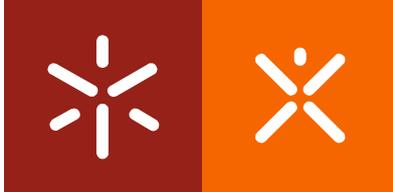




Universidade do Minho
Instituto de Educação

Melanie da Silva Rebelo

**Avaliação de desempenho:
estudo de caso em contexto
IPSS – Santa Casa da Misericórdia**



Universidade do Minho

Instituto de Educação

Melanie da Silva Rebelo

**Avaliação de desempenho:
estudo de caso em contexto
IPSS – Santa Casa da Misericórdia**

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

Trabalho efetuado sob a orientação do
Doutor Guilherme Rego da Silva

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-Não Comercial-Compartilha Igual

CC BY-NC-SA

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

AGRADECIMENTOS

A estrada da vida é longa. Existem perdas e ganhos. Por vezes, sentimos que perdemos, outras vezes, o contrário. E, ainda, somos demasiado cegos para entender que muitas das nossas perdas são, efetivamente, ganhos. Como todo o ser humano, neste pequeno trilho que se formou na minha vida, tive imensas perdas. Mas, finalmente, entendo que nem todas essas perdas foram na realidade, perdas. Foram sim, ganhos extraordinariamente notáveis. Estes dias difíceis em que eu achei que não seria capaz, onde a ânsia, o desespero, a insuficiência, faziam parte do quotidiano, entendi daquilo que realmente sou capaz. Obviamente, não pude fazê-lo sozinha. Nesses dias mais cinzentos, tive pessoas-luz que me incentivaram sempre a nunca desistir. Começo por agradecer àqueles onde tudo começa, e tudo acaba: a família. Aos meus pais, Silvina e José e as minhas irmãs, Sónia, Paula e Alexandra, o meu mais sincero e profundo obrigado, por sempre me darem força, carinho e colo. E claro, à minha prima Salomé, que considero também como uma irmã. Às minhas queridas e melhores amigas, Sabrina, Rita, Ana Rita, Ariana e Vanessa por serem o lado assertivo, doce, otimista e por me lembrarem sempre que seria capaz de levar este projeto a bom porto. Ao meu orientador Guilherme Rego da Silva, por toda ajuda prestada tendo em conta as dificuldades existentes relativas à atribuição de orientação. A esta instituição, que me proporcionou os melhores anos da minha vida. A toda a equipa da Santa Casa da Misericórdia do Rio Ave, por toda amabilidade, compreensão e apoio dados durante o estágio.

Por fim, um agradecimento muito especial. A uma amiga que partiu muito antes do tempo. A uma amiga que sei que me iria apoiar incondicionalmente. A ti, Arlete, que partiste tão cedo, dedico-te esta minha pequena vitória. Como Ricardo Reis diz na sua Odes “põe tudo o que és na mais pequena coisa que faças”, findo estes agradecimentos com o pensamento que tudo isto foi possível graças a uma enorme perseverança, força e dedicação da minha parte. Sem nunca esquecer que tudo isso se deve ao facto de ter as pessoas certas do meu lado que nunca me deixaram esquecer o quanto eu posso brilhar: as minhas pessoas luz. Agora sim, posso dizer “It’s done”.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

Avaliação de Desempenho: estudo de caso em contexto IPSS – Santa Casa da Misericórdia

RESUMO

Num mundo que se encontra numa contínua e rápida evolução, as organizações deparam-se com uma constante necessidade de melhorar a qualidade do seu serviço, ao mesmo passo que, se colocam na concorrência. Assim sendo, a processo de Avaliação de desempenho surge como uma indispensável ferramenta às organizações, que quando bem utilizada, é uma poderosa ferramenta na gestão de pessoas, pois permite controlar, melhorar e motivar todos os que para a organização colaboram. Este estudo centra-se então neste processo numa Instituição Privada de Solidariedade Social, de tipo Santa Casa da Misericórdia. Pretende-se perceber a perspetiva dos trabalhadores acerca deste sistema, assim como as correlações entre o Sistema de Gestão de Qualidade e o Sistema de Recompensas. Desenvolveu-se um inquérito por questionário dirigido a um total de 271 trabalhadores, onde os requisitos se cingiam à participação do último processo de avaliação de desempenho, sendo que 83 dos 111 questionários respondidos cumpriam o requisito de serem alvos de pelo menos uma avaliação de desempenho.

Concluimos que o Sistema de Avaliação de Desempenho, apesar de se adequar à realidade organizacional, e dos colaboradores compreenderem a sua importância, este necessita de melhorias a nível de Sistema de Gestão de Recompensas de forma a motivar os colaboradores e ainda, trabalhar lado a lado com a Gestão da Qualidade para motivar a resultados de excelência.

Palavras-chave: organizações sem fins lucrativos; avaliação de desempenho; gestão da qualidade; recompensas

Performance Evaluation: case study in IPSS context - Santa Casa da Misericórdia

ABSTRACT

In a constantly evolving world, organizations face a constant need to improve the quality of their service at the same level as the competition. Therefore, the Performance Evaluation process emerges as an indispensable tool for organizations that when well used is a powerful tool in people management, as it allows them to control, improve and motivate all those who collaborate for the organization. This study then focuses on this process in a Santa Casa da Misericórdia, a Private Social Solidarity Institution. It is intended to understand the perspective of the workers about this system, as well as its correlations between the Quality Management System and the Rewards System. A questionnaire survey was conducted with a total of 271 workers where the requirements were limited to the participation in the last performance evaluation process with only 83 of the 111 questionnaires answered fulfilling the requirement of being the target of at least one performance evaluation.

We concluded that the Performance Evaluation System, despite adapting to the organizational reality and that employees understand its importance, needs improvements in the Rewards Management System to motivate employees and also work side by side with Quality Management to achieve greater results.

Keywords: nonprofit organization; performance; quality management; rewards system

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE ACRÓNIMOS	XIII
INTRODUÇÃO	1
I – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO	3
1. Instituições Particulares de Solidariedade Social	3
2. Santa Casa da Misericórdia do Rio Ave	3
Sua Missão e Valores	6
2.2. Serviços Administrativos Centrais	7
2.3. Sistema de Gestão de Qualidade da SCMRA.....	8
3. Caracterização do Público-Alvo	9
4. Sistema de Avaliação da SCMRA	10
4.1 Perfil de Competências da SCMAA	11
4.2 Regras e Fases do SAD	14
4.2.1 Avaliação e Autoavaliação	14
4.2.2 Entrevista de desempenho	15
4.2.3 Tratamento de dados.....	16
4.2.4 Homologação das avaliações	16
4.2.5 Comunicação das avaliações	16
4.2.6 Reclamação e resposta à reclamação.....	17
4.3 Escalas de Avaliação	17
4.4 Esclarecimentos.....	18

4.4.1	Novas Funções	18
4.4.2	Alteração de Funções.....	19
4.4.3	Indicadores de Desempenho.....	19
4.5	Responsabilidades do Departamento de Recursos Humanos para com o SAD.....	19
4.6	Erros frequentes durante o processo de AD	20
4.7	Sistema de Gestão de Recompensas da SCMRA.....	20
4.8	Atividades realizadas em contexto de Estágio Curricular.....	21
 II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO		23
1.	A Gestão de Recursos Humanos: Breve enquadramento	23
2.	Avaliação de Desempenho.....	26
2.1.	Conceito, Objetivos e Características	26
2.2.	Benefícios existentes da avaliação de desempenho.....	28
2.3	Características de um Sistema de Avaliação de Desempenho	29
2.4	Modelos de um Sistema de Avaliação de Desempenho	31
2.5	Erros frequentes no Sistema de Avaliação de Desempenho.....	32
2.6	Métodos de Avaliação de Desempenho.....	33
2.6.1	Comportamento.....	33
2.6.2	Resultado	34
3.	Sistemas de Recompensas.....	34
3.1	Conceito e Objetivos.....	34
3.2	Tipos de recompensas	36
4.	Sistema de Gestão da Qualidade	38
4.1.	Conceito	38
4.2	Normas de Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001)	39

III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	40
1. Questões de Partida	40
1.1 Objetivos gerais.....	40
1.2 Objetivos específicos	40
2. Estudo de Caso	41
3. Técnica de Recolha de Dados.....	42
3.1 Análise de Conteúdo	42
3.2 Conversas informais.....	42
3.3 Inquérito por questionário	42
IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	44
1. Dados Pessoais.....	44
2. Dados Específicos	49
3. Avaliação de desempenho	49
7. Observações/Comentários	58
V – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E DOCUMENTAIS	63
BIBLIOGRAFIA.....	64
APÊNDICES.....	68
Apêndice 1 – Inquérito dado aos colaboradores	69

ANEXOS	72
Anexo 1 – Organograma da SCMRA.....	73
Anexo 2 – Exemplo de inquérito por questionário	74
Anexo 4 – Tabela de Competências essenciais à função na SCMRA adaptada	76
Anexo 5 – Exemplo de indicadores comportamentais	76
Anexo 6 – Legenda de valores atribuídos a importância da função	78
Anexo 7 – Exemplo de valores atribuídos à função	79
Anexo 8 – Fichas de Autoavaliação e Avaliação	80
Anexo 9 – Tabela do Manual do SAD da SCMRA para a realização da Entrevista de avaliação	82
Anexo 10 – Descrição dos Domínios à escala da avaliação do Manual de Avaliação de Desempenho	83
Anexo 11 – Tabela de exemplos de possíveis erros do Manual de Avaliação de Desempenho do Manual de Avaliação de Desempenho	84
Anexo 12 – Mapa de Benefícios da SCMRA.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da SCMRA (Anexo 1)	6
Figura 2 - Exemplo de Indicadores Comportamentais (anexo 4).....	13
Figura 3 - Exemplo de valor atribuídos à importância da função (anexo 7)	14
Figura 4 - Fórmula de Somatório da Avaliação.....	18
Figura 5 - Ciclo PDA (fonte APCER, 2019).....	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género dos inquiridos (%)	44
Gráfico 2 Idade dos inquiridos (%).....	45
Gráfico 3 Idade dos inquiridos (%).....	45
Gráfico 4 Valência à qual pertencem os inquiridos (%).....	46
Gráfico 5 Recompensas por bom desempenho (%).....	48
Gráfico 6 Inquéritos da Satisfação Respondidos (%).....	48
Gráfico 7 Concordo com o facto de haver Avaliação de Desempenho (%).....	49
Gráfico 8 Conheço os critérios mais valorizados na Avaliação Desempenho (%)	50
Gráfico 9 Tenho voz no processo de avaliação de desempenho (%)	51
Gráfico 10 A avaliação sobre o meu desempenho é justa (%).....	51
Gráfico 11 A avaliação de desempenho favorece a produtividade da instituição (%)	52
Gráfico 12 A AD favorece a mudança de práticas no trabalho (%).....	53
Gráfico 13 A AD confere à instituição uma imagem de qualidade (%)	53
Gráfico 14 A AD é uma forma de acompanhamento sobre o trabalho e sobre as pessoas (%)	54
Gráfico 15 Concordo com o Mapa de Benefícios da Instituição (%).....	55
Gráfico 16 O Mapa de Benefícios favorece um bom resultado na AD (%).....	55
Gráfico 17 Conheço o conceito de SGQ (%)	56
Gráfico 18 Considero o SGQ eficiente (%)	57
Gráfico 19 O SGQ vai de encontro às necessidades dos funcionários da Instituição (%)	57
Gráfico 20 O SGQ tem influência na AD	58

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição de n ^a de inquiridos por valência (anexo 3).....	10
Tabela 2 - Competências Essenciais para a função da SCMRA adaptada (fonte Regulamento do Sistema de Desempenho, 2019, p.14 em anexo 4).....	12
Tabela 3 - Legenda de Valores Atribuídos a Importância da função (anexo 6).....	13
Tabela 4 - Tabela do Manual de SAD da SCMRA para a realização da entrevista da avaliação (Anexo 9).....	16
Tabela 5 - Descrição dos domínios à escala da avaliação do Manual de Avaliação de Desempenho (anexo 10).....	17
Tabela 6 – Tabela de exemplos de possíveis erros do Manual de Avaliação de Desempenho (anexo 11).....	20
Tabela 7 - Definições de GRH, adaptado de Prince (1997, p.10)	23
Tabela 8 – Funções descritas pelos inquiridos	46
Tabela 9 – Anos de serviço dos inquiridos.....	47
Tabela 10 – Definições de GRH, adaptado de Prince (1997, p.10).....	59

