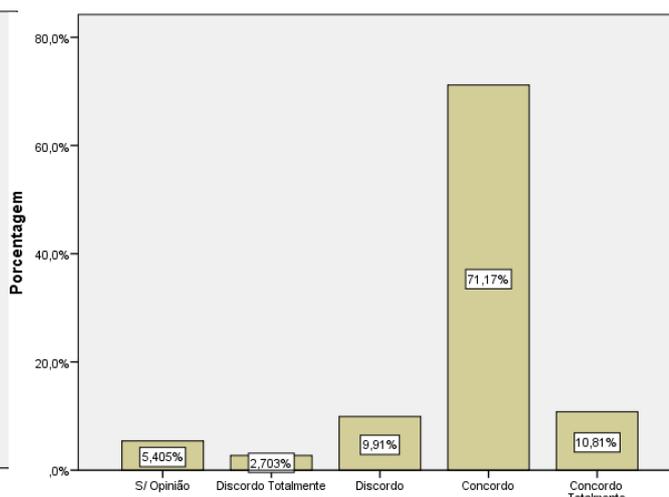


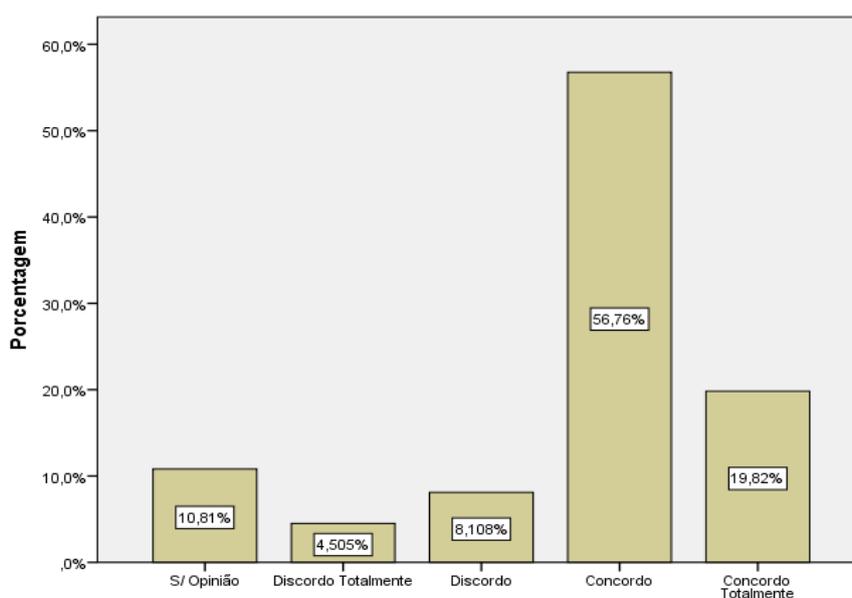
Gráfico 15 - Adequação dos intervalos de avaliação finais. (%)



11) O avaliador tem competência para este papel.

No que diz respeito à afirmação se o avaliador tem competências para o papel avaliativo dos trabalhadores, os inquiridos respondem, de forma maioritária, que concordam com as qualidades avaliativas dos avaliadores para estas funções (56,76%). Se se juntar a resposta concordo totalmente (19,82%), dá um total de 76,56% dos inquiridos que concordam ou concordam totalmente com a afirmação. Percentagem relevante é também os 10,81% dos inquiridos que preferiram não mostrar opinião direta face aos seus avaliadores.

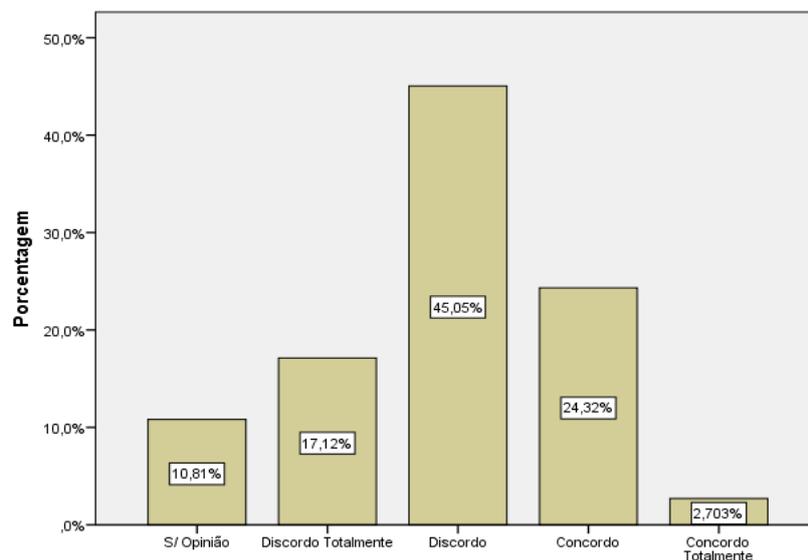
Gráfico 16 - O avaliador tem competências para o papel avaliativo (%)



12) Com objetivo de não criar conflito, o avaliador pontua sempre acima do positivo.

Sobre a afirmação, com objetivo de não criar conflitos, o avaliador pontua sempre acima do positivo, pode-se ver que o maior número de resposta foi sobre a opinião “discordo” (45,05%), quando acumulada com discordo totalmente (17,12%), pode-se ver que a maioria dos inquiridos discorda desta afirmação (62,17%). 25,32% referem que concordam com a existência de avaliadores que pontuam acima do positivo para que não haja qualquer tipo de conflito na organização. Tal como na afirmação 11, 10,81% dos inquiridos responderam não terem opinião quanto a esta afirmação.

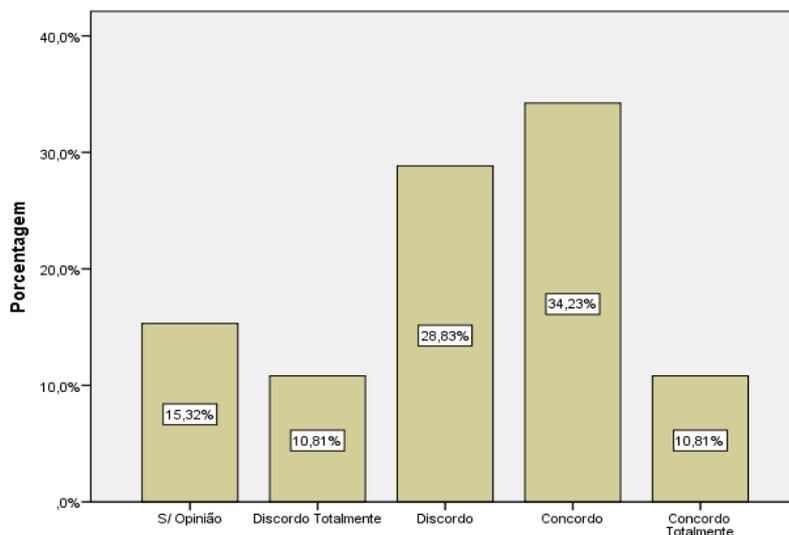
Gráfico 17 - O avaliador pontua sempre acima do positivo com o objetivo de não criar conflito (%).



13) Existe tendência para que a opinião global do avaliador sobre o avaliado influencie a apreciação em cada item da ficha de AD.

De acordo com as respostas obtidas à afirmação se existe tendência para que a opinião global do avaliador sobre o avaliado influencie a apreciação em cada item da ficha de AD e como se pode ver, esta parece ser a afirmação que mais dividiu os inquiridos, isto porque embora haja uma resposta com maior percentagem, pode-se ver que as percentagens são próximas. Assim sendo, a resposta com maior percentagem foi “concordo” com 34,23% dos inquiridos, ou seja, estes acreditam que os avaliadores, avaliam cada item da ficha de AD, tendo em conta a opinião global do avaliado. Segue-se “discordo”, com 28,83%. Uma vez mais um grupo de inquiridos optou por não mostrar a sua opinião direta referente ao seu avaliador, isto é respostas s/opinião (15,32%).

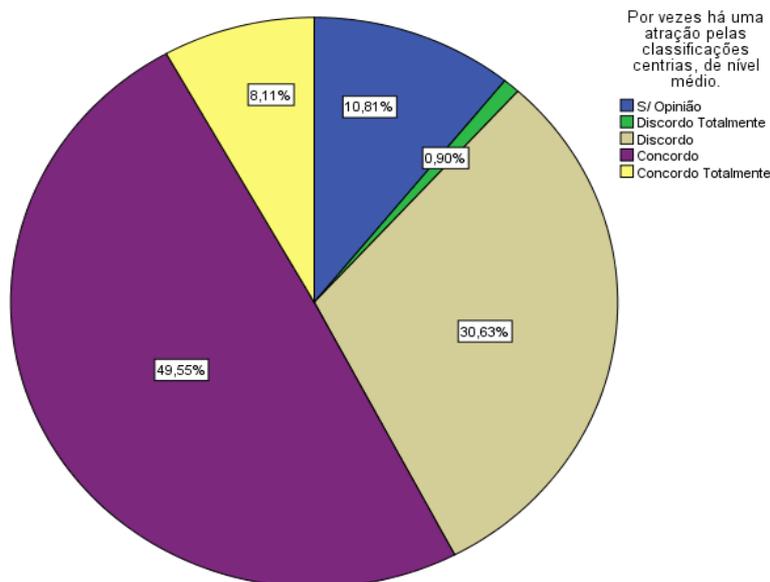
Gráfico 18 - Tendência para que a opinião global do avaliador sobre o avaliado influencia a apreciação em cada item da ficha da AD (%).



14) Por vezes há uma atração pelas classificações centrais, de nível médio.

Sobre a atração pelas classificações centrais, de nível médio, 57,66% dos inquiridos respondem que concordam, dos quais 49,55% concordam e 8,11% concordam totalmente. A atração pelas classificações de nível médio diz respeito à cotação 3 (1 a 5), segundo descrição do manual do sistema de avaliação de desempenho da SCMMM (p. 9, 2010), corresponde ao “domínio evidenciando raras deficiências colocando a qualidade como prioridade a sua atuação procurando confiança e credibilidade nas diferentes responsabilidades que assume”. 30,63% dos inquiridos mostram discordância com esta atração avaliativa.

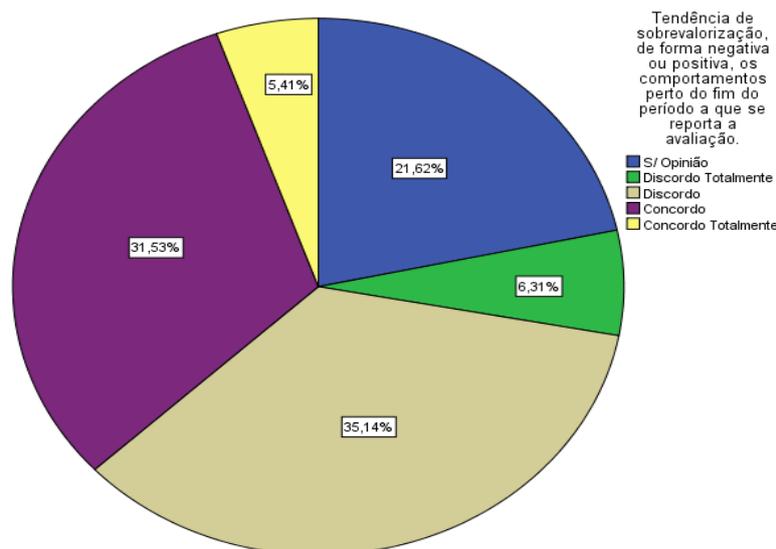
Gráfico 19 - Atração pelas classificações centrais, de nível médio (%)



15) Tendência de sobrevalorização, de forma negativa ou positiva, os comportamentos observados perto do fim do período a que se reporta a avaliação.

Esta afirmação parece ter dividido a opinião dos inquiridos, isto porque não existe uma opção que esteja em destaque das restantes, isto é, os valores estão próximos. Assim sendo, e com maior percentagem (35,14%) estão os inquiridos que optaram pela opção “discordo” e com 6,31% os que “discordam totalmente”. Dando um total de 41,45% de inquiridos que discordam ou discordam totalmente que haja uma tendência de sobrevalorização, de forma negativa ou positiva, os comportamentos observados perto do fim do período a que se reporta a avaliação. Os que concordam e concordam totalmente representam 36,94% dos inquiridos. Percentagem muito significativa daqueles que não mostraram a sua opinião nesta afirmação, isto é, 21,62% S/ Opinião.

Gráfico 20 - Sobrevalorização, de forma negativa ou positiva, os comportamentos perto do fim do período a que se reporta a avaliação (%).



16) Está motivado para a participação na AD.

17) Considera relevante a AD para a melhoria do trabalho na organização.

Quanto às duas afirmações aqui mencionadas podemos ver que existe uma clara identificação da maioria dos inquiridos com a opção seleccionada, isto é, em ambos os casos os inquiridos optaram maioritariamente pelas opções “concordo” e “concordo totalmente”. Pode-se observar então que os inquiridos se encontram motivados para a participação na AD (72,97% - total das 2 opções) e que consideram relevante a AD para melhoria do trabalho na organização (75,68% - total das 2 opções).

Gráfico 21 - Motivação para a participação na AD (%).

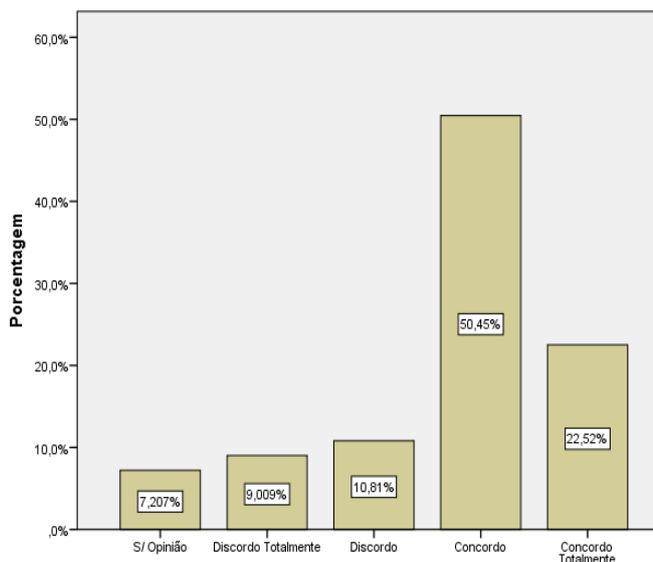
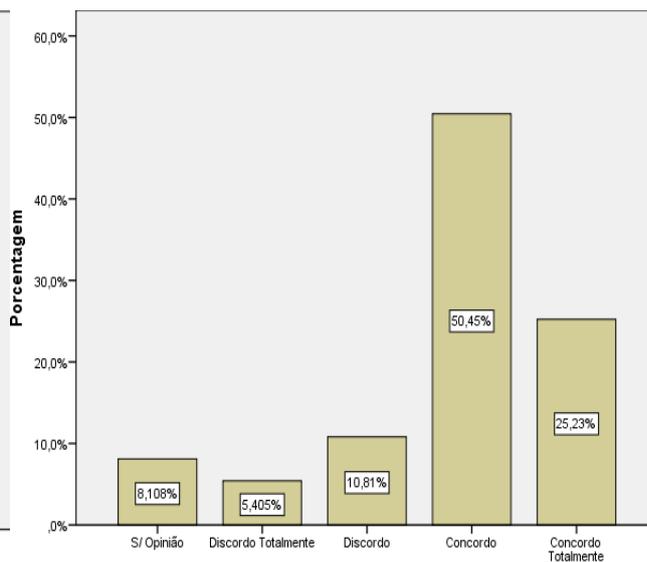


Gráfico 22 - Relevância da AD para a melhoria do trabalho na organização (%).

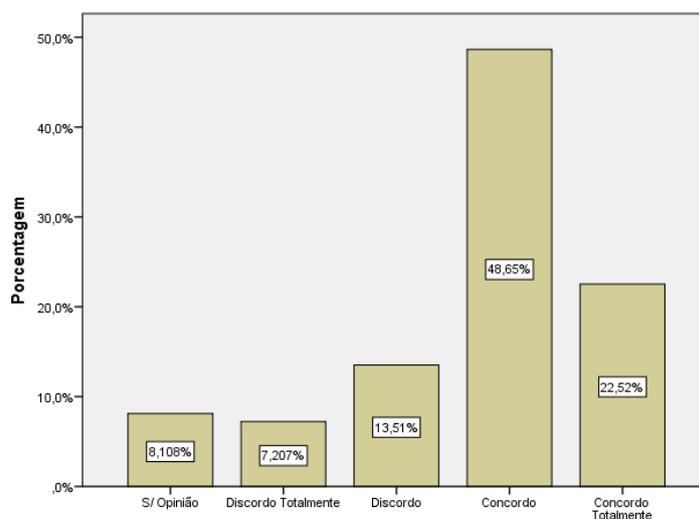


18) A AD permite perceber que atitudes e competências têm que melhorar ou onde evoluiu.

Através desta afirmação pode-se observar que a maioria dos inquiridos entende que a AD permite perceber que atitudes e competências dos trabalhadores avaliados, pelo seu desempenho, têm que melhorar, ou onde evoluíram. Assim sendo 71,17% responderam que concordam (48,65%) e que concordam totalmente (22,52%) com a afirmação.

Apenas 20,72% responderam que discordam (13,51%) e que discordam totalmente (7,21).

Gráfico 23 - AD permite perceber que atitudes e competências os inquiridos têm que melhorar ou onde evoluiu (%).

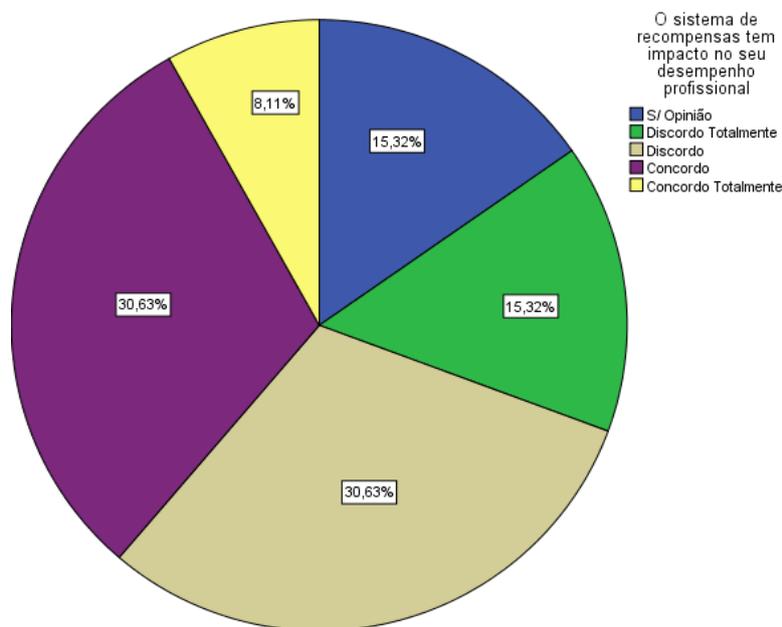


19) O sistema de recompensas tem impacto no seu desempenho profissional.