LISTA DE ACRÓNIMOS

AD – Avaliação de Desempenho
AP – Administração de Pessoal
BARS - Behaviorally rating Scales
CATL – Centro de Atividades de Tempos Livres
DRH – Departamento de Recursos Humanos
EQUASS - European Quality in Social Services
ERPI – Estrutura Residencial para Idosos
GRH – Gestão de Recursos Humanos
IPAC – Instituto Português de Acreditação
IPSS – Instituição Privada de Solidariedade Social
ISO – Internacional Organization of Standardization
PDCA – Plan, Do, Check, Act
SAD– Sistema de Avaliação de Desempenho
SAG – Serviços Administrativos Gerais
SCMRA – Santa Casa da Misericórdia do Rio Ave
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
SGR – Sistema de Gestão de Recompensas
RH – Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

O processo de escolha de uma instituição para a realização de um estágio curricular não é linear nem fácil. É necessário salientar a importância que é escolher uma instituição que nos permita colocar em prática os objetivos a que nos propomos, aliados aos conhecimentos que nos são facultados no 1º ano do mestrado. E, ainda, uma instituição onde o aprendizado seja constante e consigamos desenvolver novas competências. A instituição escolhida foi a Santa Casa da Misericórdia do Rio Ave (SCMRA). Para proteger a identidade da mesma, o nome que esta recebe é meramente fictício, sendo assim denominada durante o resto do presente relatório. A problemática que foi abordada durante todo o estágio curricular foi a Avaliação de Desempenho, a pedido da mesma, de forma a complementar um trabalho anteriormente feito nessa mesma instituição, uns anos antes. O público-alvo foram os colaboradores pertencentes a esta Santa Casa, que tenham, pelo menos, sido alvos de um processo de avaliação de desempenho, completamente fechado. Ainda esta instituição possui um sistema de gestão de recompensas e um sistema de gestão da qualidade, sendo interessante perceber como estes funcionam, qual o seu papel e de que forma podem melhorar o ambiente laboral. O objetivo deste relatório passa por tratar de uma problemática atual e pertinente, pois as organizações deparam-se com uma constante necessidade de manter e melhorar a qualidade, sendo que, o desempenho é intrínseco a esta necessidade. Assim, as organizações introduzem práticas de avaliação de desempenho, dentro das suas práticas de recursos humanos, com vista a um sucesso individual do trabalhador que dará a um sucesso da organização.

O presente relatório divide-se em cinco capítulos:

No primeiro capítulo é apresentado o contexto enquadramento do estágio, onde é apresentada a Santa Casa da Misericórdia do Rio Ave, a sua missão e valores, os serviços centrais administrativos, o seu modelo de avaliação de desempenho e de gestão de qualidade e ainda as atividades realizadas em contexto de estágio.

No segundo capítulo é apresentado o enquadramento teórico, que fundamenta o nosso objeto de estudo e qual é a temática que está a ser investigada. É feita uma síntese sobre a gestão de recursos humanos e de seguida, discute-se os conceitos de avaliação de desempenho, sistema de gestão de recompensas e sistema de gestão de qualidade.

No terceiro capítulo, inicialmente, são abordadas as questões de partida desta intervenção, bem como os objetivos gerais e específicos. Finda-se este capítulo com abordagem

sobre o método de investigação de estudo de caso e a técnica de recolha de dados, inquirido por questionário

No quarto capítulo, são expostos e discutidos os dados obtidos juntos dos inquiridos, através de gráficos percentuais. Neste capítulo analisa-se as perceções que eles possuem acerca do que fora questionado e de como funciona o processo na SCMRA.

Por fim, são apresentadas considerações finais acerca do processo de intervenção bem como a importância deste estudo para a SCMRA.

I – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

1. Instituições Particulares de Solidariedade Social

Estes tipos de instituições pertencem ao que é chamado de “terceiro setor”. Quintão (2004) define o terceiro sector como “o conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos – designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado”.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social, pertencentes ao terceiro sector, são reconhecidas pela Sociedade Civil desde 1979. No ano de 1983, este mesmo estatuto foi revisto de forma a incluir a saúde, educação, formação profissional, e habitação (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salomon, 2005, p. 27). Conforme descrito no artigo 1º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, as IPSS são definidas como “as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público” (Decreto-Lei n.º 172-A/2014). A finalidade destas IPSS passa por dar um apoio total desde a infância à terceira idade, incluindo os mais desfavorecidos, a nível de saúde, educação e formação profissional. Este tipo de instituições podem ser Associações de Solidariedade Social, Associações de Voluntários da Ação Social, Associações de Socorros Mútuos, Fundações de Solidariedade Social e Irmandades da Misericórdia. As Cooperativas de Solidariedade Social e as Casas do Povo também podem ser consideradas IPSS.

2. Santa Casa da Misericórdia do Rio Ave

A Santa Casa da Misericórdia do Rio Ave encontra-se sediada num concelho que se localiza entre o litoral norte e o interior, a poucos quilómetros da capital do distrito.

A SCMRA foi e é, uma enorme potenciadora de crescimento no concelho, tanto a nível sociocultural como ainda, religioso, pois em Portugal, principalmente em zonas rurais, a religião que predomina é o Catolicismo. A criação desta IPSS é da responsabilidade do Grande Benemérito conhecido como o “filho da terra”. Este fora o grande impulsionador para grande parte do desenvolvimento sociocultural do concelho, nunca deixando de estar atento aos problemas que o

concelho possuía, sendo que “é possível aferir não apenas a indelével marca que deixa (...) e nas suas instituições (presentes e futuras), como as sensibilidades da sua personalidade como amigo (...)”. (Faria, s.d.)

No ano de 1913 a pedido da sua esposa, também conhecida como “a mãe dos pobres”, e ainda, num gesto afetuoso para com a sua querida vila, o Grande Benemérito inicia a construção de uma Unidade Hospitalar. Essa mesma Unidade Hospitalar celebrou o seu primeiro centenário no ano de 2017, tendo tido comemorações durante um ano civil, ao encargo da Santa Casa. Esta “*domus caritates*” pretendia responder a variadas carências a nível de saúde que a população sentia. Na necessidade de administração da mesma, surge, a SCMRA, marcando a história social, cultural e religiosa do concelho, como já aqui fora referido. O compromisso da mesma passava por concretizar um programa de beneficência social de modo a ajudar a população mais necessitada e ainda “salienta-se no seu Serviço a prestação de cuidados aos enfermos, o socorro a pobres carentes de auxílio, o enterramento e sufrágio dos mortos, o fornecimento de medicamentos da sua Farmácia” (Manual de Acolhimento, 2014)¹. A SCMRA conta com 90 anos de existência e, desde então, tem dinamizado “ações que fomentam a qualidade de vida da população e são geradoras de emprego, assumindo-se como célula viva da comunidade e agente imprescindível do desenvolvimento local”. (História da SCMRA, 2016). Ainda, esta é “chamada a servir a sua comunidade proporcionando apoio às famílias mais carenciadas e idosos onde vai faltando apoio e retaguarda familiar.” (Relatório de Atividades , 2012)

Empregando cerca de 271 funcionários, SCMRA é uma das Instituições que mais empregabilidade fornece à população do concelho. Esta disponibiliza apoio a idosos, crianças, famílias desfavorecidas e ainda serviços de gestão da mesma. Em 2008 abriu um Centro de Formação Profissional com objetivo de qualificar os Recursos Humanos da Instituição, mas também permitir a qualificação da população.

A SCMRA conta com diversas valências divididas em quatro principais áreas de intervenção social, sendo elas:

- Saúde: Unidade Hospitalar (Bloco operatório e Unidade de Convalescença), Unidade de Longa Duração e Manutenção e ainda uma Farmácia;
- Serviços Sociais: Creches, Jardins de Infância, um Centro de Atividades de Tempos Livres, um Centro de Dia para idosos, a Estrutura Residencial para Idosos e ainda Serviços de Apoio ao Domicílio;

¹ Documentos internos da Santa Casa da Misericórdia do Rio Ave apresentados em listagem na bibliografia

- Formação: Centro de Formação;
- Serviços de Apoio: Cozinha e Lavandaria Centrais, Serviços de instalações, equipamentos e informática, Departamento de Higiene de Limpeza, Transportes e ainda os Serviços Administrativos Centrais, onde se encontra o departamento de Recursos Humanos e Contabilidade da SCMRA e a Tesouraria. Conta ainda com um balcão de atendimento ao público.

Para que toda a informação sobre as várias valências e atividades organizadas pela SCMRA esta possui variados meios informativos, tais como:

- Um jornal semestral e gratuito para toda a população;
- Um sítio online, disponibilizando todas as informações sobre a história da Unidade Hospitalar e a SCMRA, informação sobre as valências, FAQ's, Notícias, Contactos e ainda, relatórios financeiros e das atividades da SCMAA de cada ano;
- Uma página oficial na rede social Facebook;
- Desenvolvimento de uma App, destinada à Unidade Hospitalar.

Ao longo do ano civil, como é constatado nos relatórios de atividades colocados no sítio online, a SCMRA promove atividades de forma a aproximar a população e a Santa Casa. Tais atividades passam por desfiles carnavalescos, atividades ao ar livre, cantar dos reis, comemoração do dia da criança e do dia do idoso, festas de magusto e natal. Ainda, no Relatório de Atividades de 2019 (p. 2), está descrito que “para além das dinâmicas existentes ao nível dos serviços para promover um maior envolvimento das famílias nas atividades das valências, nomeadamente ao nível das valências sociais, há também o objetivo de fomentar o espírito de equipa e de promover interação entre todos os funcionários.”, indicando que para a SCMRA é de extrema importância que exista um ambiente laboral de qualidade e satisfatório.

Para que o sucesso, a eficácia e a ordem sejam constantes na Santa Casa, esta rege-se por um organograma (figura 1) estruturado da seguinte forma: no topo encontra-se a assembleia geral de irmãos, seguindo-se da mesa administrativa e do conselho fiscal. Abaixo destes, encontra-se a provedoria, responsável por comportar a gestão das unidades de saúde (hospital e a unidade

de longa duração), o aprovisionamento e o departamento de recursos humanos. Assim sendo, tem os seus respetivos mesários, divididos pelas áreas de intervenção social.

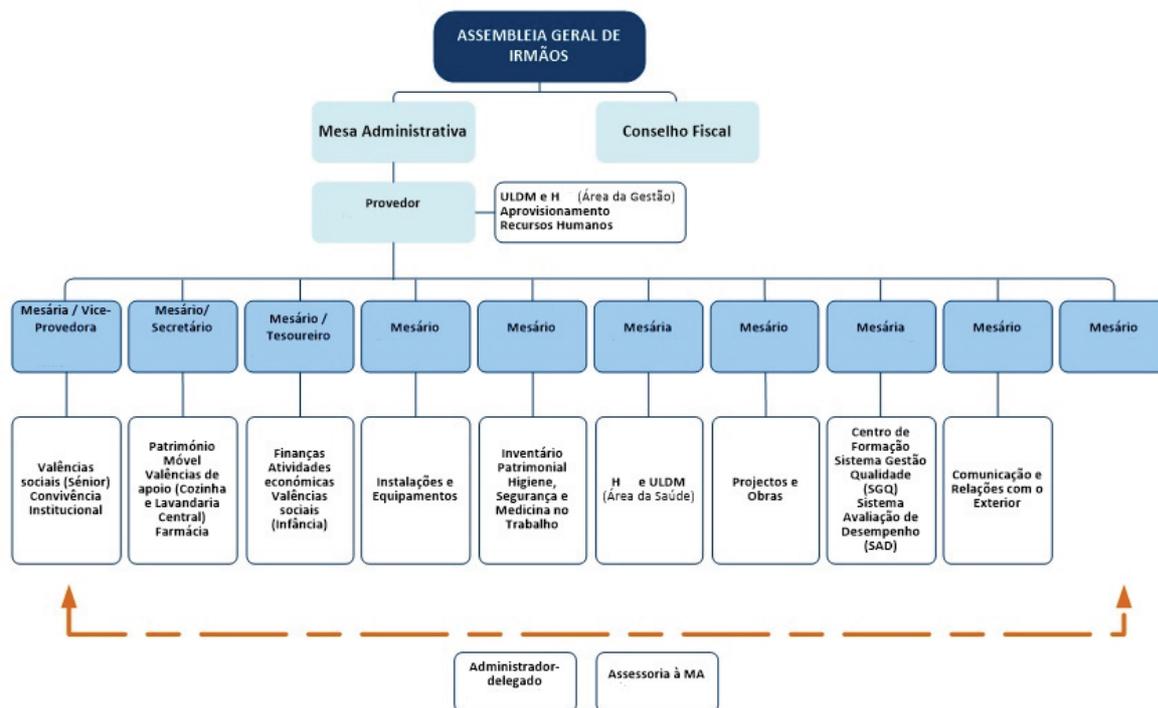


Figura 1 - Organograma da SCMRA (Anexo 1)

Sua Missão e Valores

A missão fulcral e central da SCMRA passa por colocar em prática as “Catorze Obras de Misericórdia, tanto corporais como espirituais” (SCMRA, 2016) que objetiva o serviço de apoio com solidariedade, bem como realização de cultos católicos pertencentes ao princípio do humanismo e da doutrina moral cristãs. Os seus valores orientam-se pelo humanismo, respeito, confidencialidade e sigilo, integridade, responsabilidade e rigor, prestando um serviço eficaz e com respeito pelos seus utentes/clientes. Trata-se de pilares essenciais da SCMRA. De acordo com o Relatório de Atividades de 2013 (p. 4), podemos reforçar que a missão da SCMRA passa por a “satisfação das carências sociais, promover a saúde e bem-estar e contribuir para o aumento das qualificações sociais, tendo por base o Humanismo Cristão”.

Ainda, a SCMRA possui várias políticas que visam a uma gestão aberta e rigorosa. A política de qualidade foi aprovada em reunião de Mesa Administrativa, sendo que os princípios desta assentam numa compreensão do contexto sociogeográfico da instituição, nas relações que a SCMRA estabelece com outros contextos organizacionais, nas dinâmicas a partir das quais se trabalha em prol de uma missão sem deixar de cumprir todos os requisitos legais normativos do

utente/cliente e do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Cumprir com a política de qualidade exige o estabelecimento de objetivos e metas estratégicas ajustando-os à realidade da instituição, necessidades da população, promoção da melhoria dos serviços prestados, condições de trabalho e manutenção de património, contribuição para as qualificações e oportunidades da população, funcionários/colaboradores, parceiros/comunidade, esforçar-se para identificar os riscos e oportunidades e por fim, promoção do envolvimento e compromisso de todas as partes para o alcance dos objetivos.

É importante realçar que possui uma política de confidencialidade, que visa a proteger os utentes/familiares relativamente a divulgação de dados, bem como cria um compromisso de sigilo com os colaboradores/funcionários e, também, com os voluntários e estagiários.

Por fim, detém uma política de ética que passa por respeitar e aplicar os valores de Humanismo, Respeito, Integridade e Responsabilidade e Rigor, além de se basear em princípios de entreatajuda, solidariedade, diferenciação positiva entre outros. Encontramos ainda uma Carta de Deveres e Direitos do Doente, destinada aos Utentes da Unidade Hospitalar e ainda uma Carta De Direitos e Deveres destinada a valência da infância e sénior.

A SCMRA possui ainda um certificado de conformidade passado pela Empresa Internacional da Certificação, emitido em 10 de maio de 2017.

A visão desta IPSS passa por ser reconhecida como parceira de referência no que diz respeito a intervenção social aos mais desfavorecidos, desde crianças, idosos e doentes que merecem especial atenção. Pretende uma gestão empenhada e transparente em todas as valências potenciando assim o crescimento do concelho.

2.2. Serviços Administrativos Centrais

Os Serviços Administrativos Centrais (SAC) foi o local onde o estágio curricular e a investigação decorreram. Estes serviços não se localizam em específico em qualquer valência, mas sim, num espaço próprio, perto de todas as valências que gere, para fácil acesso de todos os funcionários/e colaboradores. Neste espaço encontramos o gabinete da provedoria, os serviços de tesouraria, admissão, contabilidade, análise financeira e controlo dos Recursos Humanos. É onde se realizam as reuniões de mesa administrativa que decidem as metodologias a aplicar a cada valência de acordo com o seu contexto. Para a realização de uma adequada gestão dos recursos financeiros e da própria IPSS, esta conta com ajuda dos Órgãos Sociais e claro, do Sr. Provedor.

O SAC possui a importante missão de focar a sua atenção perante as necessidades da instituição, isto é, garantir que haja uma relação com administração e os responsáveis pela área jurídica, recursos humanos e de gestão da qualidade, no que toca a metas a serem atingidas pela instituição e ao cumprimento das suas regras. A finalidade dos SAC passa por garantir uma melhoria do desempenho da organização a nível económico e financeiro, aliado a um aumento da satisfação do seu cliente/utente.

Segundo os registos da avaliação de desempenho do ano de 2017, os SAC contam três responsáveis pelos recursos humanos/administração, um técnico de higiene e segurança no trabalho, um gestor da qualidade, um gestor de património, dois técnicos de contabilidade, um gestor de comunicação e marketing, um tesoureiro e ainda duas responsáveis pela admissão, inscrição e receção de mensalidades das valências júnior e sénior.

2.3. Sistema de Gestão de Qualidade da SCMRA

A necessidade da criação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) nesta IPSS surge como uma premissa do atual Provedor, aquando a sua entrada no ano de 2004. Já com a experiência do impacto e dos benefícios de um SGQ ao nível organizacional e dos processos, assumiu o processo de certificação como um dos objetivos do seu mandato. Portanto, surge a oportunidade de efetuar uma candidatura a um programa de financiamento, tendo um fundamental contributo para implementação do SGQ na SCMRA. O sistema foi sendo alargado de forma a abranger respostas da área da saúde, farmácia e formação. Nos dias de hoje, este abrange todos os serviços da instituição. Neste seguimento, a SCMRA obteve a sua primeira certificação de qualidade no ano de 2005, ao abrigo da norma ISO 9001, nas respostas sociais. Posteriormente foi alargando o seu âmbito de certificação, sendo que atualmente tem todas as suas respostas certificadas ao abrigo deste referencial. Também a SCMRA está certificada, desde 2012, pelo referencial EQUASS (*European Quality in Social Services*), referencial esse que complementa a certificação ISO numa abordagem mais centrada e direcionada ao Utente.

O principal objetivo do SGQ é a implementação dos princípios de qualidade num serviço com vista à satisfação do utente e à melhoria contínua do desempenho, através da atribuição e implementação dos normativos de qualidade adotados pela instituição, bem como monitorização e garantia de cumprimento. Assim, pretende-se estabelecer a criação de dinâmicas de organização, planeamento, monitorização e atuação nos diferentes serviços. (Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010)

É importante salientar que são distribuídos “Inquéritos de Satisfação” (anexo 2), de modo a avaliar o grau de satisfação dos funcionários/colaboradores, assim como as suas necessidades. O objetivo principal deste inquérito visa a melhora das condições do funcionamento laboral da instituição.

3. Caracterização do Público-Alvo

Entende-se por público-alvo de uma investigação a totalidade designada de universo, sendo que, para a investigação apenas é necessária uma amostra que possua as mesmas características que o universo segundo critérios que o investigador considere significativos para a investigação. Para obter essa amostra devemos focar-nos em determinar as pessoas que a irão constituir e avaliar aquilo que elas representam, isto é, a amostra deve traduzir o mais fielmente possível, as características do todo.

Tendo em conta que a SCMRA possui várias valências de vários setores, mencionados já anteriormente, o público-alvo passa por todos os funcionários que contribuam para esta instituição crescer, com o pré-requisito de ter sido sujeitos a uma avaliação de desempenho.

É importante salientar que, aquando o começo do estágio, foi concluída a avaliação de desempenho de 2017. Não são inquiridos neste estudo colaboradores/prestadores de serviços com menos de 35 horas semanais.

Foram então distribuídos, tendo em conta registos informáticos, 271 inquéritos, sendo a distribuição feita desta forma:

Valências		Nº
Unidade Hospitalar	Administrativos	23
	Bloco Operatório	6
	Medicina Física e Reabilitação	11
	Enfermagem	8
	Diversos	3
	Auxiliares	24
Serviços Administrativos Centrais		11
Lavandaria		6
Cozinha		16
Transportes		5
Farmácia		7
Departamento de Higiene e Limpeza		17
Departamento de Instalação de Equipamentos		4
Departamento de Tecnologias da Informação e Comunicação		2
Creche/Jardins		35
Centro de Atividades de Tempos		13
Estrutura Residencial para Idosos		31
Unidade de Manutenção de Longa Duração	Enfermagem	6
	Auxiliares	15
Farmácia Hospitalar		1
Aprovisionamento		2
TOTAL		271

Tabela 1 - Descrição de nº de inquiridos por valência (anexo 3)

4. Sistema de Avaliação da SCMRA

O processo de avaliação de desempenho da Santa Casa da Misericórdia do Rio Ave foi implementado no ano de 2008. Tratava-se de um processo piloto, sendo mais burocrático e demorado. No ano de 2009, com a entrada da atual responsável pela Direção dos Recursos Humanos, iniciou-se o processo de avaliação de desempenho que atualmente vigora na instituição.

A avaliação de desempenho tem sido realizada no primeiro trimestre do ano, em todas as demais valências existentes, abrangendo todos os níveis hierárquicos, funcionários e colaboradores das áreas de atividades da Misericórdia, sendo que para serem alvos da mesma, tem de trabalhar no mínimo 180 dias. O sistema de avaliação de desempenho funciona como um meio de melhora, eficácia e eficiência da IPSS. A SCMRA vê o Sistema de Avaliação de Desempenho como forma de contribuir para uma melhoria do desempenho e qualidade do serviço de modo a uma harmonização e coerência na realização dos serviços, nos dirigentes e demais

colaboradores para uma promoção e motivação profissional e desenvolvimento de competências. (Regulamento do Sistema da Avaliação de Desempenho, 2019, p. 2)

Em primeira estância, o SAD da SCMRA pretende atingir três objetivos, passando por definir os comportamentos e as competências de cada função dando conhecimento do mesmo aos funcionários e superiores hierárquicos e medir o contributo individual que cada funcionário pode dar para atingir os objetivos da instituição, sendo feita esta medição através de um conjunto de métodos avaliativos. E por fim, não menos importante, pretende dar conhecimento dos resultados com o objetivo de incutir um melhor desenvolvimento do desempenho individual dos funcionários. (Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010, p. 4)

O facto de a SCMRA possuir uma avaliação de desempenho baseada num perfil de competências, permite que as obrigações e tarefas do funcionário estejam bem definidas de acordo com a sua função. Isto revela que o SAD da SCMAA pretende, não só obter informações relevantes para o sucesso da organização, mas também para o sucesso individual. Nesta linha de pensamento, o SAD da SCMRA permite realizar um diagnóstico para as necessidades de formação, perceber quais os funcionários com um potencial elevado e, ainda, movimentá-los internamente. Pretende também validar os métodos utilizados na fase de seleção e recrutamento. (Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010, p. 4). Conclui-se que, o SAD da SCMRA assenta numa política de perfil de competências.

4.1 Perfil de Competências da SCMAA

O perfil de competências tem a principal função de nos dar bases e capacidade para ter um desempenho exímio na função que irá ser desempenhada. Possui um enfoque no domínio técnico-profissional, comportamental e, quando é aplicável, o domínio de liderança e gestão.

Na SCMRA, as competências definidas para cada função não têm foco no perfil do trabalhador. Ou seja, a SCMRA possui um conjunto de competências funcionais e transversais que considera fulcrais e essenciais para um bom desempenho da determinada função que o trabalhador irá exercer. Quer isto dizer que não importa as qualidades do perfil do trabalhador, mas sim se ele consegue possuir as competências que esta considera adequadas para um desempenho excelente na função que desempenha. (Regulamento do Sistema da Avaliação de Desempenho, 2019, p. 4).

COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS	COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS
Utilização de Recursos Informáticos Qualidades Pedagógicas Conhecimento da Legislação Conhecimentos Profissionais Trabalho Intelectual Inglês Facilidade de Expressão Orientação para a Qualidade Ambiente e Higiene	Quantidade e Qualidade no trabalho Responsabilidade Assiduidade Adaptação Profissional Aperfeiçoamento Profissional Trabalho em Equipa Rigor e Fiabilidade Facilidade de Expressão Relações Humanas

Tabela 2 - Competências Essenciais para a função da SCMRA adaptada (fonte Regulamento do Sistema de Desempenho, 2019, p.14 em anexo 4).

Na Santa Casa da Misericórdia do Rio Ave, no seu manual de avaliação de desempenho, designam-se as competências transversais e as competências funcionais da seguinte forma:

“Competências Funcionais – Estas competências derivam da especificidade de cada função, 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;

Competências transversais – Estas 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, pelo que são igualmente valorizados para todas as situações. São competências definidas pela Administração e constam, com a mesma valorização, em todos os documentos de Análise e descrição de funções.”

(Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010, p. 5)

Para cada competência transversal ou funcional, existem aquelas que apresentam maior importância que outras, dependendo da função do avaliado. Isto é, para um Educador de Infância será mais importante possuir qualidades pedagógicas do que um Farmacêutico. O mesmo se aplica a um Informático que precisa de possuir um grande desempenho na Utilização de Recursos Informáticos mais do que um Enfermeiro. O grau de importância da função é atribuído da seguinte forma: quanto mais prejuízo der à organização a falta dessa mesma competência, maior será a sua importância.