Tendo em conta que os inquiridos que responderam a esta afirmação conhecem as recompensas oferecidas pela SCMMM derivado dos resultados obtidos na avaliação do desempenho e tendo também em conta os dados obtidos com os inquiridos neste gráfico, pode-se ver que existe uma proximidade de valores no que diz respeito ao grau de concordância, ou discordância, para com a afirmação.

Assim, 45,95% diz respeito àqueles que discordam ou discordam totalmente, 38,74% representam os que assinalaram a opção “concordo” e “concordo totalmente”. Por fim, e igualmente interessante é a percentagem de inquiridos que afirma não mostrar qualquer opinião, 15,32% (s/opinião).

Gráfico 24 - O sistema de recompensas tem impacto no desempenho profissional (%).



20) A comunicação dos resultados é adequada.

21) O processo de reclamação da AD é simples.

Ambas as afirmações dizem respeito ao que acontece depois de grande parte do ciclo avaliativo da SCMMM estar completo, sendo estas fases igualmente importantes.

Na primeira afirmação, se a comunicação dos resultados é adequada, pode-se ver que a maioria diz concordar (68,47%), dos quais 58,56% “concordam” e 9,91% responderam “concordo totalmente”.

Na seguinte afirmação, se o processo de reclamação é simples, que a nível temporal no ciclo avaliativo do desempenho acontece à posterior da comunicação dos resultados, pode-se ver no gráfico nº26 que a opção que maior número de inquiridos reuniu foi a S/ Opinião (39.64%). Ainda assim quando

se junta as percentagens de concordo (38,74%) e concordo totalmente (8,11%) dá um total de 46,85% dos inquiridos o que ultrapassa os que optaram por S/Opinião.

Gráfico 25 - Adequação da comunicação dos resultados (%).

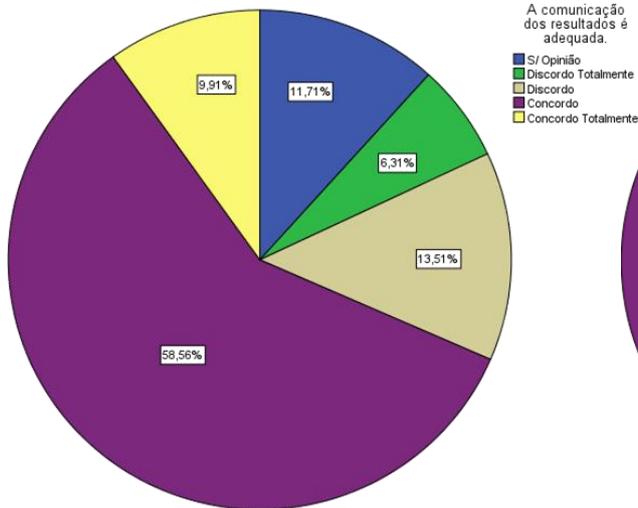
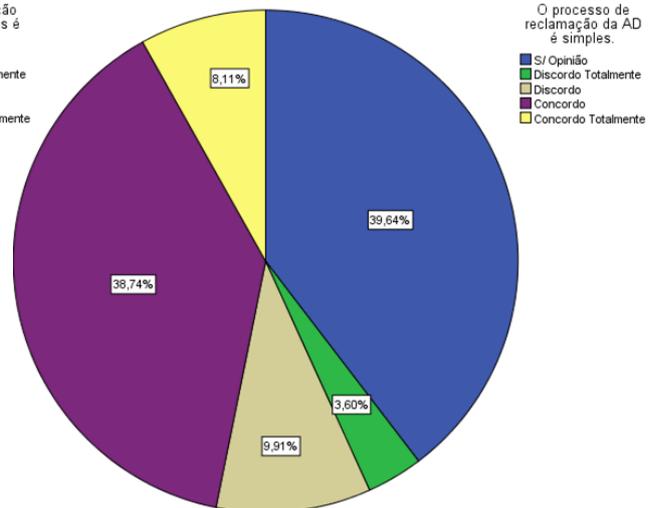


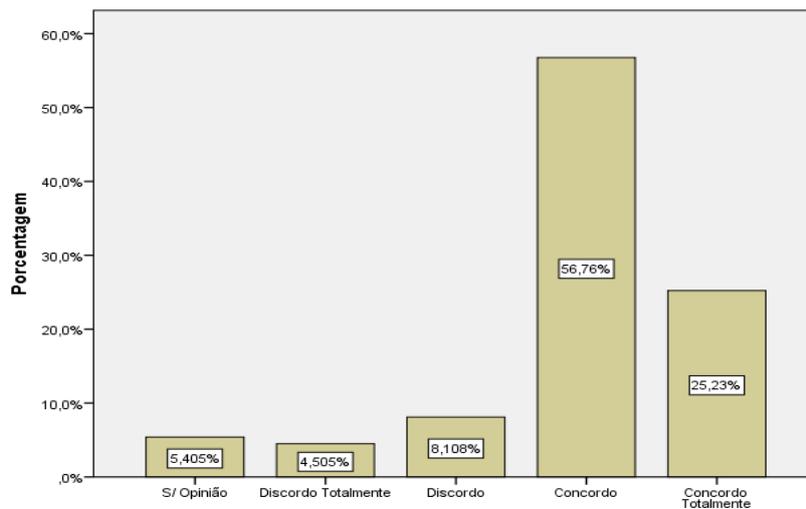
Gráfico 26 - Simplicidade do processo de reclamação (%).



22) A AD com periodicidade anual é suficiente.

Nesta última afirmação pode-se ver que os inquiridos concordam com o estabelecido pela sua organização de atividade laboral, isto porque a larga maioria dos inquiridos (81,99%) responderam que concordam (56,76%) e que concordam totalmente (25,23%) que a periodicidade anual no que diz respeito à avaliação do seu desempenho é suficiente para a realidade da SCMMM.

Gráfico 27 - Suficiência da periodicidade anual da AD (%).



3. Discussão dos resultados

Depois de analisados os resultados dos inquéritos por questionário sobre o processo de avaliação de desempenho da Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota, relembra-se as questões de partida iniciais para a nossa atividade de estágio e respetivo estudo:

- O sistema de Avaliação de Desempenho é adequado à realidade organizacional da SCMMM?
- As chefias consideram a Avaliação de Desempenho um importante momento para o desenvolvimento organizacional?
- Os trabalhadores estão motivados para a participação na Avaliação de Desempenho?
- Os trabalhadores consideram relevante a Avaliação de Desempenho para a melhoria do trabalho?
- O sistema de recompensas tem impacto no desempenho profissional de cada trabalhador?

Estas são questões claramente identificadas com a praticabilidade do nosso estágio curricular na SCMMM, que exigem uma experiência do meio organizacional da SCMMM para se poder responder às mesmas.

De acordo com os dados recolhidos, pode-se ver que em grande parte das afirmações a que os inquiridos responderam, existe um relativo grau de concordância, de forma geral, com a estrutura e todo o processo a que à avaliação de desempenho da SCMMM está estipulado.

A adequação do sistema de avaliação de desempenho à realidade organizacional da SCMMM, como se pode ver na afirmação 1, no gráfico 6, existe uma maioria de inquiridos que está em concordância com todas as fases do processo da avaliação de desempenho estipuladas pela SCMMM, com uma percentagem total de 65,77%, entre aqueles que responderam “concordo” e “concordo totalmente”.

Para Marques, J. (1996, p. 43), é importante assegurar que o método utilizado tem um certificado de garantia de que foi claro, justo, aceite ou, pelo menos compreendido. Quando o processo de avaliação é feito de forma correta ele vai “colaborar de uma forma positiva no diagnóstico e no desenvolvimento da política mais adequada às necessidades da sua empresa”. O que também segue a linha de pensamento de Gomes, et al, (2008, p. 507) que nos diz que qualquer sistema de avaliação deve “medir o que é suposto medir, fazendo com menor erro possível”. Assim sendo, e com esta afirmação a que os inquiridos responderam em concordância com a mesma pressupomos que toda a estrutura, desde a organização, ao método e aos critérios, se encontram de acordo com as perspetivas

estruturais da SCMMM e que as mesmas se adaptam àquilo que são as necessidades avaliativas do desempenho laboral de cada trabalhador.

Para que um processo de avaliação de desempenho seja bem-sucedido, assim como em todas as práticas de recursos humanos e outras que se tentam aplicar numa organização, é necessário que o exemplo venha das chefias, ou seja, as chefias devem considerar importante que avaliação de desempenho se torne num mecanismo de desenvolvimento da organização.

Gomes, et al, (2008, p. 509) afirma que a chefia direta está motivada para a avaliação de desempenho uma vez que ganha com a melhoria do desempenho e perde com o mau desempenho dos seus trabalhadores.

Posto isto, esta seria uma questão pertinente para estudo, pois uma vez que o processo de avaliação de desempenho desta santa casa se encontra atrasado, seria interessante perceber se os inquiridos sentiam a valorização das chefias para que a avaliação de desempenho seja um ponto de aprendizagem e constante melhoramento do desempenho organizacional. Contudo, por razões que me são alheias, não consegui obter dados para que esta questão de partida fosse estudada e analisada para melhoramento futuro do processo da avaliação de desempenho da SCMMM.

A motivação dos trabalhadores está intrinsecamente ligado ao desempenho dos mesmos, isto é, se um trabalhador se sentir motivado para a sua ação laboral, este vai executá-la com as melhores das vontades, fazendo com que o seu desempenho laboral seja melhor, o que por consequente irá traduzir-se numa avaliação de desempenho melhor.

Para Marques, J. (1996, p. 53) “motivação é tudo o que impulsiona o indivíduo a agir de determinada forma. Esse impulso que leva à ação pode ser provocado ou por um estímulo externo, ou por estímulo interno, através dos mecanismos de raciocínio de um indivíduo”.

Essa motivação que poderá surgir de diferentes situações relacionadas com a atividade laboral, e que cabe à organização, na pessoa do gestor de recursos humanos, a tarefa de manter ou fazer com que os seus trabalhadores se mantenham motivados. O gestor de recursos humanos poderá utilizar “mil e uma” maneiras de manter os seus trabalhadores motivados, desde atividades extra laborais, a condições de trabalho de elevado nível que proporcionem qualidade de trabalho aos trabalhadores ou ainda recompensas monetárias ou até dias de descanso, entre outros.

Relacionando com as respostas à afirmação número 16, os inquiridos quando questionados sobre se estariam motivados para a participação na Avaliação de Desempenho, os mesmos responderam

de forma clara, isto é, a maioria selecionou as opções em grau de concordância positiva para com a afirmação, “concordo” e “concordo totalmente”, 72,95%. Com posição de discordância, “discordo” e “discordo totalmente”, 19,82%. Ainda os que não transmitiram qualquer opinião, 7,23%.

Posto isto e tentando perceber os motivos que levaram a que os inquiridos respondessem maioritariamente em concordância, podemos pensar que as razões terão a ver com a identificação dos mesmos com o processo de avaliação de desempenho, no ponto de vista em que os resultados auferidos nos anos anteriores tenham sido de acordo com as perspetivas individuais dos trabalhadores, o que será o espelho dos desempenhos. Outras razões poderão ter a ver com o facto de os inquiridos compreenderem e estarem sensibilizados para a prática de avaliação de desempenho, uma vez que é um ponto de aferição face ao seu desempenho e onde estes podem perceber o que fizeram bem e o que fizeram menos bem, ou seja, um momento de aprendizagem para os quais estão motivados.

De forma sucinta compreende-se que sempre que temos satisfação, temos motivação, logo melhor desempenho, logo uma melhor organização.

No que diz respeito à relevância da avaliação de desempenho para a melhoria do trabalho, Gomes et al, (2008, p. 540) diz-nos que a avaliação de desempenho “não é um fim em si mesmo, mas um meio para fomentar o desempenho e o desenvolvimento individuais, assim como o desempenho organizacional”. O que segue a linha de pensamento de Peretti (1998, p.337) que nos diz que a “avaliação surge como um processo a introduzir e a desenvolver progressivamente. Os principais sucessos das políticas de individualização assentam sobre uma aprendizagem progressiva e um crescimento prudente”.

Assim sendo pode-se entender daqui logo à partida que a avaliação de desempenho, não poderá ser vista como um momento de tensão ou resistência, mas sim como um momento de aprendizagem progressiva. A avaliação de desempenho deverá ser olhada como um meio de a performance dos trabalhadores ser melhorada, na medida em que permite aos mesmos perceber aquilo que fizeram de bem e devem continuar a fazer, e aquilo que fizeram mal e que devem corrigir.

Os inquiridos neste estudo, quando deparados com a afirmação se consideravam a avaliação de desempenho relevante para a melhoria do trabalho na organização (afirmação 17, gráfico 21), mostraram uma clara identificação, na sua maioria, com as opções em concordância com a afirmação, isto é, os inquiridos optaram maioritariamente pelas opções “concordo” e “concordo totalmente” 75,68% (total das 2 opções), considerando assim relevante a avaliação de desempenho para perceberem onde erram e acertam para a melhoria contínua do seu trabalho na organização. Com outras percentagens

temos a opções em discordância, “discordo” e “discordo totalmente” com 16,22% e a percentagem de 8,11% que corresponde aos inquiridos que não manifestaram qualquer opinião.

É um facto que os inquiridos, maioritariamente, responderam em concordância com a afirmação, mas esta concordância não poderá ser questionada? Isto porque suscita logo um paradoxo. Como é que a avaliação de desempenho pode melhorar o trabalho na organização se a mesma se encontra atrasada? Relembrando que este inquérito por questionário foi apenas realizado a todos os trabalhadores que participaram no último processo de avaliação de desempenho da SCMMM, dizendo respeito ao ano civil de 2011. Relembrando ainda que este estudo se realizou no ano de 2014. Logo existem pelo menos 2 anos em que o processo esteve parado, tendo avançado com a nossa intervenção durante o estágio curricular. Estes factos puderam, ainda, ser constatados por alguns inquiridos no campo “observações” em que os mesmos dizem:

“Avaliação de Desempenho realizada não é referente ao ano anterior, mas a anos antes deste” (inquirido nº5); “A periodicidade anual não é suficiente, pois não é feita anualmente” (inquirido nº 33); “Os resultados são comunicados muito tempo após a AD: Na minha modesta opinião, a AD deveria reportar-se ao ano anterior e não a 2 anos atrás. Assim torna-se mais difícil, ao avaliador e avaliado, proceder a uma justa AD” (inquirido nº 79).

Nesta última observação pode-se observar mesmo a dificuldade que os trabalhadores sentem no processo de avaliação de desempenho.

Penso que também devemos ser aqui um pouco autocritico, em que deveria ter tido substituído “organização” por “SCMMM” na afirmação em questão, mas mesmo assim penso que não teríamos tido resultados muito diferentes.

Gomes et al, (2008, p.534) diz-nos ainda que o “feedback é um dos elementos fundamentais nas avaliações de desempenho”, (...) “pois proporciona aos trabalhadores os elementos informativos que lhes permitam compreender os erros e as ações positivas”. Assim sendo se o processo de avaliação de desempenho se encontra atrasado, não existe feedback para os trabalhadores, o que se pressuponha que não deveria haver melhoria do trabalho através da avaliação de desempenho. O que não impede que haja melhoria de trabalho, pois devem existir outras práticas intrínsecas à normal atividade laboral dentro das respostas sociais da SCMMM que permitam que exista constantemente feedbacks instrutivos por parte dos superiores hierárquicos, mas que não poderemos confundir com o processo de avaliação, pois essa fase deverá estar bem descrita e compreendida pelos trabalhadores.

Contudo a resposta dos inquiridos é entendida como que quando existe avaliação de desempenho, esta ajuda à melhoria do trabalho na organização, neste exemplo concreto, na SCMMM.

O sistema de recompensas é uma prática de recursos humanos quem tem impacto no desempenho profissional e que muitas vezes é utilizada para motivar os trabalhadores a tentar alcançar as recompensas determinadas organizações, ou em muitos dos casos a própria organização, sem estar definido, dá recompensas pelo contributo que determinados trabalhadores prestaram.

“O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos” (Chiavenato, 1991, p. 18), esses benefícios que podem passar por vários exemplos, tais como os salários, férias, promoções, carro, telemóvel, entre outros.

Atualmente é normal vermos esta prática de recursos humanos alicerçada a uma outra prática que é a avaliação de desempenho. Isto é, as organizações baseiam-se nos resultados avaliativos por desempenho dos trabalhadores para recompensar. A SCMMM utiliza este tipo de mecanismo no seu processo de avaliação de desempenho, tendo pré-estabelecido tabelas percentuais às quais estão ligadas determinadas recompensas, entre as quais, dias de folga e percentagens de desconto em serviços da SCMMM.

Tendo agora em conta os resultados obtidos na afirmação 19 (gráfico 24) pode-se ver que os inquiridos se dividiram na escolha das opções, isto porque existe uma proximidade de valores no que diz respeito ao grau de concordância, ou discordância, para com a afirmação. No entanto a maior percentagem, 45,95%, diz respeito àqueles que discordam ou discordam totalmente, em seguida, 38,74%, representam os que assinalaram a opção “concordo” e “concordo totalmente”, por fim e igualmente interessante é a percentagem de inquiridos que afirma não mostrar qualquer opinião, 15,32% (s/opinião).

Estes resultados mostram uma situação interessante, uma vez que não existe uma clara evidência de concordância, ou discordância, com a afirmação, dividindo assim as percentagens pelas opções. Razões que poderão ter com o fato das recompensas oferecidas pela SCMMM não estarem adequadas ao processo de avaliação de desempenho ou até pelas mesmas recompensas não serem suficientemente motivadoras para o melhor desempenho laboral dos trabalhadores. Outra mensagem que os inquiridos poderiam querer passar é de que não precisam de recompensas para que o seu desempenho profissional seja melhor ou bom, logo o sistema de recompensas não teria impacto. Os 15,32% dos inquiridos poderão querer mostrar o seu total desconhecimento face à existência de um sistema de recompensas alicerçado à avaliação de desempenho, como afirma um inquirido no campo de observações "Desconheço o sistema de recompensas" (inquirido n° 79).

Na SCMMM apenas aqueles que atingem percentagem avaliativa superior a 80% (Muito bom ou Excelente) é que podem usufruir do sistema de recompensas. Em facto, apenas 20 dos 221 trabalhadores avaliados no ano civil de 2011 é que conseguiram alcançar o patamar dos benefícios.