A fim de evitar falhas de interpretação, tanto do avaliador, como do avaliado, são enumerados, nas fichas de auto e avaliação (anexo 5), os indicadores comportamentais transversais que devem ser tidos em conta. Segue a figura 1 para clarificar o que foi descrito:

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; 						

Figura 2 - Exemplo de Indicadores Comportamentais (anexo 4)

O conjunto destas competências é designado como Importância para a Função sendo atribuídos valores compreendidos entre 2, 4, 6, 8, 10 sendo que, no Manual de Avaliação de Desempenho (p. 4) se encontra a seguinte legenda:

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.”

Tabela 3 - Legenda de Valores Atribuídos a Importância da função (anexo 6)

A figura 3 serve como exemplo do valor atribuído a importância da função, sendo que a qualidade de trabalho é uma função fundamental, sendo atribuída o valor 10.

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;						

Figura 3 - Exemplo de valor atribuídos à importância da função (anexo 7)

4.2 Regras e Fases do SAD

Como aqui já fora referido, a avaliação de Desempenho da SCMRA é feita uma vez por ano, avaliando o ano civil de atividades dos funcionários. Quer isto dizer que o período de avaliação da SCMRA é de 12 meses. Todo o funcionário precisa de trabalhar, no mínimo 180 dias (o que referente a seis meses) para ser alvo de uma avaliação de desempenho na SCMRA.

Qualquer sistema de avaliação de desempenho de qualquer instituição comporta fases. O SAD da Santa Casa da Misericórdia do Rio Ave não deixa de ser diferente. Composto por 6 fases, cada uma delas possui um período e um conjunto de procedimentos a utilizar.

4.2.1 Avaliação e Autoavaliação

A primeira fase deste sistema consiste numa reunião entre o departamento de recursos humanos com os avaliadores, para entrega das respetivas fichas de autoavaliação e avaliação (anexo 8). É de total obrigação e encargo dos Coordenadores de cada valência, fazer a respetiva entrega da ficha de autoavaliação, sendo que após essa entrega, cada funcionário prepara a sua autoavaliação para uma reunião com o avaliador. Denomina-se como reunião de avaliação de desempenho. Seguidamente, cada avaliador deve preparar a avaliação do funcionário até ao momento da Entrevista de desempenho. Após isso, o avaliador deve entregar uma agenda das entrevistas ao Departamento de Recursos Humanos (DRH).

4.2.2 Entrevista de desempenho

Para esta IPSS, a avaliação de desempenho trata-se de um processo contínuo durante todo o período que esta ocorre. Esta deve ser uma preocupação constante por parte da Coordenação, sendo feito um acompanhamento e monitorização do funcionário. Para suportar todos os registos e ocorrências relevantes para a AD do funcionário, é disponibilizado um mapa de incidentes críticos (o mesmo mapa utilizado para a justificação de valores atribuídos à importância da função). Neste mapa, é essencial que o seu preenchimento seja permanente ao longo de todo o período de avaliação.

Preferencialmente, no primeiro trimestre de cada ano civil, deverá o funcionário reunir-se com a respetiva Coordenação, para a AD do ano anterior. Caso seja vontade do funcionário que uma terceira pessoa, na qualidade de observador, marque presença nessa reunião, este deverá solicitar por escrito à Santa Casa. De forma a que a entrevista seja esclarecedora e produtiva, esta divide-se em duas fases:

- 1. Preparação do Avaliador e do Avaliado:** O Avaliador deverá, antecipadamente, reunir e analisar os documentos relativos à função desempenhada pelo funcionário. Os documentos que deve analisar são a ficha de autoavaliação, o mapa de incidentes críticos, o documento da entrevista e qualquer outra documentação que seja relevante para tal. Deverá ainda preencher, antes da entrevista, a ficha de avaliação de desempenho do funcionário. Por último, deve convocar o avaliado para as entrevistas de acompanhamento e avaliação até dois dias úteis antes da data estipulada;
- 2. Realização da Entrevista de Avaliação:** Segundo a tabela que consta no Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho (2010, p. 7) o Avaliador deverá ter em conta os seguintes aspetos mencionados:

1. Acolhimento	<ul style="list-style-type: none"> - Recordar os objectivos da Avaliação de Desempenho, salientando o interesse da medição do desempenho do funcionário/colaborador como forma de permitir o seu desenvolvimento individual e o integral aproveitamento das suas competências individuais e colectivas; - 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.
2. Regresso ao Passado	<ul style="list-style-type: none"> - 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 proferir acerca das diversas competências em avaliação; - Confirmar a avaliação inicial ou proceder à sua alteração se os argumentos aduzidos pelo funcionário/colaborador forem considerados atendíveis.
3. Projecção do Futuro	<ul style="list-style-type: none"> - Definir com o Avaliado as necessidades de formação detectadas e as acções de melhoria de desempenho julgadas necessárias; - Mobilizar o Avaliado para um compromisso de melhoria gradual e contínua dos níveis de desempenho.
4. Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a síntese dos pontos mas significativos da entrevista de avaliação, de modo a possibilitar ao avaliado uma visão real e global da avaliação efectuada; - Deverá registar em Observações outras informações consideradas relevantes no âmbito da avaliação do funcionário/colaborador;

Tabela 4 - Tabela do Manual de SAD da SCMRA para a realização da entrevista da avaliação (Anexo 9)

4.2.3 Tratamento de dados

Aquando o término da entrevista de Avaliação de Desempenho, o Avaliador e o Avaliado rubricam e datam o documento de avaliação. Em seguida, o avaliador encaminha o documento para o DRH, afim deste arquivar no processo os documentos de auto e de avaliação, assim como o mapa final. Por fim, o DRH elabora o Relatório com os Resultados das Avaliações por Valência e preenche a “Comunicação da AD – Avaliado”.

4.2.4 Homologação das avaliações

O DRH entrega o Relatório com o Resultado das Avaliações por Valência e as respetivas Comunicações da AD por avaliado à Mesa Administrativa para fins validativos das Avaliações. A respetiva validação fica registada em Ata.

4.2.5 Comunicação das avaliações

O DRH encaminha as Comunicações das AD do avaliado aos Coordenadores de cada Valência. Consequentemente, os coordenadores são responsáveis por entregar o documento, individualmente, a cada avaliado, num prazo máximo de 3 dias úteis.

4.2.6 Reclamação e resposta à reclamação

Caso o avaliado discorde da sua AD, este possui o direito a reclamação. Deve fazê-lo no prazo máximo de 5 dias úteis, a contar da data da tomada de conhecimento da avaliação. Para efetuar esta reclamação deve apresentar o impresso “Informação para Despacho” (anexo 5), devidamente preenchido. O Provedor, por sua vez, encarrega o Mesário responsável pela valência a qual o reclamador pertence, para análise e tratamento dessa mesma reclamação. No caso de serviços ao qual não exista um Mesário destacado, o próprio provedor assegura o tratamento da reclamação ou nomeia outro Mesário. Para que a resposta à reclamação seja eficiente, o Provedor e o Mesário devem escutar o Avaliador e o Avaliado, sendo que processo de análise, a reunião com os envolvidos e a respetiva resposta não podem ultrapassar um prazo de 5 dias úteis. Caso a resposta seja no sentido de efetuar uma alteração à avaliação, a nova avaliação será inserida no respetivo campo ao qual pertence, assinada pelo Avaliador e pelo Mesário. A decisão final, devidamente explicitada e fundamentada, será comunicada ao Avaliado através de uma carta registada com aviso de receção.

4.3 Escalas de Avaliação

Como já fora descrito anteriormente, o modelo de SAD da Santa Casa passa por uma gestão de competências dos funcionários, de forma a valorizar um bom desempenho e a desenvolver o desempenho individual do trabalhador. A cada uma destas competências enunciadas no subtítulo anterior, será atribuído um grau de domínio entre 1 a 5 de acordo com a função do avaliado (Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010, p. 9)

Domínio	Descrição
1	“Não demonstra competências nem atua no dia-a-dia com princípios e padrões de qualidades definidos”;
2	“Demonstra competências, mas não atua no dia-a-dia com princípios e padrões de qualidade definidos”;
3	“Domina evidenciado 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”.

Tabela 5 - Descrição dos domínios à escala da avaliação do Manual de Avaliação de Desempenho (anexo 10)

Quando atribuída a nota máxima a uma determinada competência, juntamente com as fichas de autoavaliação e avaliação, segue outra ficha designada de *mapa de incidentes críticos*. Esta deve ser rubricada pelo avaliador e avaliado, onde se justifica a atribuição do valor (anexo 9). Após o preenchimento das fichas de autoavaliação e avaliação, o tratamento dos dados é feito em Excel com fórmulas que multiplicam o grau de domínio de todas as competências definidas com a importância para a função gerando um valor. Os dados quantitativos obtidos na AD são calculados através desta fórmula:

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

Figura 4 - Fórmula de Somatório da Avaliação

Então, A é a soma do produto entre a Importância para a Função e a classificação atribuída à competência, B é a soma da Importância para a Função e a classificação atribuída à competência e C, produto entre a classificação máxima (5) e a soma da Importância para a Função atribuída à competência. A avaliação efetuada será expressa na seguinte escala percentual:

- 95%-100% (Excelente);
- 80%-94% (Muito Bom);
- 66%-70% (Bom);
- 50%-66% (Suficiente);
- 0%-49% (Insuficiente).

4.4 Esclarecimentos

4.4.1 Novas Funções

No caso de admissão de funcionários para o desempenho de novas funções, é elaborado um documento de Análise e Descrição de Funções. É de total responsabilidade do DRH recolher junto da respetiva Coordenação da função, todas as informações relativas à função e que sejam necessárias para o documento para aprovação superior. Posteriormente será divulgado ao titular da função. “Deste modo, garante-se a existência de um referencial de desempenho, do

conhecimento do funcionário/colaborador, para suportar a respetiva Avaliação de Desempenho.” (Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010, p. 9)

4.4.2 Alteração de Funções

No caso de alteração de funções, o funcionário deve ser avaliado pela respetiva Coordenação, de acordo com as funções desempenhadas e com o preenchimento devido do documento de Análise e Descrição de Funções. Assim sendo, a entrevista de desempenho não será realizada 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 será indicado o período exacto da avaliação” (Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, 2010, p. 10). No que diz respeito à nova função, o funcionário deve respeitar o documento de Análise e será avaliado segundo as regras, pelo tempo de trabalho prestado.

4.4.3 Indicadores de Desempenho

A SCMRA zela por um SAD segundo os princípios de justiça e objetividade. Pretende assegurar direitos igualitários aos seus funcionários, independentemente do cargo que ocupam ou da função que desempenham. Então, deverá ser garantido ao avaliado que a sua avaliação não se reflète no perfil do avaliador, mas sim que depende e se sustenta de indicadores de desempenho objetivos e rigorosos.

4.5 Responsabilidades do Departamento de Recursos Humanos para com o SAD

É de total responsabilidade do DRH assegurar:

- As revisões ao Manual de Avaliação de desempenho que se entendam por necessárias;
- Disponibilizar todos os documentos necessários para a realização de reuniões de avaliação;
- Garantir a existência de toda a documentação necessária (Análise e Descrição de Funções, Mapa de Incidentes Críticos, Fichas de Autoavaliação e Avaliação);
- Assegurar que todos os critérios de avaliação de todas as Coordenações sejam uniformes;
- Total apoio e disponibilidade, tanto para o Avaliador, como para o Avaliado, durante todo o processo da avaliação;

- Despoletar contestação de avaliação nos termos referidos no ponto 4.2.6;
- Efetuar um tratamento estatístico do resultado da AD e disponibilizar aos superiores administrativos;
- Alicerçar, na medida do possível, todas e quaisquer iniciativas da GRH nos objetivos do desempenho dos funcionários;

4.6 Erros frequentes durante o processo de AD

Segundo o Manual de Avaliação de Desempenho (2010, p. 10), existem erros frequentes que põe em causa a objetividade e rigor que a SCMRA zela. A Tabela 5, retirada do mesmo manual, exemplifica:

Efeito auréola	Tendência para que a opinião global sobre o avaliado influencie a apreciação pontual em cada atributo
Efeito de semelhança	Tendência para sobrevalorizar os comportamentos que mais se identificam com os padrões de comportamento do avaliador
Erro de proximidade temporal	Tendência para sobrevalorizar, negativamente ou positivamente, os comportamentos observados perto do fim do período a que se reporta a avaliação
Defesa do Avaliador	Com o objectivo de não criar conflito, o avaliador pontua sempre acima do positivo
Pressões Inflacionistas	Tendência para aumentar valores percentuais ao longo dos anos de avaliação.
Erro de severidade ou benevolência	Com o objectivo de não despoletar possíveis reacções adversas por parte do avaliado, o avaliador tende a sobrevalorizar os níveis reais de desempenho apresentado pelo colaborador
Erro de tendência central	Atração pelos pontos médios

Tabela 6 – Tabela de exemplos de possíveis erros do Manual de Avaliação de Desempenho (anexo 11)

Constata-se que, se este tipo de erros acontece, mesmo estes sendo comuns a este tipo de Sistema, acabará por descredibilizar o SAD que a SCMRA adotou, e todos os princípios que sobre ele se rege. Por isso é de extrema importância chamar a atenção a todos os avaliadores para estes possíveis erros.