Embora não tenham sido questões de partida, os erros e enviesamentos e os próprios processos de reclamação suscitaram, com os resultados obtidos, algum interesse para discussão.

Os erros e enviesamentos são situações pontuais onde por vezes os avaliadores erram, e que fazem com que avaliação de desempenho não seja justa. Posto isto optou-se por quatro afirmações para que o público-alvo respondesse de acordo com a concordância, ou não:

- Com objetivo de não criar conflito, o avaliador pontua sempre acima do positivo;
- Existe tendência para que a opinião global do avaliador sobre o avaliado influencie a apreciação em cada item da ficha de avaliação da AD;
- Por vezes há uma atração pelas classificações centrais, de nível médio;
- Tendência de sobrevalorização, de forma negativa ou positiva, os comportamentos observados perto do fim do período a que se reporta a avaliação.

Estas foram as afirmações escolhidas, tendo em conta os documentos observados ao longo da atividade de estágio na SCMMM, em que pudemos evidenciar alguns, possíveis, erros e enviesamentos na avaliação de desempenho da SCMMM, daí estas, e não outras, aparecerem no inquérito por questionário. Assim sendo, os erros e enviesamentos aqui implícitos são: o de complacência, o efeito de Halo e Horn, o de tendência central e o de efeito de recenticidade, respetivamente, de acordo com a enunciação anterior.

A complacência diz respeito à intenção em que o avaliador pontua acima do positivo para não criar conflitos. De acordo com os resultados obtidos, 62,17% dos inquiridos rejeita que existe este tipo de acontecimento nas avaliações por desempenho na SCMMM. Este resultado que pode ter duas visualizações, uma em que discordam porque efetivamente os avaliadores não caem neste erro, outra porque pode não haver assim tantos resultados positivos de acordo com a percentagem que discordou desta afirmação.

A existência de uma opinião global do avaliador sobre o avaliado que influencie a apreciação em cada item da ficha de AD é como se pode ver, no gráfico 18, um erro a ter em conta na SCMMM. Isto porque os inquiridos neste estudo em grande número (45,04%) mostram que este pode ser um erro em que os avaliadores tropeçam e fazem com que a avaliação possa não ser justa. Estes erros dizem respeito

ao efeito de Halo e efeito do Horn, onde o avaliador tem conhecimento de uma forte característica positiva (Halo) ou negativa (Horn) e avalia todos os outros pontos tendo em conta essa característica, julgando-as todas do mesmo modo.

Sobre a atração pelas classificações centrais, de nível médio, 57,66% dos inquiridos respondem em concordância dos quais 49,55% “concordam” e 8,11% “concordam totalmente”. A atração pelas classificações de nível médio diz respeito à cotação 3 (1 a 5), segundo descrição do manual do sistema de avaliação de desempenho da SCMMM (2010, p. 9), corresponde ao “domínio evidenciando raras deficiências colocando a qualidade como prioridade a sua atuação procurando confiança e credibilidade nas diferentes responsabilidades que assume”. Assim sendo, tendo em conta os resultados obtidos junto dos inquiridos podemos ver que o erro de tendência central é sentido pelos trabalhadores da SCMMM, o mesmo que foi manifestado no campo observações do inquérito por questionário: “(...) A nota máxima em muitos casos não é atribuída devido a não querer perder tempo com a justificação, quer pelas chefias, quer pelos mesários de cada valência” (inquirido nº94). Passando a explicar, para atribuição da 5 em cada competência avaliada é preciso a justificação do avaliador. O avaliador ao não justificar, está a aproximar-se dos valores mais centrais. Este fenómeno que poderá fazer com que aconteça outro erro, isto é, o de fadiga ou rotina, que acontece quando o avaliador é deparado perante uma situação de diversas avaliações em que ocorrem no mesmo período, este pode ter uma atitude menos rigorosa fruto do cansaço, aproximando assim os valores do centro.

Por último, o erro que nos falta falar é o de recenticidade, em que o avaliador se deixa levar pelos fatores e acontecimentos ocorridos perto da avaliação. O mesmo que se traduz ainda mais perigoso quando numa situação de atraso elevado nas avaliações como o da SCMMM. Isto é, ao cair neste erro durante a avaliação, no ano de 2014, quando a avaliação se reporta a 2011, não será o ano de 2011 em avaliação prática mas o de 2014. Em contra partida com esta exposição aparece-nos os resultados, que embora próximos, pode-se ver que é maior o grupo de inquiridos que se encontra em discordância (41,45%) com uma tendência de sobrevalorização, de forma negativa ou positiva, os comportamentos observados perto do fim do período a que se reporta a avaliação.

Outros valores interessantes no que aos erros e enviesamento dizem respeito são as percentagens de inquiridos que não quiseram mostrar a sua opinião: 10,81%, 15,32, 10,81 e 21,62% respetivamente com as afirmações enunciadas acima. É claro o não à vontade, ou desconhecimento destas práticas, que os inquiridos mostram, em comparação com as outras taxas de resposta no que ao campo “S/ Opinião” diz respeito. Embora este tipo de estudos e questionários sejam anónimos quando

os inquiridos são sujeitos ao julgar de alguém superior tentam não manifestar muito a sua opinião, pois pode não estar em consonância com o superior hierárquico / avaliador, o que pode levar a um atrito entre os mesmos.

Por fim, ainda outro exemplo onde a percentagem de inquiridos sem opinião face à afirmação foi elevada, diz respeito à afirmação se o processo de reclamação é simples. Pode-se ver no gráfico nº26 que 39,64% dos inquiridos não mostrou qualquer opinião. A reclamação é um processo que, por vezes, leva a diferendos entre avaliado e avaliador, e que pode dificultar a vida laboral de ambos, daí ser uma situação de especificidade extrema. Os resultados dos inquiridos levam a querer que a percentagem vencedora mostra que estes não sabem muito sobre o processo, pois são raras os trabalhadores avaliados que recorrem a este tipo de casos. Embora, esta etapa, que existe no processo de avaliação de desempenho da SCMMM, deveria ser explicitada e levada com a maior transparência dentro desta organização, isto porque a avaliação é feita por pessoas e por muito perfeitas que sejam caíem em erros, os mesmos erros que se traduzem em injustiças.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Findada a discussão dos resultados obtidos através dos inquéritos por questionário sobre o processo de avaliação de desempenho da Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota, relembram-se os objetivos gerais para a nossa atividade de estágio e respetivo estudo:

- Conhecer a estrutura da Avaliação de Desempenho;
- Perceber o sistema de recompensas na Avaliação de Desempenho;
- Identificar possíveis alterações à Avaliação de Desempenho;
- Verificar motivações dos trabalhadores tendo em conta as Compensações.

Ao longo do período de estágio foi possível atingir os objetivos gerais, principalmente com atividade prática normal de estágio, onde quando inserido no normal processo de avaliação de desempenho da instituição de acolhimento pudemos conhecer e perceber toda a sua estrutura, mas acima de tudo pudemos atuar dentro da mesma. Esta inserção permitiu-nos adquirir competências que são vivenciadas no mercado de trabalho e que estão na sua plenitude em equilíbrio e em consonância com aquilo que foi a nossa área de especialização deste mestrado. Destacámos, aqui, em grande parte a simples troca de informações com os profissionais da área, neste caso, a responsável pela avaliação de desempenho e nossa acompanhante de estágio nesta santa casa da misericórdia. Este contacto que proporciona aprendizagens, muitas vezes até pormenorizada, daquilo que é uma realidade em contexto de trabalho, neste caso em específico, a temática da avaliação de desempenho.

No que diz respeito à parte mais teórica relativamente a este estudo, pode-se evidenciar através da revisão da literatura que a avaliação de desempenho está intrinsecamente ligada à melhoria de desempenho, isto é, a avaliação de desempenho não deve ser encarada como uma barreira, ou momento de tensão, muitas vezes pelos trabalhadores entenderem que a mesma poderá vir a trazer penalizações. Contudo, a avaliação de desempenho deve ser vista como um momento de aprendizagem, onde se promove um bom desempenho e quando o mesmo não é bom tenta-se arranjar soluções para a melhoria do desempenho. Aliás, segundo Tanke (2005, p. 250) as avaliações de desempenho permitem-nos saber como estamos a realizar o trabalho e que atitudes devem ser adotadas caso seja necessária uma melhoria do desempenho. Reforça ainda Neves (2009, p. 31) “a melhoria do desempenho é estimulada por informação sobre o desempenho e esta pode ser fornecida pela avaliação de desempenho”.

Com base na literatura e na experiência da atividade prática do estágio curricular foi realizado um inquérito por questionário a todos os trabalhadores que participaram no último processo de avaliação de desempenho da SCMMM completamente fechado, isto é, a avaliação de desempenho do ano civil de 2011. Este inquérito tinha o intuito de compreender qual o grau de concordância dos inquiridos quanto a algumas afirmações face às práticas de avaliação de desempenho utilizadas por esta santa casa da misericórdia. Através dos dados obtidos às afirmações no inquérito por questionário e através da vivência do próprio estágio curricular conseguiu-se responder às questões de partida. Através dos inquéritos pudemos ver a visão que os trabalhadores / inquiridos têm sobre o processo de avaliação de desempenho e através da nossa vivência de estágio curricular pudemos ter uma perspetiva “externa” daquilo que é o processo de avaliação de desempenho da SCMMM. Posto isto, das questões de partida destaco duas:

- O sistema de Avaliação de Desempenho é adequado à realidade organizacional da SCMMM?
- Os trabalhadores consideram relevante a Avaliação de Desempenho para a melhoria do trabalho?

No ponto de vista dos inquiridos, tendo em conta os resultados obtidos nos inquéritos, em ambas as afirmações, os mesmos, na sua maioria, apresentam uma relativa concordância, 65,77% (concordo e concordo totalmente) e 75,68% (concordo e concordo totalmente), respetivamente, com aquilo que é o processo de avaliação de desempenho da SCMMM.

No nosso ponto de vista, um pouco mais “externo”, mas com a experiência do próprio processo, também acredito na adequação do mesmo, uma vez tendo em conta a especificidade que uma instituição desta categoria tem, com carências muito próprias. Revelando-se assim um processo de avaliação de desempenho simples, não muito burocrático, que responde ao grande número de trabalhadores. Mas no que toca à mensagem de melhoria de trabalho a conformidade com as respostas dos inquiridos já não é a mesma, uma vez que a avaliação de desempenho se encontra atrasada, logo não existe feedback avaliativo para melhoria do desempenho.

Outros pontos detetados na avaliação de desempenho através do inquérito por questionário é a possibilidade de existência de erros e enviesamentos no que diz respeito ao momento de avaliação de desempenho por parte dos avaliadores, nomeadamente os erros de Halo e Horn, onde o avaliador tem conhecimento de uma forte característica positiva (Halo) ou negativa (Horn) e avalia todos os outros pontos tendo em conta essa característica. Outro erro e enviesamento encontrado foi o da atração pelas classificações centrais, aqui o avaliador para não ter trabalho a justificar notas mais negativas, ou positivas e para não arranjar nenhum tipo de conflito pontua nos campos mais centrais das fichas de

avaliação de desempenho. Nestas, e noutras questões destinadas a perceber a existência de erros ou enviesamentos, destaco a existência de percentagens significativas de inquiridos que não mostraram qualquer opinião.

Em suma, este é um processo adequado, mas com um ou outro ponto pormenor que deve ser ponderado, principalmente no que diz respeito ao atraso no processo de avaliação de desempenho, para melhoria individual dos trabalhadores e consequentemente melhoria dos serviços prestados pela SCMMM, assim como afirma Gomes, et al, (2008, p. 495) que a gestão do desempenho procura garantir o sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos.

Contudo, a avaliação de desempenho da SCMMM apresenta-se interligada com todo o processo de trabalho na respetiva instituição, na medida em que se especifica para cada categoria profissional e está em conformidade com aquilo que são os objetivos gerais da instituição.

Limitações

No decorrer do estágio curricular dentro da SCMMM e alicerçado com o presente relatório de estudo ocorreram algumas limitações/dificuldades que passo a elencar:

A primeira limitação encontrada foi a falta de informação teórica relativamente a práticas de avaliação de desempenho dentro de contextos tão específicos como o das Santas Casas de Misericórdia.

A segunda limitação tem a ver com a utilização de apenas uma técnica de recolha de dados, o inquérito por questionário, isto que veio a limitar um pouco a riqueza da informação possível de se obter. Inicialmente estava prevista juntamente com o inquérito por questionário a utilização de entrevistas semiestruturadas ao diretor de recursos humanos, a um avaliado, a um avaliador e ao provedor, para desta forma comparar e cruzar os dados obtidos em ambas as técnicas. Com o atraso na aprovação do inquérito por parte da instituição de acolhimento e com o atraso na receção dos inquéritos por questionários preenchidos levou a que o tempo de tratamento dos possíveis dados a obter não tivesse a devida análise.

A terceira limitação foi a taxa de resposta. Esta limitação pode ter sido sentida devido ao atraso da aprovação do inquérito, que levou a que fosse aplicado em meses onde alguns trabalhadores se encontravam de férias, e ao mecanismo utilizado para a distribuição dos inquéritos por questionário através dos chefes de departamento que distribuíam pelos trabalhadores empregues ao seu serviço os respetivos questionários, estes, por sua vez, teriam de os entregar ao próprio chefe de departamento

ou então nas caixas de sugestões espalhadas pelas diferentes valências da SCMMM. Ora dos 221 trabalhadores avaliados no último processo de avaliação de desempenho completamente fechado, referente ao ano de 2011, 111 fizeram chegar o seu inquérito, número que ultrapassa os 50% dos inquiridos mas que impossibilitou cruzamentos e análise menos pormenorizadas, como por exemplo valências onde as afirmações se sentiam com maior frequência.

A quarta limitação teve a ver com a impossibilidade de responder a uma das questões de partida (As chefias consideram a Avaliação de Desempenho um importante momento para o desenvolvimento organizacional?), por razões que nos são alheias, não conseguimos obter dados para que esta questão de partida fosse estudada e analisada para melhoramento futuro do processo da avaliação de desempenho da SCMMM.

Consciente das limitações aqui elencadas, penso que seria interessante o desafio de em investigações futuras perceber e analisar o processo de avaliação de outra santa casa da misericórdia com um número de serviços e trabalhadores empregues idêntico para se comparar ambos os processos e até os resultados obtidos se se assemelham ou dispersam dos aqui apresentados.

Melhorias e Recomendações

Quanto às melhorias possíveis, embora possam parecer mínimas, as mesmas poderão trazer outro sentido àquilo que é o desejo da SCMMM no que diz respeito à melhoria do desempenho dos trabalhadores. Assim sendo elencamos três possíveis melhorias:

A primeira melhoria diz respeito à multifuncionalidade da responsável geral pela avaliação de desempenho, sem esquecer o grande número de trabalhadores que se traduzem em grande carga de práticas de recursos humanos e que cabe à responsável por esta área alicerçar as mesmas para que os prazos da avaliação de desempenho sejam cumpridos. Isto é, a responsável pela avaliação de desempenho, aparece muitas vezes encarregada por outros serviços de maior urgência o que faz com que a avaliação acabe por se atrasar, como se encontrava no momento deste estudo. Posto isto, apresentávamos aqui a proposta de, dentro dos possíveis, a avaliação ser conduzida pelos serviços administrativos centrais, através de alguém especializado em Recursos Humanos, que possa respeitar as datas pretendidas no cronograma, sempre com a coordenação do diretor dos Recursos Humanos.

A segunda melhoria é um pouco sustentada na primeira, isto é, ao dar-se destacamento a uma outra pessoa para as práticas de avaliação de desempenho poder-se-ia implementar uma avaliação mais

próxima e com maior produtividade, ou seja, passar de uma avaliação de desempenho com periodicidade anual para uma com periodicidade semestral, de 6 em 6 meses. Assim a SCMMM poderia contar com uma avaliação, não em tempo real, mas em constante atualização para melhoria de desempenho e consequente melhoria de serviços.

A terceira melhoria diz respeito ao campo de Formação que aparece nas fichas de avaliação e autoavaliação de desempenho da SCMMM (anexo B). Isto é, os avaliados são convidados a pronunciar-se sobre formações que achem pertinentes para melhoria do seu desempenho. Mas a quando do nosso estágio e em funções de tratamento dos dados obtidos nas avaliações e autoavaliações pude constatar que as formações elencadas pelos avaliados não eram tidas em conta para registo, apenas ficavam mencionadas em papel pelos próprios avaliados. Assim sendo, propomos o devido levantamento das necessidades de formação sentidas pelos avaliados, de modo a que as suas necessidades formativas sejam consideradas integradas no plano da SCMMM.

No que diz respeito a recomendações a futuras linhas de pesquisa, elencam-se alguns pontos que seriam igualmente interessantes para estudo:

Seria estimulante ter alicerçado a metodologia de inquérito por questionário à entrevista semiestrutura para acima de tudo perceber a coerência no cruzamento e a ligação dos dados obtidos nos inquéritos com as entrevistas. Este teria sido um ponto muito atrativo porque poderíamos ter a versão falada dos entrevistados e a versão em números daquilo que é a perspectiva face à avaliação de desempenho da SCMMM por parte dos trabalhadores.

Uma outra possível investigação que poderá vir a ser pertinente noutra linha de pesquisa é a percepção das chefias face aos dados obtidos, de forma a confrontar as mesmas com os dados obtidos e ver qual o grau de concordância com os mesmos e se as expectativas das próprias chefias são cumpridas face aos resultados obtidos.

Na utilização do inquérito usar intervalos de idade e retirar a categoria profissional dos inquiridos, neste contexto das santas casas das misericórdias, para desta forma proporcionar maiores restrições à possível identificação dos inquiridos.

Por último, propomos a elaboração de uma nova proposta de um novo processo de avaliação de desempenho, pois revela-se significativo para o contexto de estudo. Pensamos numa proposta que deve ter em conta um maior envolvimento dos trabalhadores em todo o processo de avaliação, desde a conceção à comunicação dos resultados finais da avaliação. Uma proposta que promova a

discussão/análise entre os trabalhadores, de forma a incentivar a análise das práticas e dos desempenhos que promovam a melhoria individual e da organização. Esta construção de um novo processo irá ajudar o investigador a perceber todas as fases de um processo de avaliação de desempenho, o que resultará numa melhor compreensão do mesmo.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- ALMEIDA, F. N. (1996). Avaliação de Desempenho para Gestores. Lisboa: McGraw-Hill.
- BARON, A & ARMSTRONG, M. (2007). Human Capital Management. London: Kogan Page.
- BELL, J. (2004). Como realizar um projeto de investigação (3ª edição). Lisboa: Gradiva.
- CASCIO, W. L. (2006). Managing human resources (6th ed.). New York: MacGraw-Hill.
- Cash, M. (1993). [in] Collins, R. (1993) (Ed.). Effective Management. CCH International, Sydney.
- CHIEVENATO, I. (1991). “Recursos Humanos na Empresa: Compensação, Planos de Benefícios Sociais, Higiene e Segurança no Trabalho, Relações Sindicais”. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- CHIEVENATO, I. (2000). “Introdução à Teoria Geral da Administração. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- COELHO, J. (2011) [in]: Dicionários de Figuras Povoenses, <http://dicionariodepovoenses.blogspot.pt/>,
acedido em 14, de Julho de 2013.
- FERNANDES, A. & CAETANO, A. (2002). “A Avaliação de Desempenho”. In VALA, J. & CAETANO, A. (org.). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas (2ªed.). Lisboa: Editora RH.
- FERREIRA, A. (2012). Avaliação de Desempenho: GRH, [PPT]. Braga: Universidade do Minho.
- FLICK, U. (2005). Métodos Qualitativos na Investigação Científica. Lisboa: Monitor – Projectos e Edições, Lda.
- GOMES, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- HADGY, C. (1994). “A avaliação, regras de jogo. Das intenções aos Instrumentos”. Porto: Porto Editora.
- ITURRA, R. (1986). “Trabalho de Campo e Observação Participante em Antropologia. In SILVA, A.S. & PINTO, J.M. (org.). Metodologia das Ciências Sociais (7ªed). Porto: Edições Afrontamento.
- IVANCEVICH, J. (2008). “Gestão de Recursos Humanos”. São Paulo: MacGraw-Hill.

- MARQUES, J. (1996). "Recursos Humanos: Técnicas de Gestão". Lisboa: Texto Editora, Lda.
- MOURA, E. (2000). Gestão dos Recursos Humanos: Influências e determinantes do desempenho. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- NEVES, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração, v. 1., n. 3. São Paulo.
- NEVES, J. P. (2009). Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: análise sociológica. Emersinde: Ecopy.
- PERETTI, J.-M. (1998). Recursos Humanos (2ªed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- QUINTELA, D. (2014). Avaliação passa a ser critério prioritário nos despedimentos. Jornal de Notícias, acessado em 6 de outubro de 2014, em http://www.jn.pt/PaginalInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=3657387.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gravia.
- REGO, A., Sousa, F., Cunha, M. P., Correia, A. & Saur, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. Creativity and Innovation Management Journal, 16, 250-264.
- RIBEIRO, C. (2011). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional. Braga: Universidade do Minho.
- ROCHA, J. (1997). Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Editorial Presença.
- SILVA, A. (2014). Avaliação de Desempenho é ferramenta distante para pequenas empresas [entrevista com Maria Clementina Henriques]. Jornal Público, acessado em 6 de Outubro de 2014, de <http://www.publico.pt/economia/noticia/avaliacao-de-desempenho-e-ferramenta-distante-para-pequenas-empresas-1621628>.
- TANKE, M. (2005). Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade. Cengage Learning Editores.

Documentos Consultados e Referenciados

CÂMARA MUNICIPAL ³(2014). Localização. Acedido em 14 de Janeiro de 2014.

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MARIA DA MOTA⁴ (2010). Manual de Sistemas de Avaliação de Desempenho. Maria da Mota: Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota.

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MARIA DA MOTA (2011). Plano de Atividades. Maria da Mota: Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota.

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MARIA DA MOTA (2011). Registo da Avaliação de Desempenho. Maria da Mota: Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota.

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MARIA DA MOTA (2011). Fichas de Avaliação de Desempenho. Maria da Mota: Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota.

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MARIA DA MOTA (2012). Relatório de Atividades 2012. Maria da Mota: Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota.

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MARIA DA MOTA (2013). Plano de Atividades 2013. Maria da Mota: Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota.

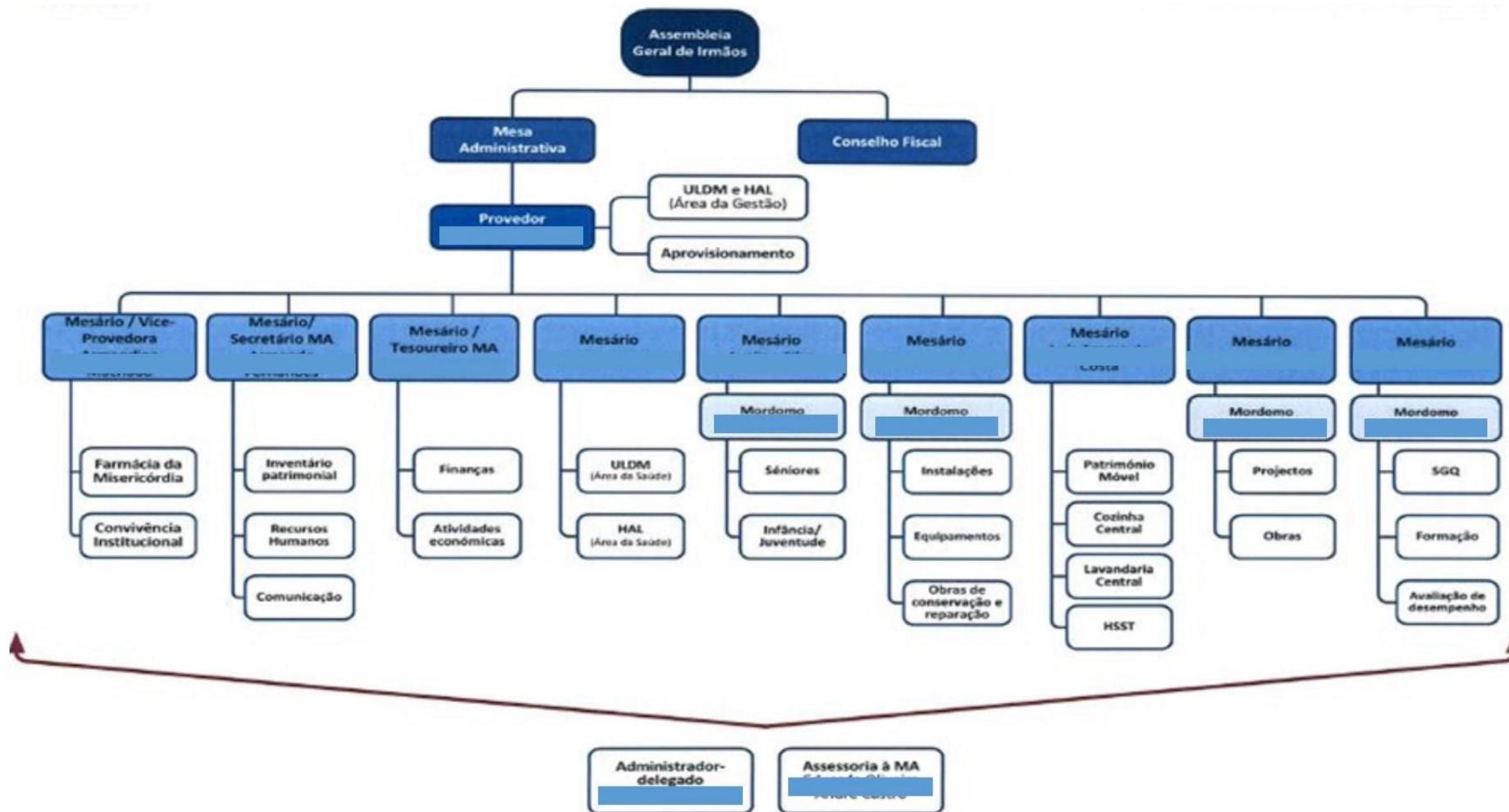
SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MARIA DA MOTA (2014). Serviços Administrativos Centrais. Acedido ao longo do trabalho realizado.

³ Não é designada a Câmara Municipal para manter a confidencialidade do estudo

⁴ Não é divulgado o nome verdadeiro da instituição para manter a confidencialidade do estudo, sendo “Maria da Mota” um nome fictício.

ANEXOS

Anexo A – Organograma SCMM



Anexo B – Ficha de avaliação e autoavaliação (exemplo assistente administrativo)

Ficha de Avaliação/Auto-avaliação

Nome _____

Categoria Assistente Administrativa

Valência Lar/CD SAD CATL C/JI NSM C/JI SG Farm. CFM HAL: _____
 SAC SGO DIE Compras Cozinha Lavandaria JLDM DI

Situação: Avaliação Auto-Avaliação Data: ____/____/____

COMPETÊNCIAS	INDICADORES COMPORTAMENTAIS TRANSVERSAIS	I.F.	1	2	3	4	5
Qualidade de Trabalho Perfeição do trabalho realizado tendo em conta normas de qualidade em vigor, tendo como objectivo a satisfação das necessidades dos clientes internos e externos e a frequência e gravidade dos erros ocorridos.	- Perfeição do trabalho efectuado; - Ausência de erros significativos; - Conformidade com os padrões de qualidade interna e legalmente regulamentados. - Participa com propostas de melhoria e antecipa necessidades;	10					
Quantidade de Trabalho Comportamentos que evidenciam acções que permitem atingir com eficácia, dentro do prazo definido, os objectivos fixados e de forma eficiente, mesmo perante dificuldades ou situações controversas. Envolve um esforço e empenho permanentes na prossecução dos objectivos prioritários e no aproveitamento de oportunidades para os superar.	- Grande quantidade de trabalho produzido; - Rapidez na resolução de problemas; - Compromete-se com objectivos da Instituição; - Procura mobilizar a equipa em direcção aos resultados pretendidos.	8					
Orientação para a Qualidade, Ambiente e Segurança Cumprimento dos procedimentos internos do Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança.	- Fazer o correcto arquivo da documentação do Sistema; - Respeitar o estipulado na documentação inerente ao Sistema; - Zelar pela actualização e melhoria dos métodos de trabalho, procurando torná-los mais eficientes, mais seguros e ambientalmente mais eficazes.	8					
Responsabilidade Capacidade para se comprometer com a missão da SCMPL e com a execução das suas actividades conforme normas e procedimentos internos. Capacidade de prever, julgar e assegurar as consequências dos seus actos.	- Executar convenientemente as ordens recebidas; - Assumir a responsabilidade por eventuais erros; - Produzir bons resultados sem recurso a vigilância constante; - Zelar pela manutenção e conservação dos bens da Instituição disponibilizadas para o exercício das funções; - Subsidiar os interesses funcionários/colaboradores que, em cada situação, dependem do seu desempenho.	10					
Assiduidade Permanência do Colaborador no seu local de trabalho, evidenciando baixos índices de absentismo.	- Baixo n.º de ausências do funcionário/colaborador, mesmo que através de faltas justificadas.	8					
Conhecimentos Profissionais Demonstra que detém os conhecimentos necessários ao bom desenvolvimento da função, conseguindo analisar e resolver as situações de trabalho de forma correcta e atempada.	- Domínio dos conhecimentos teóricos inerentes à função; - Facilidade de aplicação dos conhecimentos teóricos/técnicos no quotidiano de trabalho; - Facilidade de utilização dos meios de trabalho colocados ao seu dispor (equipamentos, materiais, etc).	6					
Trabalho em Equipa Capacidade para desenvolver trabalhos em equipa, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora. Comportamentos que revelam acções pensadas e realizadas com partilha de conhecimentos, discussão de ideias, tomadas de decisão em equipa.	- Desenvolver um relacionamento positivo com os membros da equipa, inspirando confiança; - Entender como seus os objectivos globais da equipa, agindo em conformidade; - Disponibilidade para ajudar os outros nas situações de necessidade / tem espírito de colaboração. - Partilha informação e ideias; - Toma decisões em conjunto ou após consulta da equipa.	6					
Rigor e Fiabilidade Capacidade de desenvolver trabalho com precisão e credibilidade, de acordo com o maior ou menor grau de supervisão necessário.	- Garantir o cumprimento rigoroso dos prazos estabelecidos; - Guardar zelosamente a informação confidencial; - Não cometer erros em quantidade significativa; - Não cometer erros com significativa gravidade.	8					

Ficha de Avaliação/Auto-avaliação

COMPETÊNCIAS	INDICADORES COMPORTAMENTAIS TRANSVERSAIS	I. P.	1	2	3	4	5
Facilidade de Expressão Competência para usar, com clareza e eficiência, a linguagem falada e escrita, incluindo também a facilidade de compreensão, garantindo que o receptor as compreende.	- Boa articulação e correcta sequência dos conceitos expostos;	8					
	- Utilização de vocabulário acessível aos seus interlocutores;						
	- Boa apresentação visual dos documentos escritos;						
	- Boa dicção, com cadência apropriada e ênfase nos momentos próprios.						
	- Preocupa-se em dar e receber feedback.						
Relações Humanas Competência para o relacionamento social, através de uma postura comunicativa que facilite os contactos com os outros.	- Facilitar a coesão dos grupos de trabalho;	6					
	- Criar um bom ambiente de trabalho;						
	- Estabelecer boas relações de camaradagem com os colegas de trabalho;						
	- Não fomentar conflitos e, se possível, ajudar a saná-los.						
Disponibilidade e Polivalência Conceder prioridade às necessidades da Instituição, demonstrando empenhamento na resolução de problemas.	- Disponibilidade para realização de outras tarefas e funções de que a Instituição tenha necessidade;	6					
	- Disponibilidade para prestar serviços fora do seu horário de trabalho.						
Organização Facilidade com que reúne/mobiliza os diferentes recursos, ordena o material e coordena as acções de trabalho de forma a facilitar a execução das tarefas, bem como de estabelecer prioridades, de modo a cumprir, sem atrasos/falhas, os planos estabelecidos.	- Dispor de um bom arquivo de documentação;	8					
	- Assegurar a correcta armazenagem dos materiais entregues;						
	- Resolver os assuntos de acordo com as suas prioridades;						
	- Utilização eficiente dos recursos ao seu dispor;						
	- Planear atempadamente as actividades, tendo atenção aos recursos necessários a mobilizar;						
- Realizar reuniões de trabalho eficientes, acompanhando a equipa.							
Utilização de Recursos Informáticos Aproveitamento eficiente dos meios informáticos colocados à disposição.	- Utilização das potencialidades dos programas informáticos disponíveis;	8					
	- Garantir os procedimentos de manutenção do software;						
	- Assegurar um arquivo informático eficiente.						

CLASSIFICAÇÃO FINAL		
Necessidades de Formação	Oportunidades de Melhoria	Acções de Formação
	Competências	
Comentários/Sugestões do Avaliador		Comentários/Sugestões do Avaliado

Assinatura do Avaliador

Assinatura do Avaliado

Legenda:

- 2 - Demonstra competências mas não actua no dia a dia com princípios e padrões de qualidade definidos;
- 3 - Domina evidenciando raras deficiências colocando a qualidade como prioridade a sua actuação procurando confiança e credibilidade nas diferentes responsabilidades;
- 4 - Domina sem dificuldades não evidenciando deficiências partilhando informação e conhecimentos para o restante grupo sempre que esse conhecimento crie valor à Instituição;
- 5 - Domina na totalidade propondo melhorias contínuas contribuindo assim, para a excelência dos serviços criando valor à Instituição.

Anexo C – Mapa de Benefícios do ano 2011

Classificação	Benefícios	Pontuação
Excelente	A -Dia de Aniversário e uma bolsa de horas correspondente a um dia de trabalho (que poderão ser gozadas em conjunto ou separadamente, por períodos de trabalho - manhã/tarde). Caso o dia de aniversário coincida com o fim de semana, feriado ou férias, é gozado no dia útil seguinte. Havendo inconveniência ao serviço, será gozado oportunamente)	95% - 100%
	B - 2 Avaliações Excelentes consecutivas - atribuição de uma compensação correspondente a 2% do salário anual médio auferido nos anos a que respeita a avaliação, sendo 50% atribuído em vales de descontos em aquisições de bens e serviços na Farmácia da Misericórdia e Hospital e 50% atribuído em numerário. Caso a SCM não apresente um resultado operacional positivo, a compensação, será atribuída unicamente em vales de descontos.	
Muito Bom	Dado o dia de Aniversário (coincidindo com o fim de semana, feriado ou férias, é gozado no dia útil seguinte; ou havendo inconveniente ao serviço será gozado oportunamente).	80% - 94%
Bom	Nada a Aplicar	66% - 79%
Suficiente	Ofício do Sr. Provedor a solicitar maior empenho.	50% - 65 %
Insuficiente	1 Insuficiente - Elaboração de um Plano de Desenvolvimento Pessoal com o objetivo de definir estratégias a aplicar no desenvolvimento das funções, por forma a melhorar o desempenho.	0 % - 49%
	2 Insuficientes consecutivos - Averiguação desta classificação (Processo Interno - Avaliado e Avaliador)	
Avaliação	Diploma de Mérito a atribuir ao funcionário do ano (avaliação mais alta), a entregar na Sessão Solene do dia 5 de Setembro.	
Observação:	1) Este mapa de benefícios aplica-se aos contratos de trabalho a termo certo, termo incerto e sem termo e aos prestadores de serviços que cumpram no mínimo 35 horas semanais; 2) Os prestadores de serviço avaliados e com horário inferior às 35h/semana, a Avaliação de Desempenho são usados como instrumento para manutenção do posto de trabalho.	