4.7 Sistema de Gestão de Recompensas da SCMRA

A Santa Casa da Misericórdia do Rio Ave rege-se por uma Mapa de Benefícios (anexo 12), onde, segundo o mesmo, as classificações superiores a 80% incluem benefícios e as classificações inferiores a 65% abrem o inico de procedimentos com a vista a melhoria do desempenho dos trabalhadores. Numa cerimónia solene existente na SCMRA todos aos anos, é entregue ao funcionário do ano (aquele cuja percentagem da avaliação foi mais alta), um Diploma de Mérito. O mapa de benefícios é descrito da seguinte:

- **Excelente - 95% – 100%:** O funcionário que atingir esta percentagem pode usufruir de duas recompensas distintas, sendo que a recompensa A, passa por dia de aniversário e uma bolsa que corresponde a um dia de trabalho que podem ser ou não gozadas em conjunto. Caso o dia de aniversário calhe em período de férias, fim de semana ou feriado é gozado no dia útil seguinte, desde que não seja oportuno ao serviço. Já a recompensa B é destinada ao funcionário que tenha duas avaliações excelentes consecutivas, sendo que o prémio é uma compensação a 2% do salário anual médio nos anos a que respeita avaliação, sendo que 50% são atribuídos em vales de desconto de bens e serviços na Valência da Farmácia e da Unidade Hospitalar;
- **Muito bom – 80% – 90%:** É dado ao funcionário o dia de Aniversário aplicando-se as mesmas condições do que foi mencionado acima;
- **Bom – 66% – 75%:** Não é dada qualquer tipo de recompensa a quem atinja esta percentagem;
- **Suficiente – 50% – 66%:** O Senhor Provedor solicita mais desempenho
- **Insuficiente – 0% – 49%:** Nestes casos, na existência de apenas um insuficiente é elaborado um Plano de Desenvolvimento Pessoal cuja finalidade passa por definir estratégias para aplicar nas funções para que o desempenho melhore. Quando são tidos dois insuficientes existe um processo interno ao avaliador e ao avaliado para averiguar a situação.

4.8 Atividades realizadas em contexto de Estágio Curricular

Na SCMRA, as atividades realizadas foram de encontro à área escolhida para o relatório de estágio, sendo ela a Avaliação de Desempenho. Após uma reunião com a responsável pelos RH da SCMRA, decidiu-se continuar a explorar a temática da avaliação de desempenho. O motivo pelo qual esta decisão foi tomada prende-se ao facto de a instituição percecionar que o método era demorado e pouco eficiente.

Assim sendo, tratou-se de fechar a Avaliação correspondente ao ano civil de 2017, ficando responsável por toda a documentação e tratamento de dados obtidos. Posto isto, as atividades que daí advieram passaram por, inicialmente, uma explicitação de como funcionava o SAD na instituição e como esta está de momento estruturada. Após essa explicitação, foram organizadas as fichas de autoavaliação e avaliação que faltavam por valência, de forma a que o tratamento de dados fosse mais rápido. Finalizado o ciclo de AD referente ao ano de 2017, foi criado um

Regulamento Interno da Avaliação de Desempenho, com base em modelos de regulamento de Santas Casas, para posteriormente ser aplicado na SCMRA. Além de funções desempenhadas na Área dos Recursos Humanos relativas a AD, também foram exercidas funções de Formação, como organização e atualização de currículos, atualização de documentação de funcionários, baixas médicas e ainda registo dos Processos Individuais e funções na área dos Recursos Humanos a nível de contabilidade, como organização de recibos verdes referentes ao ano 2017 e 2018. Ainda foram realizadas outras pequenas atividades que visavam auxiliar toda a equipa dos Serviços Centrais Administrativos.

Todas as atividades realizadas permitiram adquirir competências, além de contribuírem para uma formação pessoal enriquecedora. Durante atividades desenvolvidas em contexto de trabalho real, denota-se que as práticas de recursos humanos e gestão da formação se encontram de mãos dadas. O contacto com a responsável dos RH e acompanhante de estágio, nesta temática, trouxe bastantes aprendizados e desenvolvimento de novas competências, tanto transversais como funcionais.

II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. A Gestão de Recursos Humanos: Breve enquadramento

A gestão de pessoas designava-se de Administração de Pessoal (AP). Esta apenas tinha o interesse em aspetos técnicos de subsistemas como os salários, a avaliação, a formação e a compensação de empregados. Inicialmente, existiam encarregados responsáveis por zelar pelos benefícios do trabalhador, denominados de *Welfare Offices*², nos revela que este tipo de práticas remontam ao século XIX, tanto nos EUA como na Europa. Mas, embora o aparecimento deste tipo de encarregados tenha surgido no século XIX, é apenas no século XX que a AP assume um maior relevo. Surge como uma prática para as organizações que defendiam a necessidade de controlar o trabalho e os Recursos Humanos se assumem como fator básico da competitividade. (Cabral-Cardoso, 1999 e Carvalho, 1998 cit. em Carvalheiro, 2011, p.16). No início dos primeiros 40 anos do século XX, a AP ocupava-se apenas com questões administrativas, como o recrutamento e os salários dos trabalhadores. Apenas com a finalização da II Guerra Mundial é que surgem outros subsistemas como a formação, aconselhamento de administração da empresa na negociação de contratações coletivas. (Carvalheiro, 2011, p. 17)

Sendo assim, apesar de a Gestão Recursos Humanos (GRH) ser um conceito recente, trata-se de uma prática que foi crescendo ao lado de teorias organizacionais e comportamentais. Prince (1997, p. 10) reúne diversas definições de alguns autores, descritas na tabela 7:

“A gestão de Recursos Humanos envolve todas as decisões e ações de gestão que afetam o relacionamento entre a organização e os trabalhadores – isto são os Recursos Humanos.”(Beer et al.1984)
“Um método de maximizar o retorno económico do recurso do trabalho integrando a Gestão de Recursos Humanos na Estratégia de Negócio.” (Keenoy 1990)
“Uma abordagem estratégica, coerente e abrangente para a gestão e desenvolvimento dos recursos humanos da organização, em que cada aspeto desse processo é totalmente integrado dentro da gestão geral da organização. GRH é, essencialmente, uma ideologia.”(M. Armstrong 1992)
“Talvez seja melhor considerar a gestão de recursos humanos como simplesmente uma noção de como as pessoas podem ser melhor geridas no interesse da organização.” (M. Armstrong 1994)
“Um corpo diversificado de pensamento e prática, vagamente unificado pela preocupação de integrar mais de perto a gestão de pessoas com as principais atividades de gestão das organizações.” (Goss 1994)
“O GRH é um discurso e uma tecnologia de poder que visa resolver a lacuna inerente ao contrato de trabalho entre a capacidade de trabalho entre a capacidade de trabalhar e o seu exercício e, assim, organizar os trabalhadores individuais em poder de força coletiva e produtiva.”(Townley 1994)
“A gestão de recursos humanos é uma abordagem diferenciada para a gestão de emprego, que visa obter vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho altamente comprometida e capaz, usando uma matriz integrada de técnicas culturais, estruturais e de pessoal.”(Storey 1995)

Tabela 7 - Definições de GRH, adaptado de Prince (1997, p.10)

² O que se viria a designar tardiamente de “Função Pessoal”

Quando tentamos definir a GRH, compreendemos que esta possui uma falta da afetividade para com o trabalhador, fruto da anterior AP mencionada. Isto quer dizer que, a maximização de custos e a tentativa de fornecer salários baixos em troca de benefícios para a organização era o que mais interessava. A visão do lado afetivo e humano para com o funcionário era completamente esquecida. Entretanto, as transformações socioeconômicas a nível mundial, fruto da globalização econômica, desenvolvimento da tecnologia, evolução das formas de comunicação e a competitividade entre organizações levaram a que o enfoque se centre no trabalhador. Quer isto dizer que o trabalhador deixou de ser visto como uma força produtiva e passou a ser visto como ser individual “na sua totalidade”. Assim, as pessoas “tornaram-se para as organizações, parceiras em seu desenvolvimento e crescimento para garantir a sua sobrevivência e competitividade frente ao novo cenário socioeconômico mundial.” (Philadelpho & Mâcedo, 2007). Posto isto, a GRH é algo que se vai tornando objeto de bastante interesse. Esse mesmo interesse é gerado com a criação de licenciaturas, pós-graduações e mestrados dedicados a esta temática, e, ainda, formações sobre a mesma. Todavia, apesar da GRH ser alvo de controvérsias, qualquer modelo da mesma deve assentar em três princípios fundamentais, sendo eles:

1) Princípio da unificação que “requer que o modelo de GRH descreva um fenómeno distinto”;

2) Princípio da estrutura dinâmica que “possibilite compreender as mudanças ocorridas nas mais diversas circunstâncias”;

3) Princípio da consistência onde, “segundo o qual, a informação interna que contém, esteja ordenada de um modo consistente e permita comparações com diferentes realidades.”

(Neves, 2002, p. 9)

Ora, isto quer dizer que os Recursos Humanos são um elemento que vem trazer a diferença no que toca à competitividade. Assim sendo, todos os tipos de decisões pertencentes à GRH são vistas de um ponto estratégico e, é fundamental que as pessoas estejam integradas e envolvidas a fim de se obter uma facilidade em atingir os objetivos propostos pela organização.

A sistematização da GRH se estrutura em quatro tipos. O primeiro tipo a que se refere é um tradicional/conservador onde a principal preocupação da GRH é minimização de custos aliada à eficiência administrativa. O segundo tipo, denominado de radical/conservadora, consiste em programas que se mostram benéficos à gestão e a disponibilidade do seu uso por parte do

funcionário/trabalhador. O terceiro tipo, pluralista/inovador, refere-se às relações entre os sindicatos e a gestão. Focam-se na segurança do emprego para efetuar e aceitar mudanças que sejam necessárias e expostas. Por último, designado de unitário/inovador, assenta num conjunto de interesses entre a gestão e o trabalhador. Isto visa a aumentar o uso de técnicas de gestão inovadoras (círculos de qualidade, trabalho em equipa, reengenharia etc.). (Neves, 2002, pp. 7-8)

A Gestão de Recursos Humanos tem como pressuposto a existência de subsistemas interdependentes, tais como seleção, treinamento, cargos e salários, avaliação de desempenho entre outros. (Gil A. , 2001) . Acima de tudo, a maior responsabilidade imposta aos GRH é a função de reestruturação do trabalho e das dimensões desta. Para o sistema funcionar de forma harmoniosa, os trabalhadores contribuem para tal, através dos seus conhecimentos, das suas aptidões e competências. Para que isto funcione e haja uma organização nos subsistemas que formam o sistema organizacional, surge a conceção de gestão de pessoas como modelo de gestão. O que leva a que as pessoas alcancem os objetivos e metas organizacionais. Inicialmente era denominado de administração de recursos humanos e, posteriormente, de gestão de pessoas.

Conforme indicam Sparrow e Hiltrop (cit. In. Tavares Ribeiro, 2011, p. 7), a gestão de pessoal via a gestão de recursos humanos como um custo. Contudo, recentemente, essa ideia desvaneceu-se. Atualmente o departamento de recursos humanos olha para a gestão de recursos humanos como um investimento para uma maior facilidade em atingir os objetivos da própria organização.

A distinção de GP e GRH em três aspetos fundamentais:

- 1) “A ligação da gestão de pessoas e da estratégia do negócio em que o efeito competição coloca particular ênfase na gestão de mudanças”;
- 2) “O papel chave que é esperado dos gestores de linha seniores, já que gerir pessoas passou a ser a sua atividade principal”;
- 3) “A ênfase colocada na integração de práticas e políticas entre si e com estratégia de negócio”

(Sisson 1994 cit. em Tavares Ribeiro, 2011, p.7)

Em síntese, podemos entender que a GRH foi alvo de inúmeras evoluções e que, é um conceito que continua a sofrer alterações. Desde nos anos 90 até agora, a GRH desenvolveu uma gestão estratégica, devido a internacionalização dos negócios.

2. Avaliação de Desempenho

2.1. Conceito, Objetivos e Características

Como referido anteriormente, é apenas no século XX que AP assume um papel de destaque, sendo uma prática de controlo do trabalho. Nesta prática, o processo de avaliação de desempenho (AD) torna-se um instrumento importantíssimo para a gestão de organizações. Quer isto dizer que, os gestores começaram a compreender que este processo permitiria perceber a qualidade do trabalho executado e, os problemas existentes na organização. (Caetano & Vala, 2002). Por outras palavras, a avaliação de desempenho é “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.” (Silva, 2014, p. 37).