Aprovado em Reunião de Mesa Administrativa do dia 24/10/2013

O Provedor

Anexo D – Cronograma da Avaliação de Desempenho na SCMM

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
CRONOGRAMA DO PROCESSO
ANO: 2011

Fases	Datas	Procedimentos	Documentos Suporte
Avaliação e Autoavaliação	02 de Julho a 28 de Setembro	<ul style="list-style-type: none"> O DRH reúne com os avaliadores para iniciar o processo de Avaliação de Desempenho. O DRH remete, via mail, para cada avaliador os documentos de Avaliação e Autoavaliação/função. A responsabilidade de distribuição pelos colaboradores é do avaliador. Cada colaborador prepara a sua Autoavaliação para a reunião de avaliação de desempenho com o avaliador. Cada avaliador deve preparar a avaliação dos avaliados até ao momento da entrevista de AD. 	R.P.02.29: Documento de avaliação e auto avaliação
Entrevistas		<ul style="list-style-type: none"> No final da entrevista da AD, Avaliador e Avaliado rubricam e datam o documento de avaliação No final da entrevista, o avaliador encaminha para a DRH arquivar no processo os documentos, de auto e de avaliação. 	
Tratamento de dados	2ª Reunião da Mesa Administrativa do mês de Outubro	O DRH prepara o Mapa resumo de avaliação/valência, para validação, e preenche a Comunicação de resultados.	R.P.02.38: Mapa resumo de avaliação/valência R.P.02.32: Comunicação de resultados
Homologação das Avaliações	2ª Reunião da Mesa Administrativa do mês de Outubro	<ul style="list-style-type: none"> O DRH apresenta o Mapa resumo de avaliação/valência e os resultados globais da AD. A AD é validada e fica registada em Ata. 	Ata de Validação das Avaliações
Comunicação das Avaliações	Até ao 3º dia após a homologação pela MA	<ul style="list-style-type: none"> O DRH encaminha as Comunicações de Resultados/Avaliado aos Avaliadores, bem como os vouchers de prémio ou Carta Reforço, quando aplicável. Os Avaliadores são responsáveis por entregar individualmente o documento a cada avaliado, com protocolo, no prazo máximo de 3 dias úteis. 	R.P.02.32: Comunicação de resultados R.P.01.06: Registo de Distribuição Documentos/Informação Vouchers Carta reforço

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
CRONOGRAMA DO PROCESSO
ANO: 2011**

Fases	Datas	Procedimentos	Documentos Suporte
Reclamação	5 dias úteis, depois da entrega da "Comunicações das AD - Avaliado"	<ul style="list-style-type: none"> • O Avaliado, caso não concorde, pode reclamar da avaliação obtida no prazo máximo de 5 dias úteis a contar da data da tomada de conhecimento da avaliação (data do protocolo). • A reclamação deve ser apresentada através do impresso "Informação para Despacho". • O Provedor delega no Mesário responsável pela Valência a análise e tratamento da reclamação. No caso dos Serviços que não estão afetos a algum Mesário, poderá o próprio Provedor assegurar o tratamento da reclamação ou delegar noutro Mesário. 	R.P.02.22: Informação para Despacho
Resposta a Reclamação	5 dias úteis, após data de apresentação da reclamação	<ul style="list-style-type: none"> • O Mesário ou o Provedor deverão auscultar Avaliador e Avaliado de forma a reunir os elementos necessários e dar resposta à reclamação. • O processo de análise, auscultação e resposta à reclamação não pode ultrapassar os 5 dias úteis, após data de apresentação. • Caso a decisão seja no sentido de alterar a avaliação, a nova avaliação será inserida no respetivo campo da Ficha de Avaliação, devidamente assinada pelo Avaliador e Mesário. • A decisão final, devidamente fundamentada, será comunicada ao Avaliado através de carta registada com aviso de receção 	Documento da decisão Final (R.P.02. 32: Comunicação de resultados)
Finalização do Processo	02 de Novembro	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de avaliação de desempenho, com todas as suas fases, nunca deverá ultrapassar a data de 02de Novembro 	

Aprovado em Reunião de Mesa Administrativa do dia 26/06/2012.

O Provedor,

Anexo E – Mapa de Incidentes Críticos

P.02 – Recursos Humanos

R.P.02.31 – Mapa de incidentes críticos

Funcionário	
Função	
Valência	
Período em análise	

Data	Competências envolvidas	Descrição do Incidente	Observações	Rúbricas (Avaliador e avaliado)

Obs. Gerais:

Anexo F – Comunicação de Resultados

Comunicação de resultados da avaliação de desempenho

Valência			
Categoria Profissional			
Nome			
Período em análise		Data	

	I.F.	Avaliação		I.F.	Avaliação
Quantidade no Trabalho	10	4	Disponibilidade e Polivalência	8	5
Qualidade no Trabalho	8	4	Iniciativa	8	5
Orientação para a Qualidade, Ambiente e Segurança	8	3	Determinação	8	4
Responsabilidade	10	4	Autodomínio		
Assiduidade	8	5	Capacidade de Chefia		
Conhecimentos Profissionais	8	5	Organização		
Adaptação Profissional			Apresentação Pessoal		
Aperfeiçoamento Profissional	8	4	Utilização de Recursos Informáticos	10	4
Trabalho em Equipa	8	4	Qualidades Pedagógicas		
Rigor e Fiabilidade	8	4	Pontualidade		
Facilidade de Expressão			Conhecimentos de Legislação		
Relações Humanas			Inglês		
			Trabalho Intelectual		

CLASSIFICAÇÃO FINAL	80,45% - Muito Bom
----------------------------	--------------------

Fórmula de cálculo da AD: $AD = \frac{A - B}{C - B} * 100$

AD = Avaliação de Desempenho [%]

A = Soma do produto entre a Importância para a Função e a classificação atribuída à competência

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

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

Notas:

- O funcionário foi somente avaliado pelas 13 competências que estão assinaladas;
- A classificação final da Avaliação de Desempenho foi calculada com base na avaliação efectuada às 13 competências, tendo como referência a importância atribuída à competência.

Obs. Gerais/Resultados da Avaliação:

Aprovado em Reunião de Mesa Administrativa do dia 26/06/2012

Provedor: |

Anexo G – Informação para Despacho

P.02 – Recursos Humanos

R.P.02.22 – Informação para despacho

INFORMAÇÃO PARA DESPACHO	
DE:	PARA:
Parecer (Mesário/Mordomo):	Despacho (Provedor):

Assunto:

APÊNDICES

Apêndice A – Vista satélite da vila com o património da SCMMM e com o apoio do Benemérito. @Google Earth



Legenda: A amarelo – Património SCMMM: H – Hospital; SAC – Serviços de Apoio Central; NSM – C/JI NSM; ULDM – Unidade de longa duração; LCD – Lar e Centro de Dia; F – Farmácia; CF – Centro Formação; SG – C/JI SG. O vermelho – Património com contributo do Benemérito: TC-Teatro Club; EP – Escola Primária; CMT – Câmara Municipal e Tribunal.

Apêndice B – Inquérito por questionário: A Avaliação de Desempenho na SCMMM

Nº Inq.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MARIA DA MOTA

Sou aluno da Universidade do Minho, do 2º ano de Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos e, no âmbito do projeto de estágio sobre a Avaliação de Desempenho na Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota, solicito a vossa colaboração no preenchimento deste inquérito.

O objetivo deste estudo é compreender se os **trabalhadores da SCMMM reconhecem a avaliação do seu desempenho como essencial para a vida laboral.**

Este questionário é **anónimo e confidencial**. Apelo à sua compreensão e sinceridade.

Antes de preencher leia atentamente as seguintes orientações:

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

Muito Obrigado,
José Eduardo Silva

1. **Idade:** _____ anos

2. **Habilitações Literárias:** _____

3. **Sexo:** Masculino ₁ 2.2. Feminino ₂

4. **Valência:**

HAL ULDM Farmácia C/J NSM C/J S.G. CATL Lar/CD SAD CFM Lavandaria
 Cozinha DIE DTIC SAC Aprovisionamento SGO

5. **Categoria Profissional:** _____

6. **Anos de Serviço na SCMMM:** _____ anos

7. **Número de Avaliações de Desempenho (AD) de que foi alvo:** _____

Assinale com um (X) a sua opinião em relação a cada uma das afirmações	CT	C	D	DT	SO
CT – Concordo Totalmente; C- Concordo; D – Discordo; DT- Discordo Totalmente; SO- Sem Opinião.					
O sistema de AD é adequado à realidade organizacional da SCMMM.					
O sistema de AD é adequado à sua valência ou serviço.					
O sistema de AD é adequado à sua categoria profissional.					
O sistema de AD é adequado às funções que desempenha na SCMMM.					
É do conhecimento geral os procedimentos da AD.					
As competências avaliadas vão ao encontro das suas funções.					
As competências avaliadas vão ao encontro do dia-a-dia organizacional.					
As fichas de avaliação e autoavaliação são instrumentos de fácil compreensão.					
As escalas nas fichas de avaliação (de 1 a 5) são adequadas.					

Assinale com um (X) a sua opinião em relação a cada uma das afirmações	CT	C	D	DT	SO
CT – Concordo Totalmente; C- Concordo; D – Discordo; DT- Discordo Totalmente; SO- Sem Opinião.					
As escalas de pontuação final (Insuficiente 0-49%, Suficiente 50-65%, Bom 66-79%, Muito Bom 80-94%, Excelente 95-100%) são adequadas.					
O avaliador tem competência para este papel.					
Com objetivo de não criar conflito, o avaliador pontua sempre acima do positivo.					
Existe tendência para que a opinião global do avaliador sobre o avaliado influencie a apreciação em cada item da ficha de avaliação da AD.					
Por vezes há uma atração pelas classificações centrais, de nível médio.					
Tendência de sobrevalorização, de forma negativa ou positiva, os comportamentos observados perto do fim do período a que se reporta a avaliação.					
Está motivado para a participação na AD.					
Considera relevante a AD para a melhoria do trabalho na organização.					
A AD permite perceber que atitudes e competências tem que melhorar ou onde evoluiu.					
O sistema de recompensas tem impacto no seu desempenho profissional.					
A comunicação dos resultados é adequada.					
O processo de reclamação da AD é simples.					
A AD com periodicidade anual é suficiente.					

Observações:

Obrigado pela colaboração. 😊

Apêndice C – Pedido de Despacho

INFORMAÇÃO PARA DESPACHO

DE: José Eduardo Silva (Estágio Curricular - UM)	PARA: PROVIDOR
Parecer (Mesário/Mordomo):	Despacho (Provedor):

Assunto: Inquérito de Investigação sobre a avaliação de desempenho na SCMMM.

Chamo-me José Eduardo Silva e estou atualmente a estagiar na SCMMM em parceria com a Universidade do Minho – Instituto de Educação.

O meu projeto de estágio, para além das atividades laborais normais de aprendizagem do mundo do trabalho, tem a vertente investigativa, que incide sobre a Avaliação do Desempenho, neste caso, na SCMMM.

Assim sendo, venho por este meio pedir a aprovação do inquérito anexo a este documento, para posterior divulgação pelo público-alvo de estudo. Mais informo que o respetivo inquérito já foi revisto e orientado tanto pela orientadora Prof. Emília Vilarinho, da Universidade do Minho – Instituto de Educação, como pelas acompanhantes, Dr.^a Eduarda Oliveira e Eng^a. Sónia Fernandes da SCMMM.

Grato pela atenção,

José Eduardo Silva

Apêndice D – Gráficos

Caraterização dos inquiridos

Gráfico 1 - Habilitações Literárias

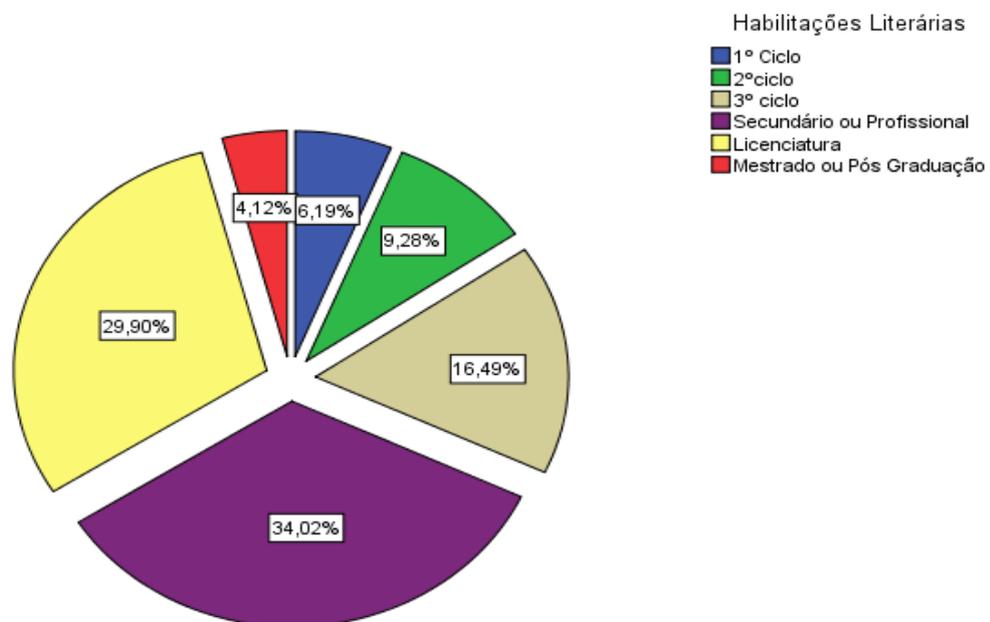


Gráfico 2 - Sexo

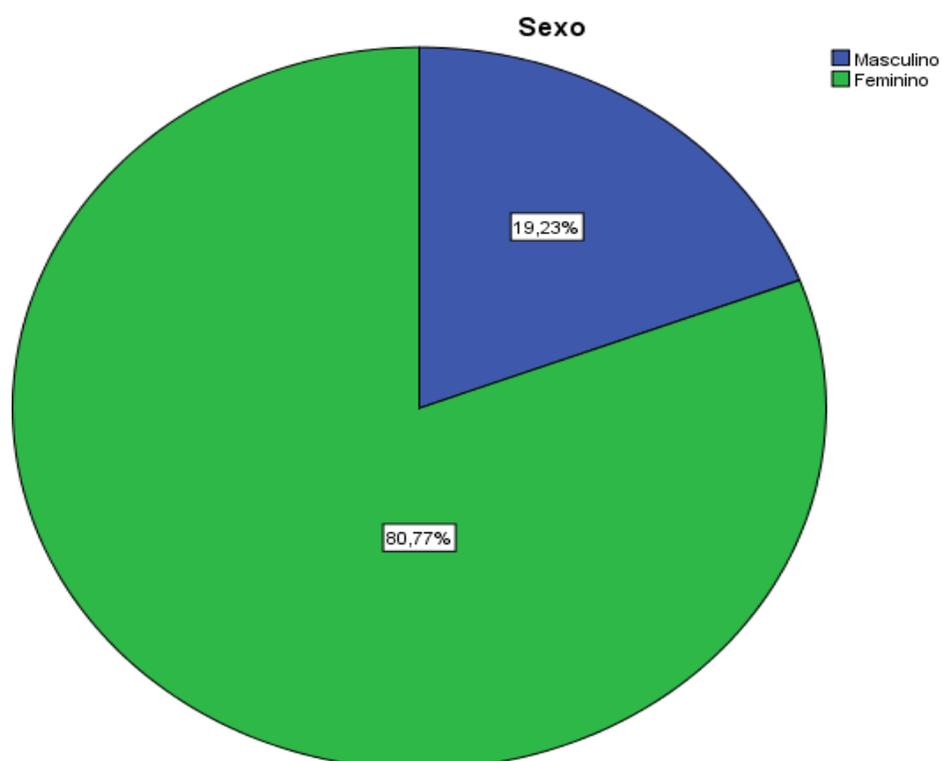


Gráfico 3 - Valência

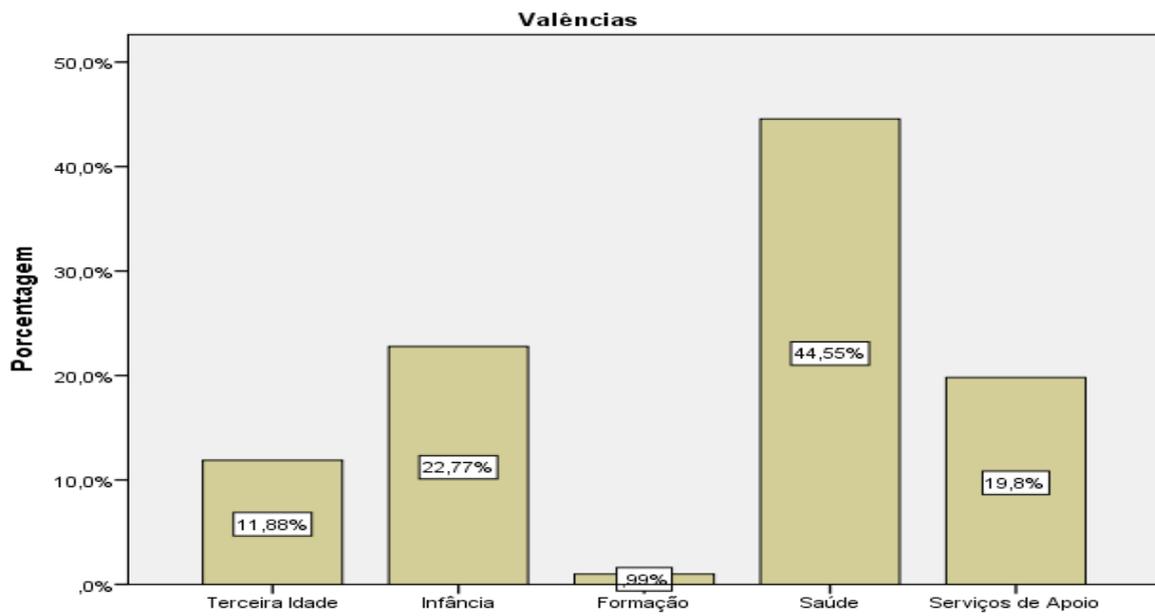


Gráfico 4 - Categoria Profissional

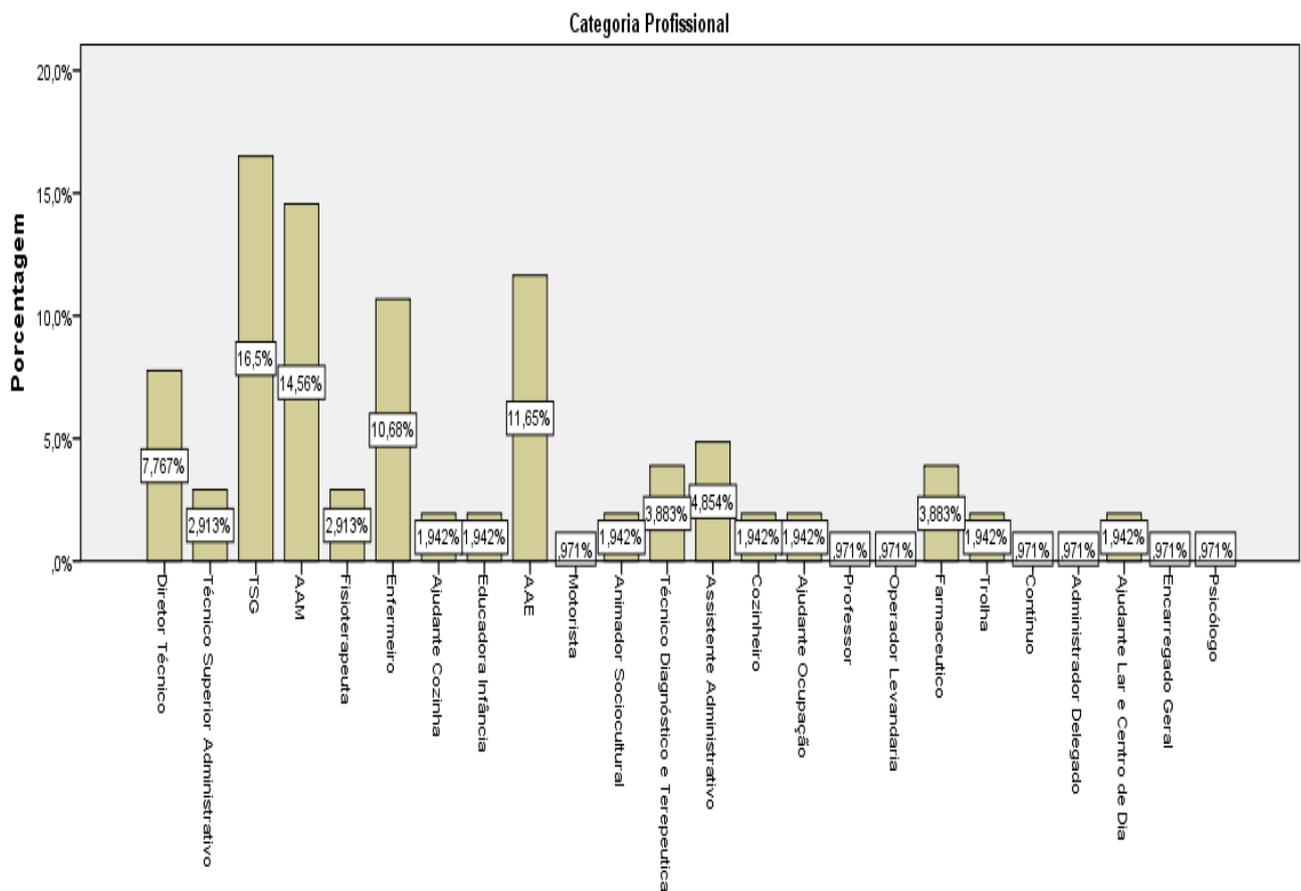
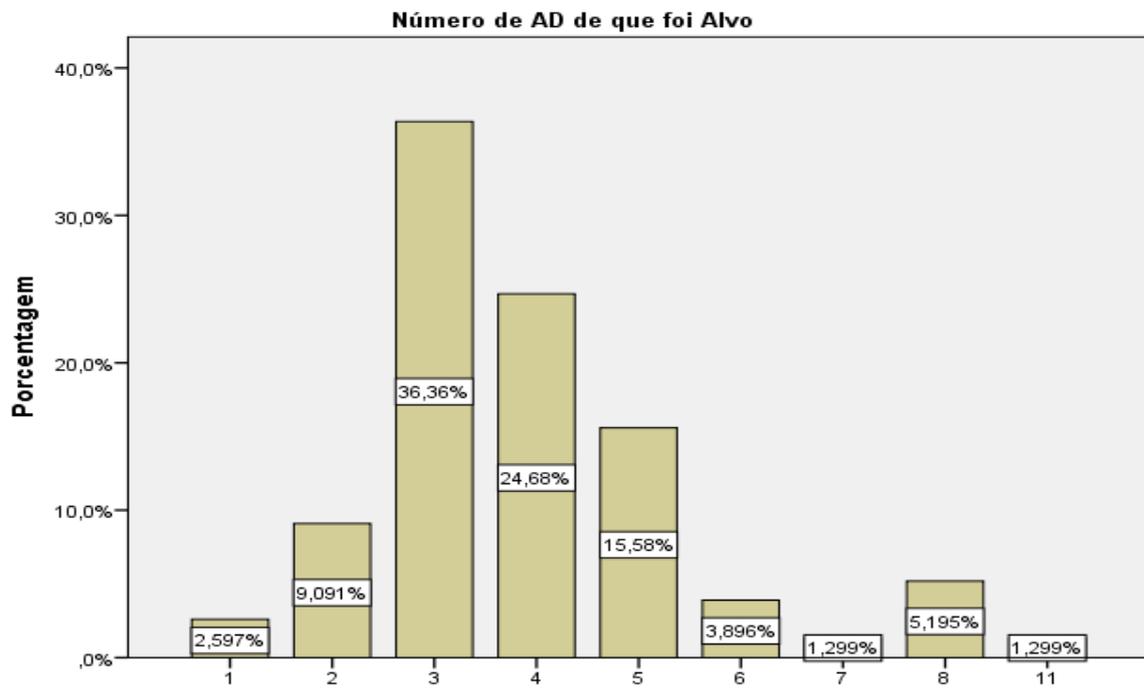


Gráfico 5 - Número de Avaliações de Desempenho de que foram alvo.



Práticas de Avaliação de Desempenho na Santa Casa da Misericórdia da Maria da Mota

Gráfico 6 - O Sistema de AD é Adequado à realidade organizacional da SCMMM

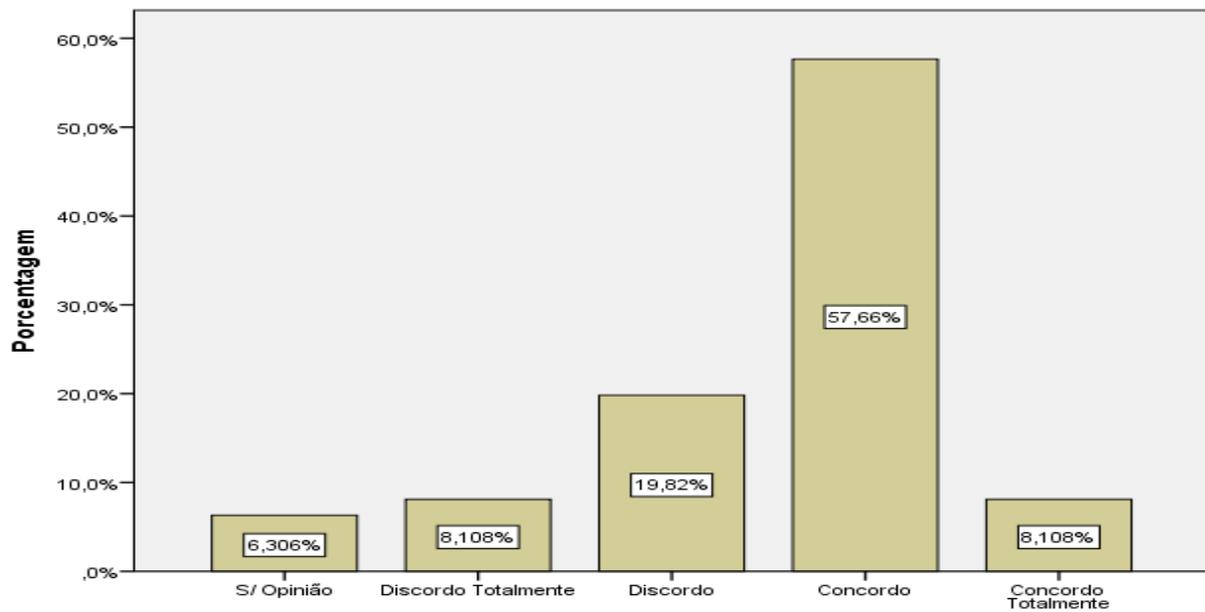


Gráfico 7 - O sistema de AD é adequado à sua valência ou serviço

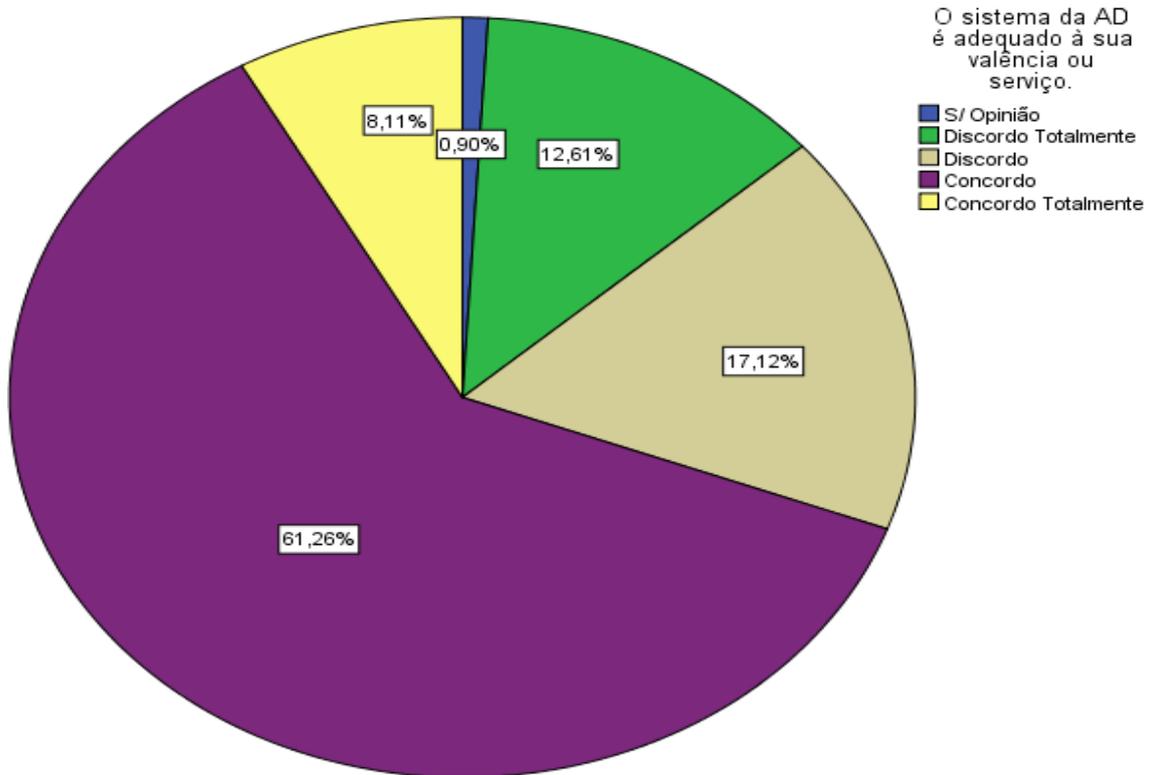


Gráfico 8 - O sistema de AD é adequado à sua categoria profissional.

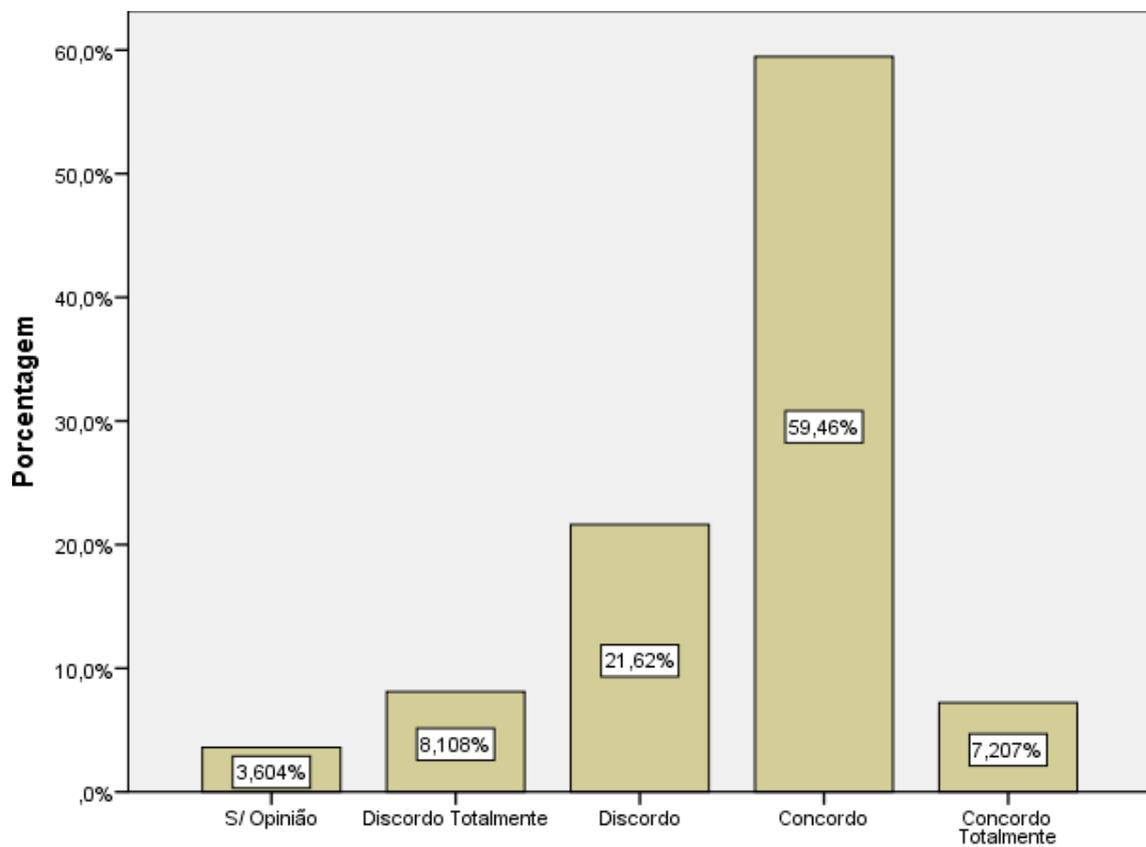


Gráfico 9 - O sistema de AD é adequado às funções que desempenha na SCMMM

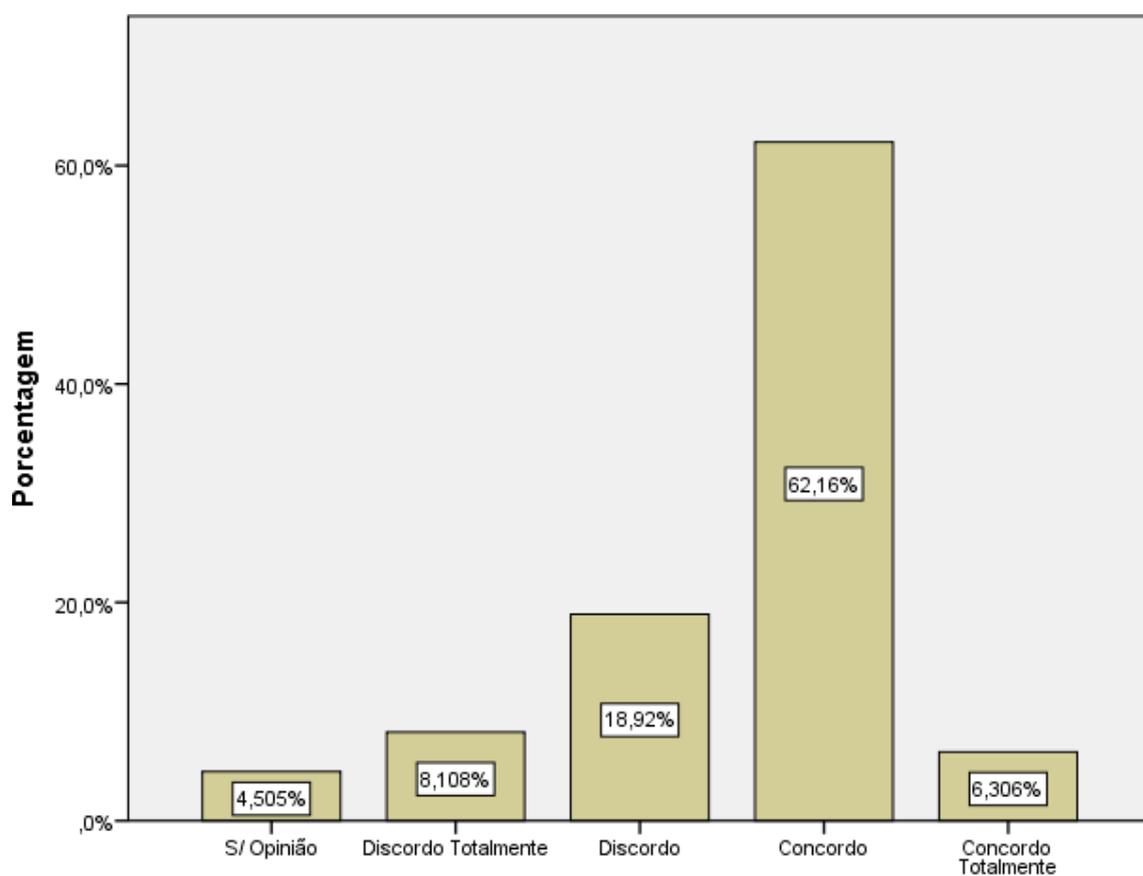


Gráfico 10 - É do conhecimento geral os procedimentos da AD.

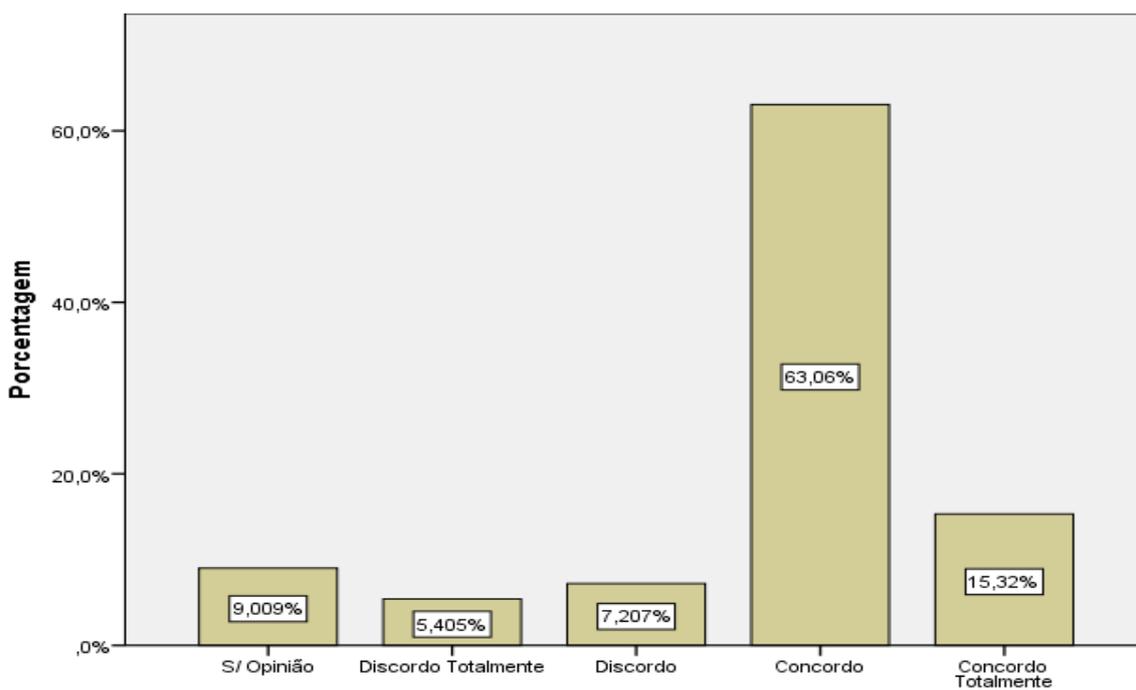


Gráfico 11 - As competências avaliadas vão ao encontro das suas funções.