Posto isto, este processo é uma ferramenta imprescindível para as organizações. A sua finalidade passa por indicar o desempenho de uma organização e, se esta atinge os objetivos a que se propôs. Para que o processo de avaliação de desempenho numa organização funcione, este deve estar bem clarificado e explicado, pois pode assumir diferentes configurações em diferentes contextos organizacionais. Segundo Caetano (2008), para que se conceba e implemente um processo de avaliação de desempenho numa organização, é fundamental conhecer a estratégia da organização. Além disso é necessário também ter em conta os problemas de produtividade, a eficácia da organização e ainda, a qualidade laboral. Isto deve estar aliado ao pensamento de estruturação de gestão de pessoas.

Os principais objetivos que levam as organizações a implementar um sistema da avaliação passam pela satisfação de três necessidades: uma é da organização e duas do indivíduo. No que se refere à organização, a avaliação do desempenho ajuda na tomada de decisões administrativas, como por exemplo, a atribuição de remunerações ou progressão na carreira. Já no que diz respeito ao indivíduo, serve para o avaliado conhecer a apreciação feita sobre o seu desempenho e, dá liberdade ao avaliador de aconselhar o colaborador no seu caminho profissional. Estes diferentes objectivos de avaliação de desempenho podem interligar-se em três grupos diferentes: “objetivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização”; “objetivos que visam o desenvolvimento do indivíduo”; “objetivos centrados na gestão de recompensas.” (Lopes I. P., 2015, p. 19). Consequentemente, os propósitos organizacionais passam por analisar em que

medida os objetivos foram realizados e, perceber e negociar os objetivos futuros. Comparativamente aos indivíduos, a avaliação do desempenho permite que estes tenham feedback sobre as suas ações no seu posto de trabalho. Relativo à gestão as recompensas, trata-se de decidir a atribuição de prémios ou outros benefícios para sucessos de desempenho. (Caetano & Vala, 2002)

Assim sendo, a avaliação de desempenho deve referir-se à atitude, competência e conhecimento atribuídos à função. Deve acontecer sempre que se denote um desvio considerado inaceitável do que são os objetivos da respetiva função do colaborador. Esta decorre sem afetar o ritmo normal da empresa e, articulada ao seu ritmo devendo recorrer a instrumentos validados e adequados às políticas dos Recursos Humanos. Tem como intuito dar um feedback e melhorar a aprendizagem no processo. A avaliação do desempenho é importante para a melhoria de todos os intervenientes desde que se atenda a métodos específicos e utilizados na gestão de RH. Por norma, os instrumentos centram-se na personalidade, no comportamento, na comparação com outros relativamente à gestão de objetivos. Esta comparação com os outros pode ser feita através de uma ordenação simples ou distribuição forçada. A ordenação simples consiste em comparar o desempenho de forma a obter uma lista do melhor para o pior. Já o método de distribuição forçada impõe diversas categorias de avaliação obrigatória. Uma outra componente da avaliação do desempenho cinge-se aos procedimentos que regulam o processo, como é o caso, por exemplo, da formação que é dada a todos os que participam nessa avaliação e da entrevista de feedback sobre o desempenho. A avaliação pode ser realizada pelo chefe imediato, pelos colegas do avaliador, pelo próprio avaliado, pelos subordinados ou até mesmo pelos clientes (Caetano & Vala, 2002).

Contudo, a avaliação de desempenho também trata de aferir determinada competência necessária para determinado cargo ou função. Só depois desse processo é que, talvez, se torne viável comparar colaboradores. Relativamente aos processos internos da organização, o uso efetivo da avaliação de desempenho poderá trazer uma confiança entre o empregador e o empregado, na medida que este facilita a comunicação entre ambos (Meyer, 1991). A AD é vista como uma ferramenta capaz de trazer motivação, satisfação e envolvimento dos colaboradores, o que faz com que a produtividade da mesma aumente. Segundo Chiavenato (2001), a avaliação de desempenho é algo sistemático. Trata-se da apreciação do comportamento das pessoas e do cargo que as mesmas ocupam.

Todavia, um público mais sensível pode não ver a AD com bons olhos, considerando ser errado haver comparações entre colegas de trabalho. Regra geral, compete aos superiores avaliar os seus colaboradores. Dentro da avaliação de desempenho encontramos diversos métodos e, naturalmente, cada um apresenta vantagens e desvantagens em relação aos outros. Cabe a quem estiver responsável pelo processo de avaliação perceber qual o mais pertinente tendo em conta os objetivos e valores da empresa e dos colaboradores. A existência de um sistema deste tipo, pode trazer benefícios e melhorias financeiras às organizações, revelando-se uma vantagem competitiva. Podemos concluir que, um processo de avaliação de desempenho é algo benéfico, para o colaborador, para a organização e para os clientes que usufruem dos serviços da mesma. Isto tudo porque, irá se refletir na qualidade de produtos/serviços aos clientes, proporcionando uma maior satisfação.

É possível assim entender que os dados retirados deste processo não só servem para uma orientação profissional do funcionário, bem como pretende compreender o que é feito na organização, de que forma pode ser melhorado ou, manter estratégias positivas para a concretização dos objetivos da mesma, para que exista uma maximização de lucros e relação de satisfação do consumidor. Porém, existe uma grande e crescente preocupação com a subjetividade existente neste processo. Torna-se importante encontrar formas de evitar a ineficiência dos sistemas de avaliação de desempenho para que estes se estruturam justa e equitativamente. Quer isto dizer que, um processo de avaliação de desempenho justo e equitativo passa por fornecer avaliações completas, precisas e justas (Cleveland & Murphy, 1995). Apesar de vários estudos comprovarem o avanço das práticas nestes sistemas, a insatisfação sobre este processo não diminuiu. Nas últimas décadas houve uma crescente preocupação em encontrar formas para tornar a AD mais justa, mas a maioria dos trabalhadores continua a ver a AD como algo pouco positivo e revelam-se bastante insatisfeitos. Isto deve-se ao facto de por vezes o sistema de gestão de recompensas não ser apelativo ou, a comparação entre colaboradores ferir suscetibilidades. Torna-se cada vez mais importante, aquando a implementação destes sistemas na organização, que estes sejam clarificados e explicitados a todos os colaboradores de forma simples.

2.2. Benefícios existentes da avaliação de desempenho

A implementação de um SAD numa organização traz benefícios. O autor Chiavenato (2009) defende que, na avaliação de desempenho, são vistos os benefícios de três pontos de vista:

Da Organização: Faz a avaliação do potencial humano a curto, médio e longo prazo, definindo ainda a contribuição de cada funcionário. Identifica os funcionários que necessitam aperfeiçoamento a determinadas áreas, como também aqueles que se encontram em condições de promoção ou transferência. Dinamiza a política de RH. Oferece aos seus funcionários oportunidades de promoção e crescimento pessoal;

Da Gestão: Avalia o desempenho e o comportamento dos funcionários. Conta com fatores de avaliação e, principalmente, um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade. Propõe providências para melhorar o padrão do desempenho dos seus funcionários. Por fim, comunica-se com os funcionários de forma a que estes compreendam a avaliação de desempenho como um sistema objetivo e como se encontra o seu desempenho, através deste sistema;

Do Colaborador: Conhece os aspetos do comportamento e do desempenho que a empresa valoriza nos seus subordinados. Conhece ainda, as perspectivas do seu superior relativamente ao seu desempenho, os seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do seu superior. Tem conhecimento das medidas que o seu superior está a tomar quanto à melhoria do seu desempenho. Tem consciência e conhecimento das próprias medidas que deve tomar. Realiza ainda uma autoavaliação e uma autocrítica no seu desenvolvimento.

2.3 Características de um Sistema de Avaliação de Desempenho

Almeida (1996) defende que, para que um sistema de avaliação de desempenho funcione deve possuir um conjunto de características imprescindíveis:

Equidade e Exatidão: Todos os trabalhadores avaliados devem compreender que o processo de avaliação de desempenho possui uma justiça procedimental;

Fidelidade: Mostra o grau em que os resultados são alcançados sem erros, mediante os instrumentos utilizados. Para que se obtenha uma maior fiabilidade deve-se ter cuidado na escolha de métodos adequados e existir intervalos periódicos entre as avaliações;

Validade: A validade mostra em que grau os resultados alcançados medem a contribuição pretendida pela organização. Assim como a fidelidade, é importante a escolha de um método adequado. Saliente-se que os avaliadores devem ser formados e treinados, para que a validade dos resultados seja o mais fidedigna possível;

Simplicidade: O processo de avaliação de desempenho deve ser claro e simples. O ideal seria que este fosse elaborado junto dos colaboradores, para que a compreensão e aceitação sejam mais intrínsecas e esclarecedoras;

Oportunidade: Este tipo de Sistema deve coexistir com outras atividades, tais como, progressão da carreira, prémios, formação entre outras;

Economicidade: O custo monetário do processo nunca pode ser superior ao valor moral do processo. Quer isto dizer, que tudo o que se possa retirar de positivo da avaliação nunca deve ser inferior ao dinheiro gasto para a execução da AD;

Bom direcionamento da informação: Todos os objetivos e finalidades da AD devem ser informadas. Devemos ter em conta quem vai receber essa informação para serem tomadas decisões;

Seletividade: os resultados devem ser usados de forma pertinente, ou seja, a informação deve ser divulgada de acordo com as necessidades de quem a vai receber;

Flexibilidade: Embora o gestor possua flexibilidade para a escolha do método a ser utilizado, este deve ter em atenção as necessidades da área e da função a ser avaliada;

Envolvência: Deve certificar-se que os trabalhadores de uma organização estão todos envolvidos neste processo. Deve comportar-se também todas as dimensões da organização;

Deteção de Sucesso: O processo de avaliação de desempenho deve focar-se nos casos de sucesso mais do que nos casos de insucesso.

Já do ponto de vista de Gomes et al. (2008), estes destacam as seguintes características:

Confiança: É fundamental a existência da confiança em todo o processo. Para que esta exista, os líderes devem, sempre, executar práticas justas e transparentes;

Praticabilidade: É importante que o SAD seja prático e útil a fim de evitar rebeliões;

Aceitabilidade: Os colaboradores devem aceitar o sistema, os critérios e os procedimentos. Caso não aconteça, os colaboradores deixam de confiar no sistema;

Fiabilidade: Refere-se à fiabilidade dos resultados, assim como a justiça dos mesmos. Nunca os resultados de uma avaliação feita a um colaborador por mais que um avaliador, devem ser discrepantes;

Sensibilidade: Capacidade que o sistema possui de distinguir bons e maus desempenhos. Caso contrário, o sistema torna-se inútil para o desenvolvimento da organização bem como, para a tomada de decisões por parte do departamento de GRH;

Relevância: Em que medida as dimensões para avaliar o desempenho do colaborador são importantes, assim como se os padrões definidos para as funções que são avaliadas vão de encontro às metas organizacionais;

2.4 Modelos de um Sistema de Avaliação de Desempenho

Gomes et al. (2008) afirmam a existência de sete modelos de avaliação de desempenho, sendo eles os seguintes:

Chefia direta: Existe uma observação direta durante a atividade laboral, onde se observa o desempenho do trabalhador de perto. Para evitar questões erros e enviesamentos (que serão mencionados mais a frente) devemos aliar a avaliação da chefia direta com a do superior hierárquico;

Subordinados: Aqui acontece o inverso da chefia direta. Aqui é o funcionário que avalia o seu superior hierárquico. Pode existir erros tendo em conta se o funcionário e o chefe possuem ou não uma relação harmoniosa. Contudo, um subordinado sabe se o chefe está a ser adequado as funções, assim como um aluno consegue perceber se tem um bom ou mau professor;

Colegas/Pares: Quando o chefe(s) direto(s) não conseguem observar o desempenho dos seus funcionários, este modelo entra em vigor. Ou seja, passa por um colega avaliar outro colega. Por lógica entende-se o mesmo que a avaliação de desempenho por subordinados. Tudo pode depender do tipo de relação existente entre os colegas, que pode levar a favoritismos ou até mesmo, arruinar a reputação dos mesmos;

Técnico do Departamento de Recursos Humanos: Este tipo de avaliação acontece quando um funcionário depende de mais que uma chefia ou está aliado a vários projetos e/ou funções. O lado negativo deste tipo de avaliação passa por o Técnico não estar em contacto com a realidade laboral do funcionário;

Autoavaliação: Este tipo de avaliação permite com que o funcionário participe ativamente em todo o processo. Contudo, pode existir a tentação de atribuir boas avaliações a si mesmo. Pode ser também um grande aliado a outro tipo de

avaliações, pois existe a discussão entre o avaliado e o avaliador. Recordemos que este modelo é o que vigora na SCMRA, onde se segue a Entrevista de Desempenho, que tem o propósito de discutir a avaliação. Como consequência, não se torna um modelo eficaz para progressão na carreira ou compensações;

Cliente: Este tipo de modelo surgiu, inicialmente, quando os clientes mostravam vontade de se manifestar face alguma insatisfação. Com a rápida evolução global, este modelo surge como uma grande aposta por parte de empresas de telecomunicações, onde, através do e-mail ou chamada, apelam ao cliente para avaliar o serviço. Também existe o chamado “cliente mistério”, onde um cliente se dirige ao estabelecimento fingindo ser um cliente interessado em efetuar uma compra. A indústria alimentar aposta neste tipo de modelos;

Avaliação 360º: Pode englobar todos os modelos de avaliação mencionados. Trata-se de um processo exigente, mas que possui a vantagem de o avaliado perceber o seu desempenho tendo em conta vários pontos.