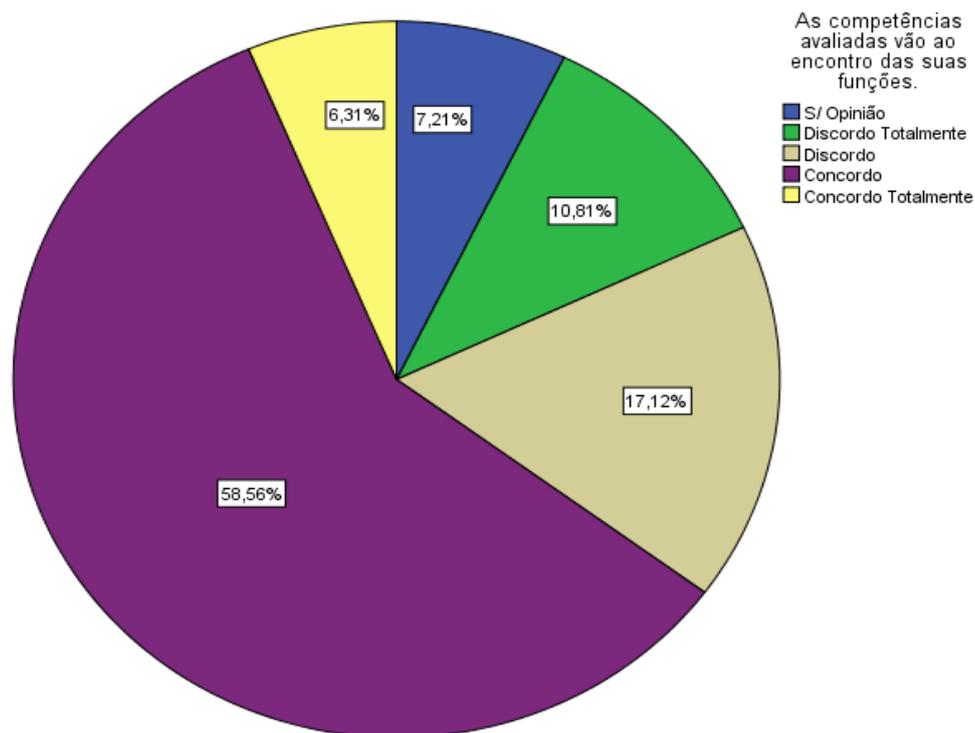


Gráfico 12 - As competências avaliadas vão ao encontro do dia-a-dia organizacional.

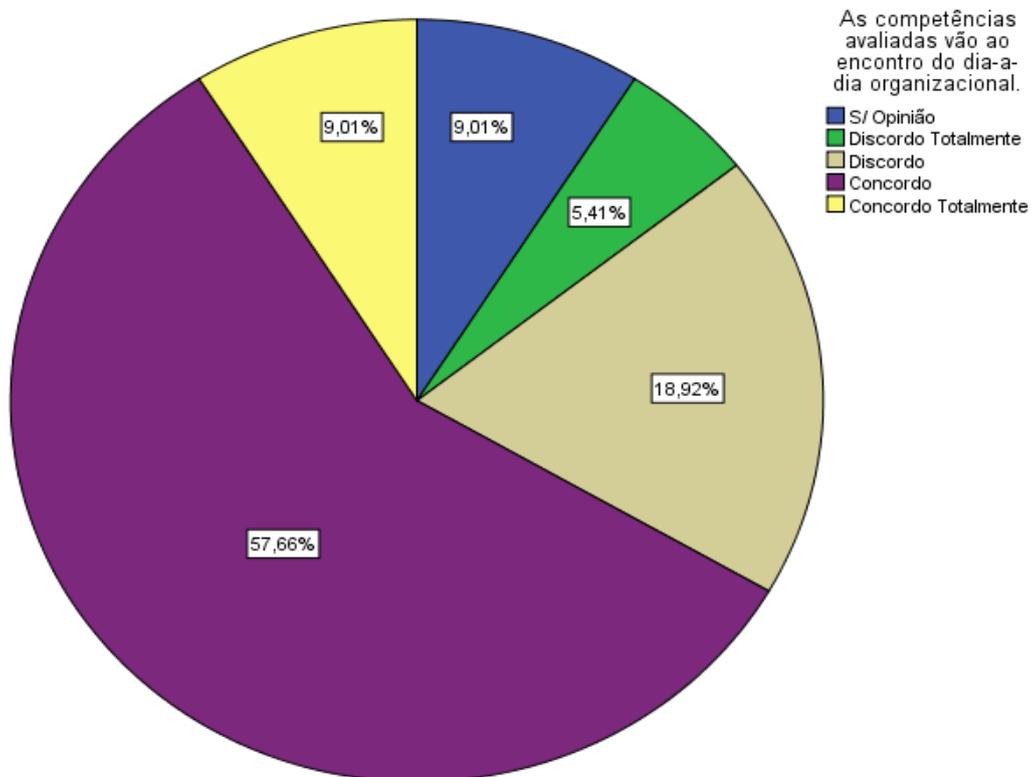


Gráfico 13 - As fichas de avaliação e autoavaliação são instrumentos de fácil compreensão.

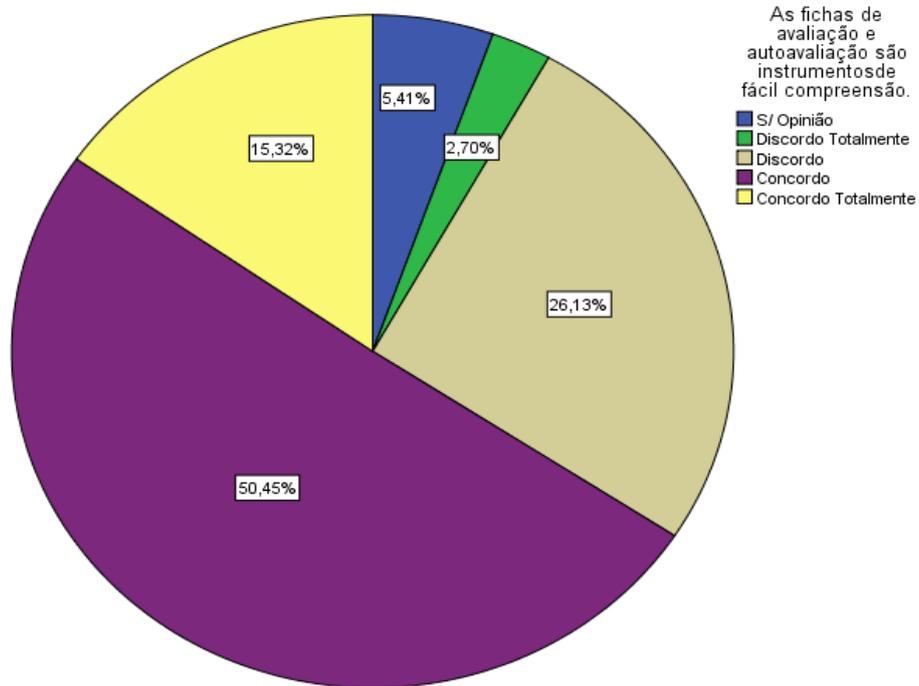


Gráfico 14 - As escalas nas fichas de avaliação (de 1 a 5) são adequadas.

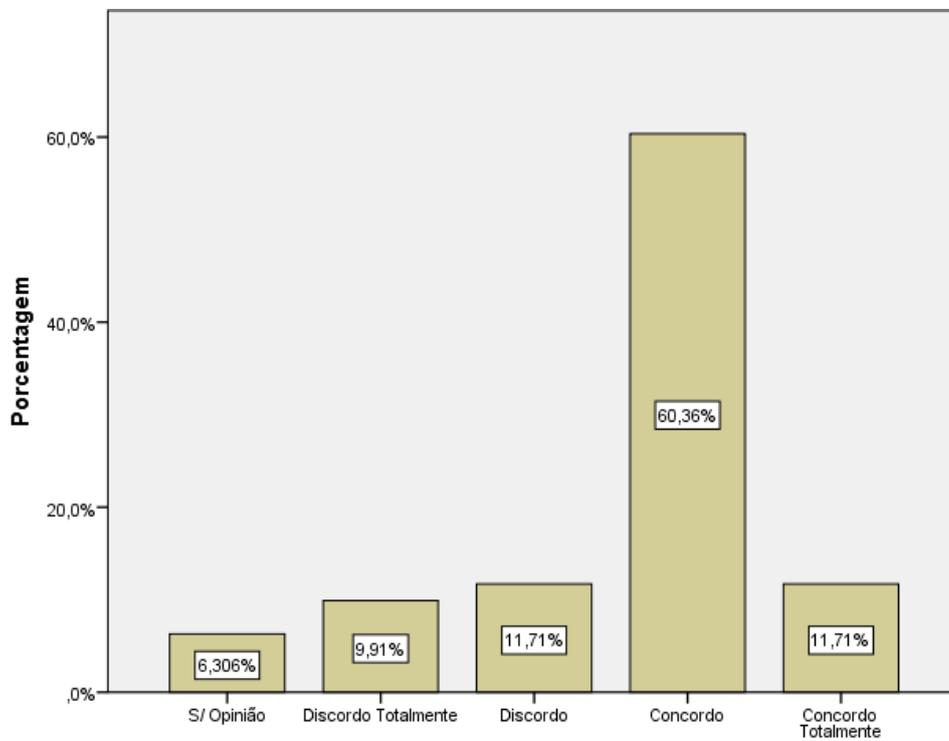


Gráfico 15 - As escalas de pontuação final (Insuficiente 0-49%, Suficiente 50-65%, Bom 66-79%, Muito Bom 80-94%, Excelente 95-100%) são adequadas

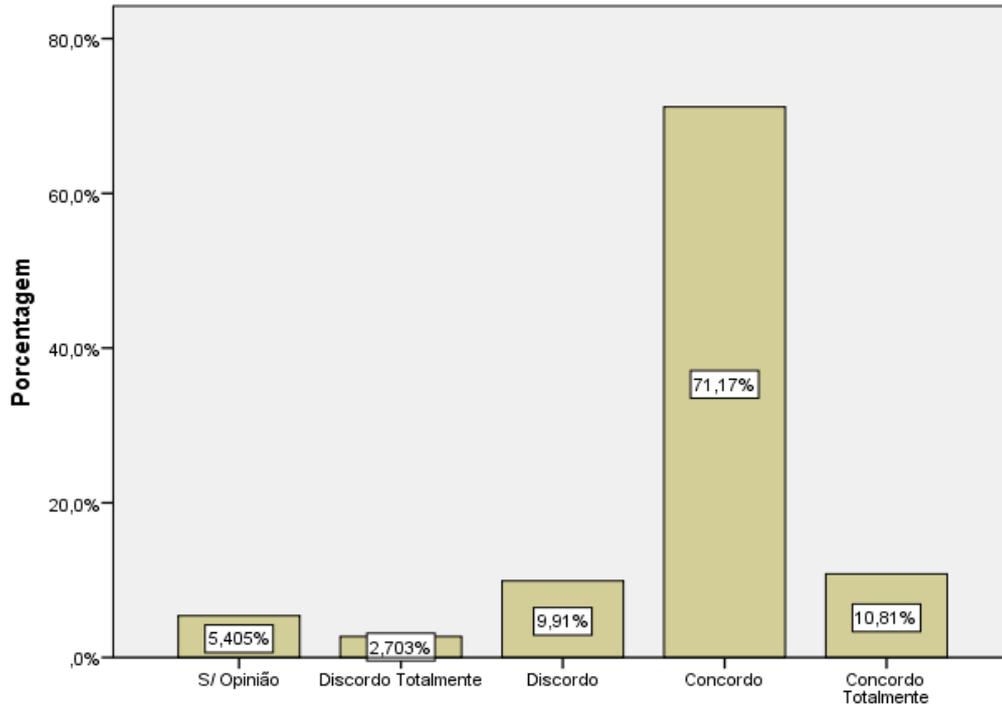


Gráfico 16 - O avaliador tem competência para este papel.

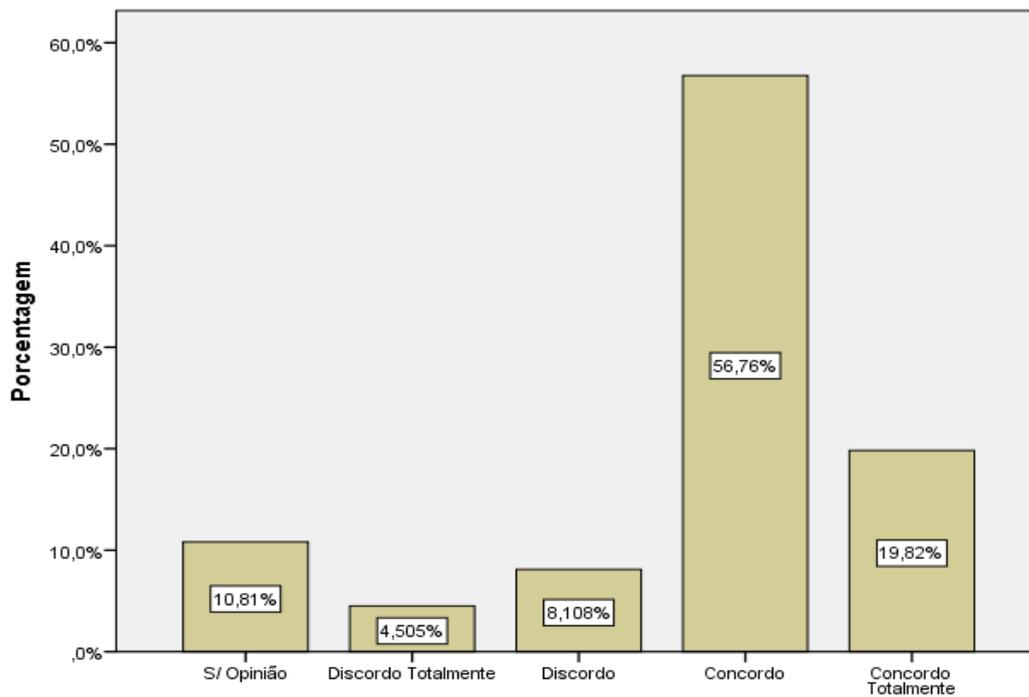


Gráfico 17 - Com objetivo de não criar conflito, o avaliador pontua sempre acima do positivo

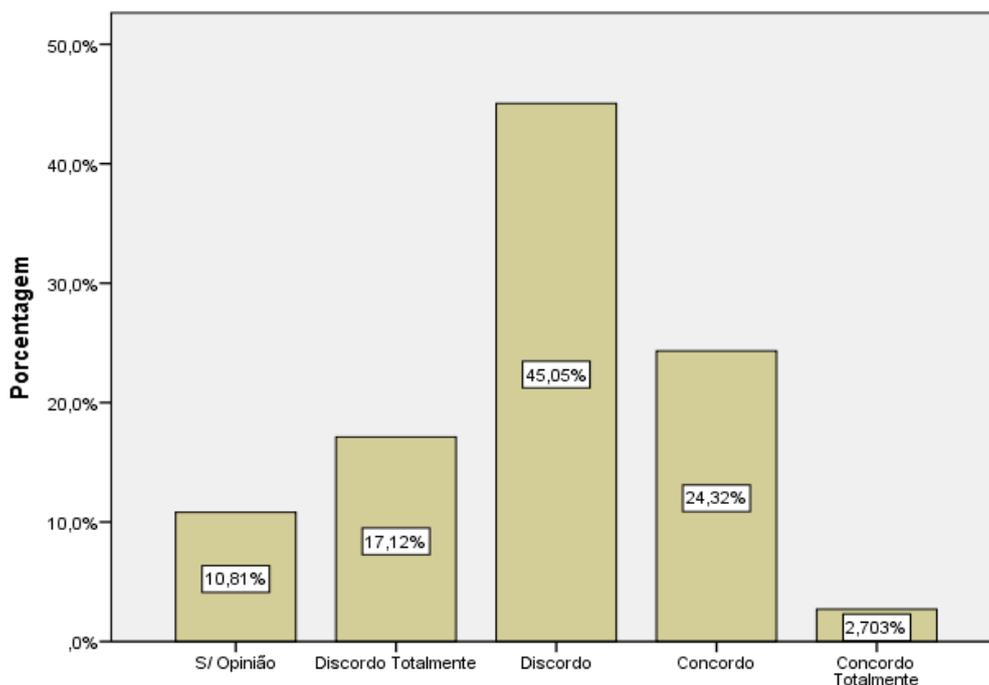


Gráfico 18 - Existe tendência para que a opinião global do avaliador sobre o avaliado influencie a apreciação em cada item da ficha de AD.

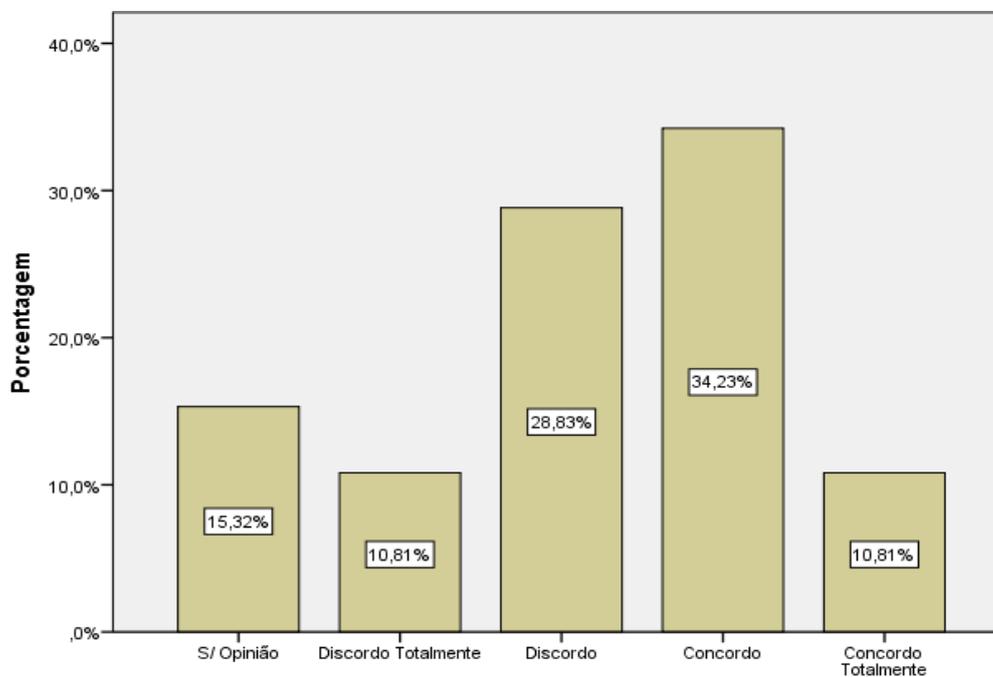


Gráfico 19 - Por vezes há uma atração pelas classificações centrais, de nível médio

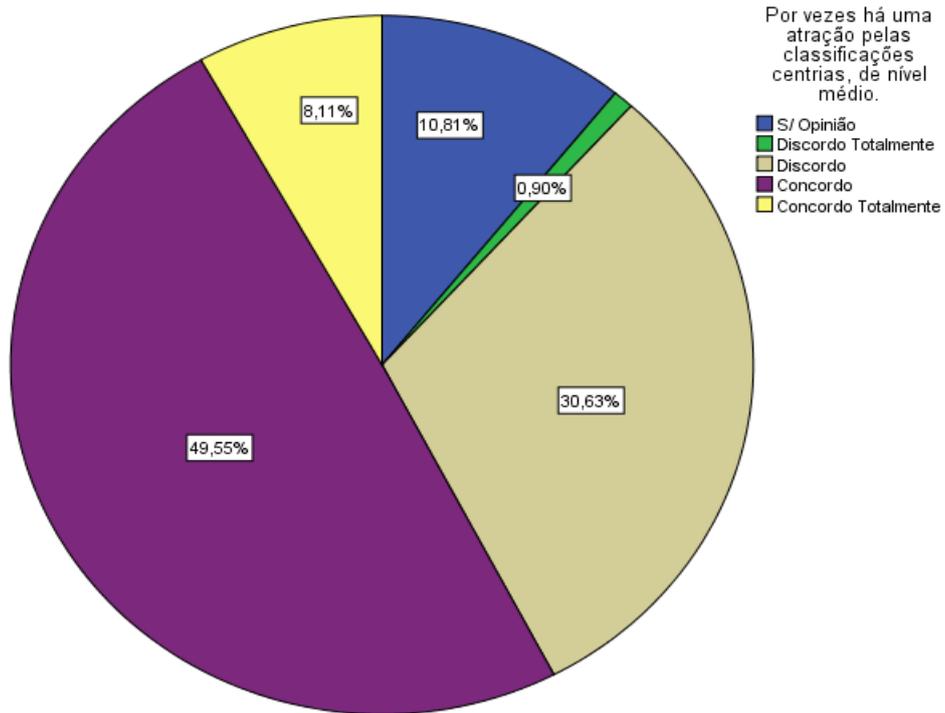


Gráfico 20 - Tendência de sobrevalorização, de forma negativa ou positiva, os comportamentos observados perto do fim do período a que se reporta a avaliação.

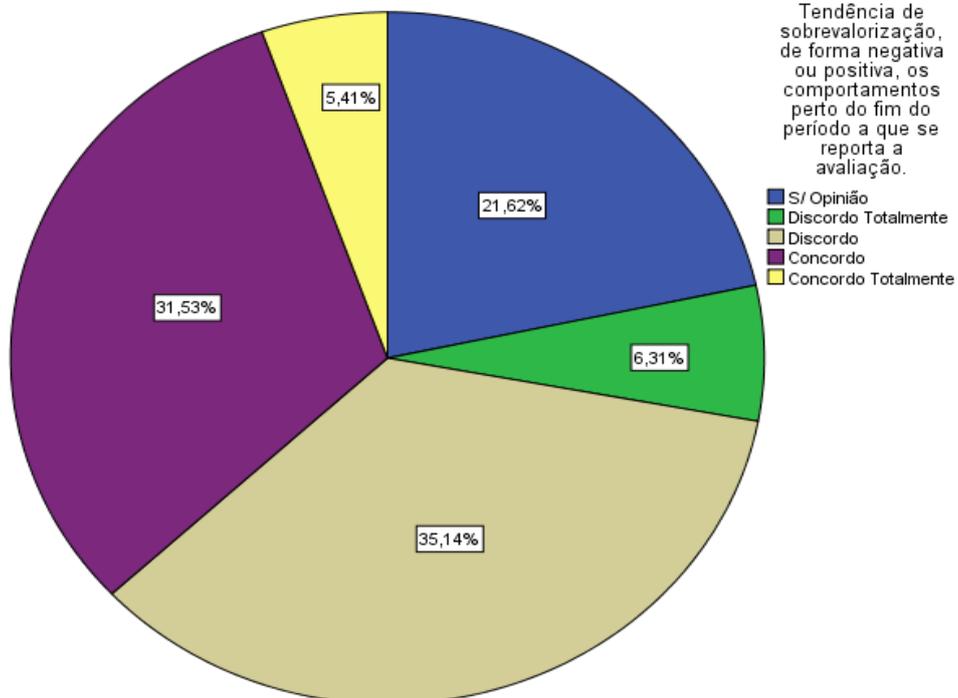


Gráfico 21 - Está motivado para a participação na AD.

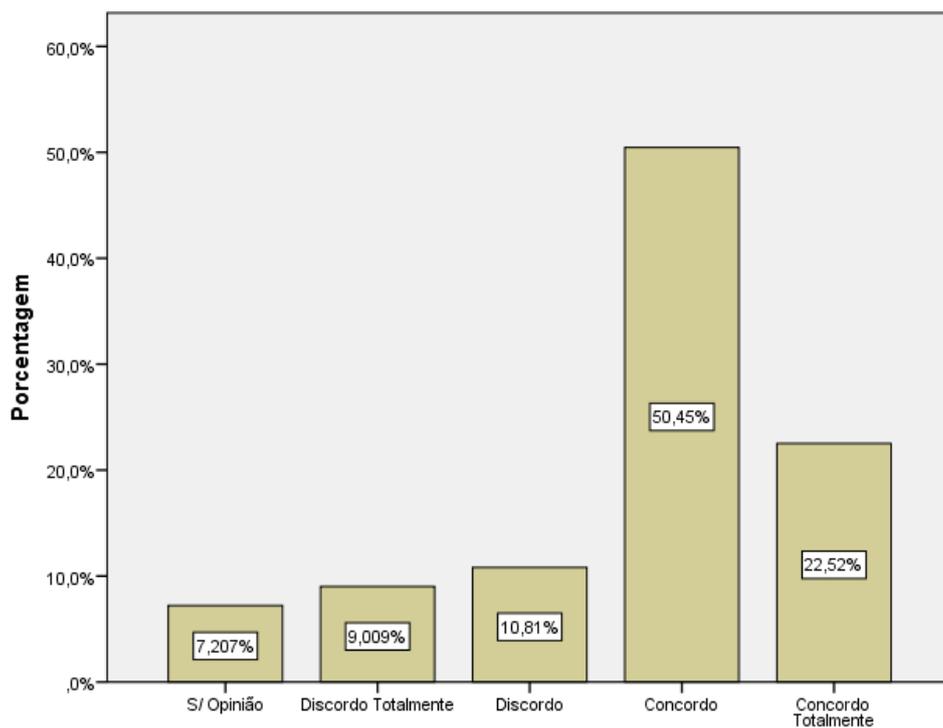


Gráfico 22 - Considera relevante a AD para a melhoria do trabalho na organização

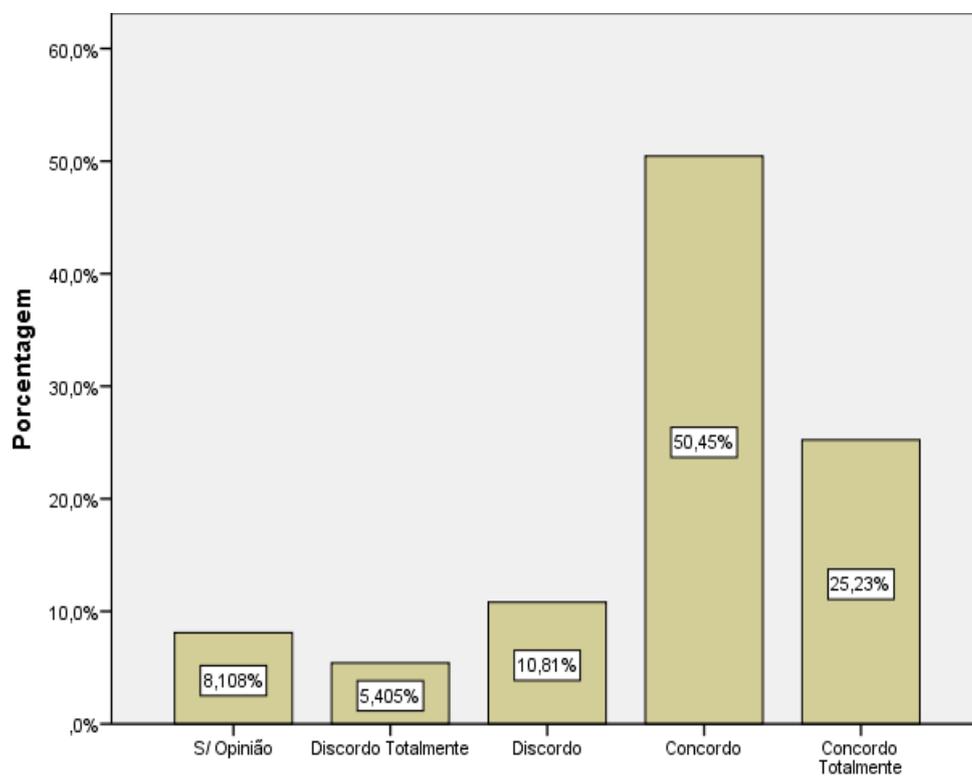


Gráfico 23 - A AD permite perceber que atitudes e competências tem que melhorar ou onde evoluiu

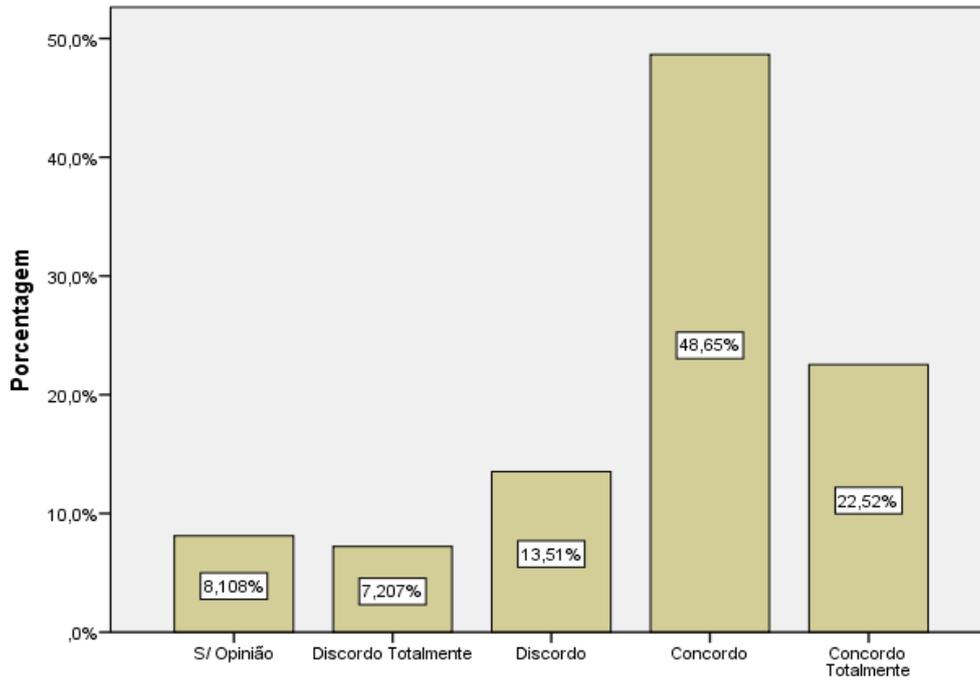
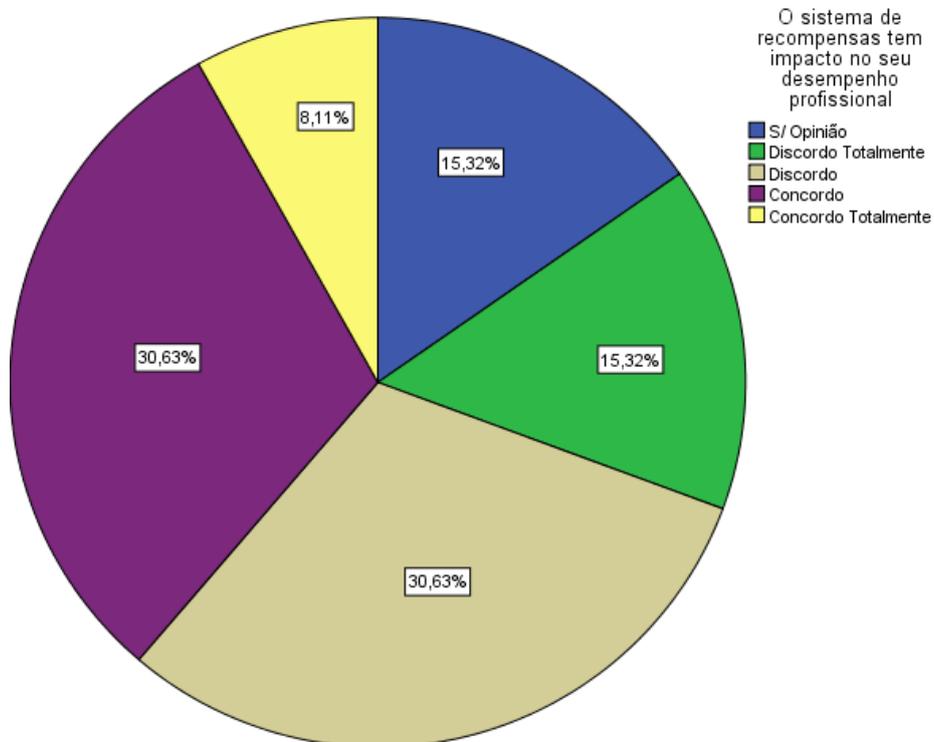


Gráfico 24 - O sistema de recompensas tem impacto no seu desempenho profissional.



Gráfica 25 - A comunicação dos resultados é adequada.

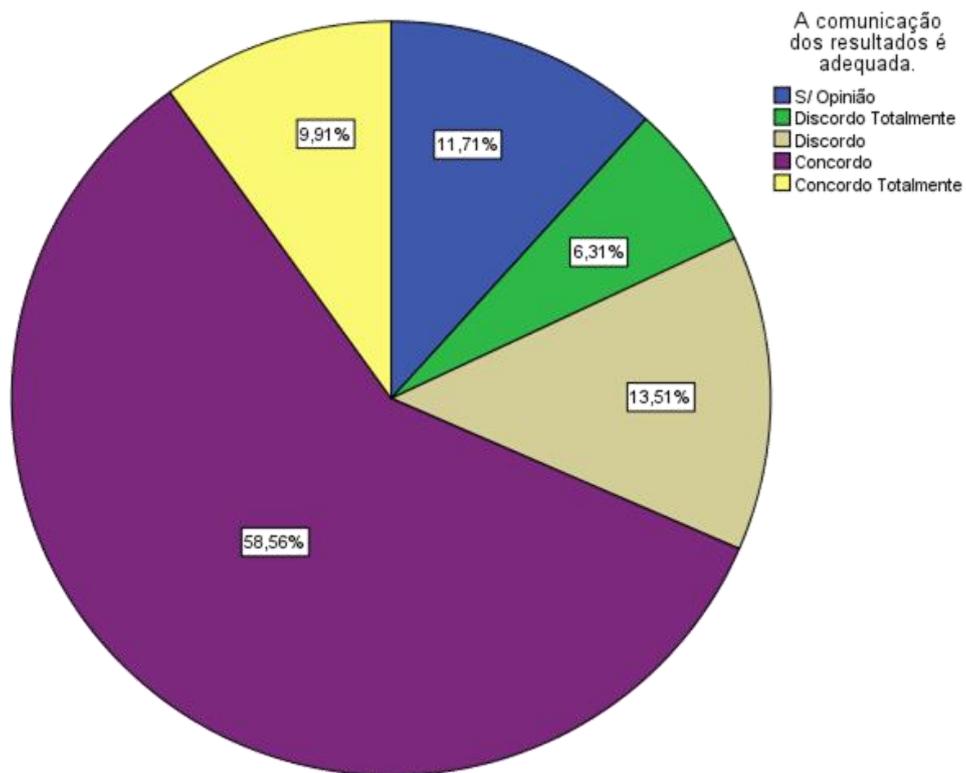


Gráfico 26 - O processo de reclamação da AD é simples

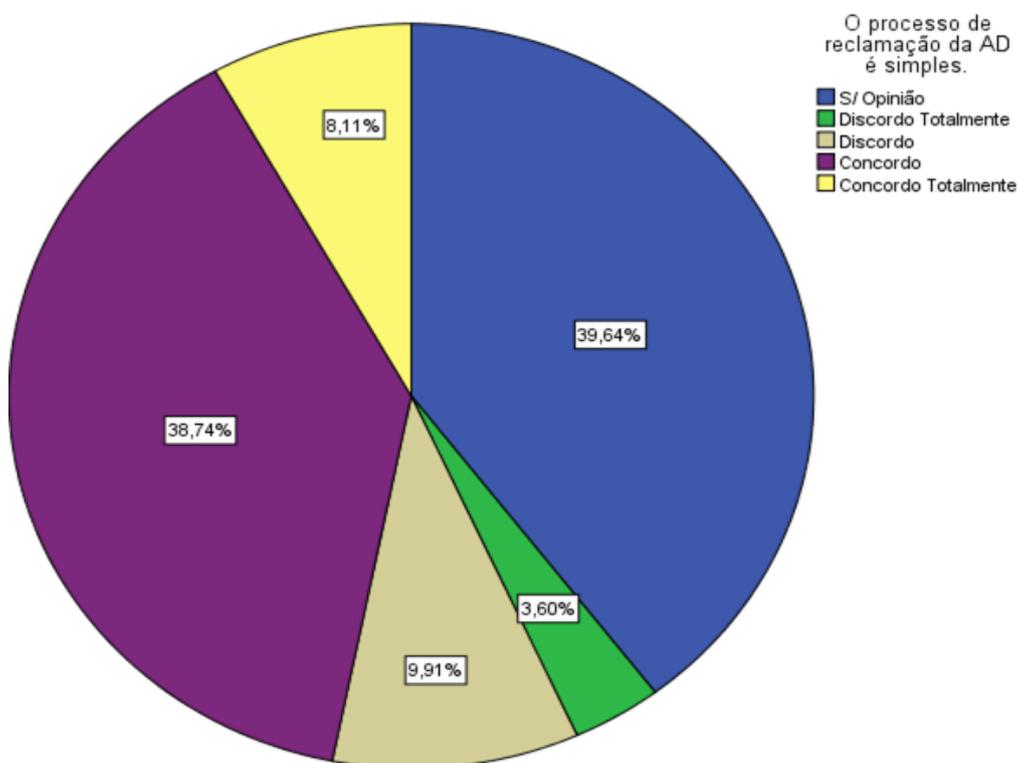


Gráfico 27 - A AD com periodicidade anual é suficiente