2.5 Erros frequentes no Sistema de Avaliação de Desempenho

É importante mencionar que o Sistema de Avaliação de desempenho, além de possuir benefícios, está também suscetível a erros. Mencionamos aqui os principais erros cometidos no juízo avaliativo (Gomes, et al., 2008):

Efeito Horn: O avaliador conhece uma característica negativa do avaliado e tendência toda a avaliação em função dessa característica;

Efeito Halo: Ao contrário do efeito Horn, acontece com a característica positiva;

Efeito Similitude: O avaliador favorece positivamente na avaliação todos os colaboradores que se assemelham a ele;

Efeito de Comparação: O avaliador faz avaliação de colaboradores em comparação;

Efeitos Emocionais: A avaliação pode ser influenciada pelo estado emocional;

O efeito das expectativas prévias: O avaliador julga o desempenho do colaborador em função de expectativas prévias;

Tendência central: O avaliador atribui pontuações intermédias em todos os parâmetros;

Severidade: O avaliador atribui pontuações baixas;

Leniência/complacência: O avaliador atribui pontuações elevadas;

Erro de atribuição: Para o avaliador, a conduta do funcionário perante a sua função se deve a fatores pessoais e negligencia outros fatores;

O protótipo de “empregado ideal”: O avaliador faz avaliação do colaborador mediante ao seu protótipo de “empregado ideal”;

Profecia Auto Confirmatória: As perspetivas prévias que o avaliador possui acerca de determinado trabalhador, podem traduzir-se nos resultados da avaliação;

Estereótipos: O avaliador deixa-se influenciar por estereótipos como género, idade, raça, e habilitações académicas;

2.6 Métodos de Avaliação de Desempenho

Regra geral, compete aos superiores avaliar os seus colaboradores. Dentro da avaliação de desempenho encontramos diversos métodos e, naturalmente, cada um apresenta vantagens e desvantagens em relação aos outros. Cabe a quem estiver responsável pelo processo de avaliação perceber qual o mais pertinente tendo em conta os objetivos e valores da empresa e dos colaboradores. Estes métodos dividem-se em dois tipos: **comportamento** e **resultados**.

2.6.1 Comportamento

Ensaio Narrativo: É um método que visa a descrição por escrito dos pontos favoráveis e fracos de cada colaborador que foi avaliado. Neste ensaio, vão também descritos pontos de melhoria de cada um (Gomes, et al., 2008)

Checklist comportamental: Este método coloca um conjunto de afirmações do quotidiano laboral em que o avaliador pontua dentro de uma determinada escala (ex. 1 a 5), adequada a afirmação em questão. No final somam-se a pontuação;

Método de Escala Gráfico: Existe uma escala com inúmeras qualidades (ex. qualidade no trabalho). O método de escala gráfica possui uma “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);

Método de Incidentes Críticos: Este método está em vigor na SCMRA ao qual chamam de “Mapa de incidentes Críticos”. Este método passa por destacar aspetos positivos ou negativos do colaborador, sendo discutidos posteriormente;

Ordenações Simples: “é pedido ao avaliador que descreva todos os empregados desde do melhor ao pior, considerando determinadas dimensões. É um método que pode

ser utilizado em unidades orgânicas ou em empresas com poucos funcionários. Embora permita uma comparação para efeitos de decisões de gestão, é menos adequado para transmissão de *feedback* com impacto no desenvolvimento individual” (Gomes, et al., 2008);

Comparações Emparelhadas: Como o próprio nome indica, compreende na comparação de colegas/pares, normalmente, 2 a 2;

Distribuição Forçada: Tal como no método anterior, também aqui se fazem comparações entre os trabalhadores, usando percentagem aliadas a classes (ex. Bom 50%);

Behaviorally rating Scales (BARS): O sistema de BARS consiste num conjunto de referências base para os avaliadores avaliarem cada colaborador, sem que os resultados sejam muito diferentes;

Assesmente Centers: “são procedimentos standardizados usados para avaliar dimensões baseadas em comportamento ou desempenho, nos quais os participantes são avaliados mediante diversos exercícios ou simulações” (Chen e Naquin cit. por Gomes, et al., 2008)

2.6.2 Resultado

Gestão por objetivos: Segundo Gomes et al. (2008) a gestão por objetivos “representa uma medida de contribuição de cada empregado para o sucesso estratégico sustentado da organização. Uma vez definidos os objetivos de eficácia, eficiência, inovação, ética, qualidade, estes passam a constituir padrões em relação aos quais o desempenho é avaliado”.

Balanced Scorecard: “É um instrumento de medição do desempenho organizacional que, á tradicional perspetiva financeira, acrescenta critérios referentes aos clientes, aos processos internos e à aprendizagem e crescimento, numa cadeia de relação causa-efeito.” (Gomes, et al., 2008).

3. Sistemas de Recompensas

3.1 Conceito e Objetivos

O sistema de recompensas (SR), como o próprio nome indica, trata-se de um sistema que visa a recompensar os colaboradores pertencentes a uma organização. Estes colaboradores

podem ser recompensados de duas formas: monetária e de benefícios. A primeira trata-se de pagamentos de salários, aumento por mérito, bônus. A segunda trata-se dos subsídios, seguros de saúde entre outros. O sistema de recompensas pode ser definido como “o conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que a empresa pode conceder ao colaborador para incentivar e manter o seu nível ideal de desempenho” (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Para Caetano & Vala (2002) “o sistema de recompensas pode ser considerado como um conjunto de dispositivos criado pela organização para retribuir as contribuições dos seus elementos”.

Ora, sendo a produtividade da organização a chave de qualquer sistema de recompensas eficaz, é fundamental que este tenha uma relação com a motivação dos colaboradores. Para que isto aconteça é necessário que sejam fornecidas ao colaborador boas condições laborais (físicas e de ambiente laboral) assim como a gestão de salários e benefícios seja adequada (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Para que este sistema seja satisfatório aos colaboradores, as organizações devem estudar o seu sistema de recompensas face ao mercado de trabalho, garantir e clarificar a imparcialidade interna e externa, manter os salários sempre atualizados e ter uma GRH simples e facilitada. (Sousa, Gomes, Sanchez, & Duarte, 2006)

Ainda Câmara, Guerra, & Rodrigues (2007) afirmam que qualquer tipo de sistema de recompensas deve possuir os seguintes elementos:

- a)** sistema de recompensas deve possuir uma coerência entre si e os seus componentes;
- b)** Deve estar alinhado à estratégia da organização, sofrendo mudanças se assim necessário;
- c)** Além de recompensas monetárias, deve possuir recompensas imateriais, pois estas também são igualmente importantes e podem motivar ainda mais os colaboradores e podem ser cruciais para a escolha da empresa onde pretendem trabalhar;
- d)** Este tipo de sistema deve estar ligado à avaliação das funções, o chamado sistema de avaliação de desempenho. Assim, as recompensas devem ser distintas em função do desempenho individual ou das equipas e da contribuição que estas dão à organização;
- e)** Deve motivar os colaboradores assim como reforçar a sua produtividade;

Ainda na linha de pensamento de Câmara, Guerra & Rodrigues (2007), qualquer SR tem como “objetivos genéricos”:

1. Fazer com que os bons colaboradores continuem na organização e motivá-los, assim como atrair bons profissionais;
2. O SR ser um sistema financeiramente sustentável a médio-prazo;
3. Que os colaboradores consideram um sistema justo e igualitário;

3.2 Tipos de recompensas

As recompensas dividem-se em dois tipos:

a) Intrínsecas

São consideradas recompensas imateriais. Este tipo de recompensas relaciona-se com os princípios e valores da empresa. São recompensas que resultam do tipo de trabalho que o colaborador desenvolve e do tipo de reconhecimento e prestígio que estas lhe conferem, assim como a realização pessoal que este sente (Lawler 1959 cit. em Câmara Guerra & Rodrigues 2007). As principais recompensas identificadas surgem através dos seguintes processos:

Desenho funcional: O desenho funcional da empresa é responsável pela atratividade de uma função e pela detenção de colaboradores;

Estilo de Gestão: Determina as motivações intrínsecas do trabalhador. Por exemplo, uma empresa que possua um estilo de gestão participativo, existe um envolvimento na tomada de decisões, sendo uma gestão de objectivos, a passo que, numa gestão paternalista, sendo o gestor normalmente o patrão, este tem uma sensibilidade e preocupação com o colaborador, não só no âmbito laboral, mas também fora dele. Ainda temos organizações com gestão autoritária, onde a maximização de resultados é prioritário. Quer isto dizer que se os colaboradores não atingirem os objectivos pretendidos pela organização, são substituídos. Por último, a gestão igualitária possuiu um conjunto de colaboradores homogéneo e altamente qualificado (clínicas médicas, contabilidade, consultadoria entre outras);

Mecanismos de Reconhecimento: Pretende ter o contributo dos colaboradores, podendo envolve-los na tomada de decisões, consultando a sua opinião ou apenas dar prestígio ao contributo que trazem, através de quadros de honra ou feedback positivo;

Oportunidades de Desenvolvimento: Permitir formação aos colaboradores é uma forma de desenvolver profissionalmente o colaborador. Isto permite que o colaborador enriqueça o seu currículo profissional e dando-lhe mais competências profissionais;

Progressão na Carreira: A organização deve permitir que haja progressão na carreira, traçando planos de carreira aos seus colaboradores. Quando isto acontece, a facilidade de detenção de bons colaboradores é facilitada;

Autonomia e Responsabilidade: O colaborador pode ter oportunidade de colocar em prática as suas competências quando é envolvido em funções/decisões que ultrapassem a sua esfera de trabalho. Quando isto acontece, a responsabilidade e autonomia de ação crescem; (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

b) Extrínsecas

São as recompensas de natureza material. Estas incluem:

Salários: O chamado salário base é, sem dúvida, um grande peso nas recompensas. Este encontra-se em queda devido ao aumento da importância dos incentivos;

Incentivos: Serve remunerar o colaborador consoante a função do seu desempenho. Os incentivos influenciam o colaborador e o seu comportamento, levando-o a executar determinadas funções para as quais não estavam inclinados/motivados a executar;

Benefícios: Dividem-se em dois tipos. O primeiro tipo designa-se como benefício social, que são aqueles que se aplicam a todos os colaboradores da organização e trata-se de necessidades sociais. O segundo tipo designa-se como benefício específico. Este destina-se apenas a uma parte específica de colaboradores, dependendo de vários fatores (cargo ocupado, funções);

Símbolos de estatuto: Demonstra a importância que o colaborador tem na organização, como por exemplo, possuir um carro de serviço é um símbolo de estatuto; (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007)

4. Sistema de Gestão da Qualidade

4.1. Conceito

A gestão de qualidade vai de encontro às medidas da organização. Serve para assegurar que os resultados sejam alcançados. Com isto, a gestão de qualidade pretende: Obter qualidade dos produtos/serviços; garantir a qualidade e controlo dos processos da organização; gerir a qualidade quando o foco é as medidas organizacionais e ser capaz de assegurar que os resultados sejam atingidos (Pires, 2006). Trata-se de um conjunto de características internas de um produto e/ou serviço que visa satisfazer determinadas necessidades. Possui um conjunto de processos e recursos necessários para ser adequável numa organização, aplicados quotidianamente na mesma (Lopes & Capricho, 2007).

Assim sendo, a gestão da qualidade assenta em 8 princípios: **Foco no cliente:** a organização deve trabalhar em prol de atender o cliente de forma satisfatória; **Liderança:** Deve oferecer os instrumentos necessários para que os processos sejam executados com a maior eficiência; **Abordagem por Processos:** o modo como os funcionários se relacionam com as tarefas que são executadas bem como a relação entre “a entrada e saída desses processos e a oferta de recursos para que a atividade seja bem desempenhada”; **Abordagem Sistemática da Gestão:** “os processos devem ser visualizados como um sistema, onde tudo que faz parte do sistema interaja. A partir disso, os processos poderão ser avaliados e organizados”; **Comprometimento das Pessoas:** O maior recurso de uma organização são os seus colaboradores; **Melhoria:** é dado aos colaboradores a formação necessária para que os processos realizados atinjam a qualidade e a excelência; **Abordagem Factual para Tomada de Decisões:** Através de auditorias ou análises realizadas ao SGQ, os gestores “os gestores poderão verificar as oportunidades e desafios da empresa, e assim tomar decisões que auxiliarão na melhoria dos serviços e produtos”; **Gestão das Relações:** Os colaboradores e os fornecedores criam uma relação de parceria com a organização. Isto pode beneficiar os prazos, preços que visam contribuir para a qualidade; (Kerdna, s.d.)

Qualquer organização pode implementar este sistema. Para que isto aconteça, outra empresa especializada em auditoria e concessão verifica se o sistema implementado na organização está a ser cumprido de acordo com a norma. Caso isso se cumpra à organização são atribuídos um certificado e uma bandeira nos quais consta um selo de certificação. Em Portugal, a responsabilidade pertence ao IPAC (Instituto Português de Acreditação) (ANTRAM)

4.2 Normas de Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001)

A ISO (International Organization of Standardization)³ foi fundada a 23 de fevereiro 1947, com sede em Genebra, Suíça, publicando mais de 1900 normas. A norma ISO 9001 é a norma mais utilizada mundialmente no que toca a Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade. Esta foi proposta pelo *Quality Mangement and Quality Assurance* ⁴, sendo a versão mais recente de 2015. A versão que vigora na SCMRA é a ISO 9001:2008. Segundo esta norma, a adoção de um SGQ é uma estratégia da organização para obter resultados ao mais alto nível. O objetivo desta passa por “trazer confiança ao cliente de que os produtos e serviços da empresa serão criados de modo repetitivo e consistente, a fim de que adquira uma qualidade, de acordo com aquilo que foi definido pela empresa” (Kerdna, s.d.). Esta assenta no ciclo PDCA (Plan Do Check Act)⁵. A figura 5 (APCER, 2019) explica como este ciclo funciona:



Figura 5 - Ciclo PDA (fonte APCER, 2019)

Ao implementar a norma ISO 9001, a organização fica com os seguintes benefícios: a organização fica apta a fornecer produtos/serviços que satisfaçam os clientes e “as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis”; existe um aumento de oportunidades para a satisfação do cliente; “Aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade” (ANTRAM).

³ Organização Internacional para a Normalização.

⁴ Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade.

⁵ Planear, Fazer, Verificar, Agir.

III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

1. Questões de Partida

O presente relatório tem como objeto de estudo a avaliação de desempenho num contexto IPSS. Neste inquérito, participam todos os trabalhadores que entregaram, pelo menos, um processo avaliativo completamente concluído pela SCMRA, neste caso, referente ao ano de 2017. Após esta breve nota introdutória são apresentadas as questões de partida:

- Que correlações se podem fazer entre Avaliação de desempenho, Sistema de Gestão de Recompensas e Sistema de Gestão da Qualidade?
- O sistema de avaliação de desempenho é adequado à realidade organizacional?
- Os trabalhadores encontram-se motivados para participar no SAD?
- Os trabalhadores têm conhecimento que um bom desempenho pode trazer benefícios?

1.1 Objetivos gerais

Colocadas as questões, para proceder a esta investigação, temos como **objetivos gerais**:

- Conhecer as estruturas existentes da Avaliação de desempenho, do Sistema de Gestão de Recompensas e do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Identificar possíveis alterações à Avaliação de Desempenho.

1.2 Objetivos específicos

Como **objetivos específicos**, temos:

- Identificar possíveis lacunas na Avaliação de desempenho, no Sistema de Recompensas e no Sistema de Gestão da Qualidade;
- Perceber os impactos da avaliação de desempenho: na instituição e nos funcionários;
- Perceber como a avaliação de desempenho se pode tornar corolário de uma gestão de qualidade;

2. Estudo de Caso

O estudo de caso, como indica o nome, é um método de investigação que se concentra no estudo pormenorizado e aprofundado de uma entidade bem definida: o “caso”. Um caso pode ser um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade, um processo, um incidente ou acontecimento imprevisto, etc. Nesta investigação, o “caso” centra-se na SCMRA e nos seus colaboradores e na problemática da AD. Em suma, “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de acontecimento específico” (Bogdan & Biklen, 2013).

O estudo de caso é uma metodologia válida, onde as questões que devem ser respondidas com “como” ou “porquê?” (Yin, 2015). Apesar de ser considerada uma das metodologias mais antigas na investigação científica, apenas no ano de 1994 com a obra de Yin, é que estabeleceu o seu primeiro protocolo para a sua prática. De acordo com Yin (2015), trata-se de uma investigação empírica e é um método abrangente. Isto quer dizer que possui uma lógica de planeamento, recolha e análise de dados. Inclui estudos únicos ou múltiplos e, pode possuir abordagens de natureza qualitativa e quantitativa. O estudo de caso serve como meio de organização de dados que preserva o objeto que é estudado. Este objeto de estudo é considerado unitário, isto quer dizer, é uma unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento. Contudo, é importante salientar que a totalidade que é atribuída ao objeto de estudo é, no fundo, uma construção mental, pois os limites são impostos ao objeto de estudo segundo o contexto que é investigado. (Goode & Hatt, 1979).

Consoante os objetivos delineados para a investigação, o estudo de caso pode ser classificado de: **Intrínseco e particular:** é normalmente usado para compreender um caso particular; **Instrumental:** Quando se utiliza outro caso como instrumento para se compreender o caso que está a ser investigado; **Coletivo:** Quando este abrange mais que um estudo para compreender o caso que está a ser investigado (Stake, 2000).

Apesar do estudo de caso não seguir nenhuma linha trajetória, podem ser identificadas as seguintes fases: **1. Delimitar o caso:** Consiste em restringir a unidade que compõe o caso identificado. Como nem sempre é fácil, Gil (2017) recomenda buscar-se casos típicos ou casos extremos; **2. Recolha de dados:** A recolha de dados pode ser feita através de vários procedimentos, qualitativos ou quantitativos tais como, análise de documentos, observação direta ou indireta, inquérito por questionário, análise de conteúdo ou entrevistas (formais ou informais); **3. Análise de Dados:** Nesta etapa é feita a seleção de dados tendo em conta os objetivos da

investigação; **4. Realização do relatório:** A última etapa trata-se da elaboração do relatório sobre o estudo, onde, além se descrever as conclusões retiradas do mesmo, se descreve todo o processo até chegar ao resultado final (Gil A. C., 2017).

3. Técnica de Recolha de Dados

As técnicas metodológicas podem perceber-se como “o conjunto de processos e instrumentos elaborados para garantir o registro das informações, o controlo e a análise de dados” (Morgan & Strong, 2003).

Sendo assim, nesta investigação serão usadas as técnicas de análise de conteúdo, conversas informais e inquérito por questionário.

3.1 Análise de Conteúdo

A Análise de Conteúdo passa por avaliar um corpo de um texto (ou algum tipo de material audiovisual) de maneira a perceber aquilo que serve e não serve para o objeto de estudo em questão, ou até mesmo quantificar e identificar palavras chave de importante relevância para o objeto de estudo. Assim sendo, durante a investigação, foram identificados documentos pertencentes à SCMRA em função objeto de estudo. Este método permitiu selecionar o que era mais importante e conclusivo para o objeto de estudo de forma a obter resultados viáveis.

3.2 Conversas informais

Apesar de se tratar de um procedimento formal, estas surgiram sem qualquer tipo de planeamento, pois por vezes, eram colocadas questões para fins de adaptação ao ambiente laboral. Estas conversas foram tidas com o Técnico de Recursos Humanos e devido a este acontecimento, foram obtidos esclarecimentos acerca dos procedimentos para este relatório.

3.3 Inquérito por questionário

A segunda técnica que foi utilizada nesta investigação é o Inquérito por questionário. Neste tipo de técnica é necessário ter cuidado nas elaborações das questões, suprimir questões supérfluas, colocar diferentes variáveis que vem corresponder a variadas questões, não condicionar respostas, ter cuidado com a linguagem de maneira a que a mesma seja perceptível e clara, não ofender o inquirido e, evitar questionar a variados inquiridos o que pode ser questionado a apenas um (Cohen , Manion, & Morrison, 2011). Dentro desta técnica existem vários tipos de

perguntas sendo elas: **Perguntas abertas:** requerem que o inquirido dê uma resposta escrita. Por exemplo: “em que medida está satisfeito com a formação que obteve?” e o inquirido responde com as suas próprias palavras; **Perguntas fechadas:** aqui, o caso inquirido tem que escolher as respostas fornecidas pelo autor do inquérito. Por exemplo: “Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com o sistema de avaliação de desempenho praticado na sua empresa?” e o inquirido responde Muito insatisfeito, Insatisfeito, Nem satisfeito nem insatisfeito, Satisfeito e Muito satisfeito; **As respostas não estruturadas:** São semelhantes as respostas das entrevistas, o inquiridor apenas controla o espaço que o inquirido poderá escrever; **Respostas com espaço a preencher:** A pergunta é direta e a resposta acaba por ser uma palavra chave ou algo curto. Por exemplo “Qual é a profissão do teu pai?_____”; **Respostas por tabela:** é semelhante à resposta com espaço a preencher, embora mais estruturada porque as respostas devem ser ajustadas a um quadro/tabela; **Respostas alternativas:** aplica-se quando não é possível usar respostas alternativas pré-formatadas e não queremos fazer uma pergunta aberta. Assim sendo, faz-se uma pergunta fechada e com alternativas ajustadas a pergunta formulada; **Respostas ordenadas:** O investigador apresenta um conjunto de informações e pede para ordenar segundo determinado critério; **Respostas por listagem:** O inquirido responde selecionando uma das escolhas possíveis apresentadas. Não existe escala; **Respostas por categoria:** dá oportunidade ao inquirido de escolher alternativas categoriais. Por exemplo: é católico? Sim_ Não_.

Após uma reflexão sobre o tipo de perguntas apresentado, tendo em conta as valências que a SCMRA possui, compreendeu-se que o número de colaboradores é demasiado elevado para realizar um questionário de perguntas abertas. Assim sendo, a escolha recaiu pelas perguntas fechadas, aliado a respostas com espaço para preencher, que foi destinado a dados pessoais como o sexo, idade, habilitações, quantas avaliações que foram submetidos, quantas recompensas recebidas por bom desempenho e por fim, quantos inquéritos da qualidade preencheram. Para preservar os colaboradores e permitir que exista uma maior sinceridade por parte destes, a identidade permaneceu no anonimato. O inquérito fornecido segue em apêndice 1 para consulta.

IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este estudo contou com a realização de um inquérito por questionário junto dos colaboradores da SCMRA. Como já foi referido anteriormente, foram distribuídos 271 inquéritos aos coordenadores de cada valência e estes tinham como responsabilidade fazer chegar os mesmos aos colaboradores. Apenas 111 colaboradores responderam a esses inquéritos, sendo que apesar de insistências, não foram entregues. Desses 111, 28 não tinham sido alvo de pelo menos uma avaliação de desempenho não cumprindo assim o requisito. Segue no apêndice 1 o questionário fornecido e aprovado, tanto pela orientação, como pela instituição. O Inquérito divide-se em duas partes, sendo elas:

1. Dados Pessoais

A primeira fase do inquérito comporta as seguintes questões:

a) Género

Após análise do gráfico 1, compreende-se que 95% dos inquiridos pertencem ao género feminino. Isto pode entender-se pelo facto de as profissões ligadas à prestação de serviço serem predominantemente associadas às mulheres. Assim, cerca de 4% dos inquiridos pertencem ao sexo masculino, e um dos inquiridos não revelou o seu género.

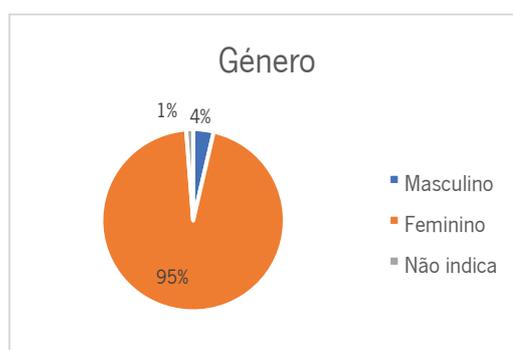


Gráfico 1 Género dos inquiridos (%)

b) Idade

De acordo com o gráfico 2, a idade predominante dos inquiridos é entre os 31-40 anos (36%). Entre os 41-50 anos são (17%). Uma das maiores fatias é também ocupada pela faixa etária acima dos 50 (25%). Cerca de 18% encontra-se entre os 20-30. Apenas um dos inquiridos possui uma idade inferior a 20 anos.

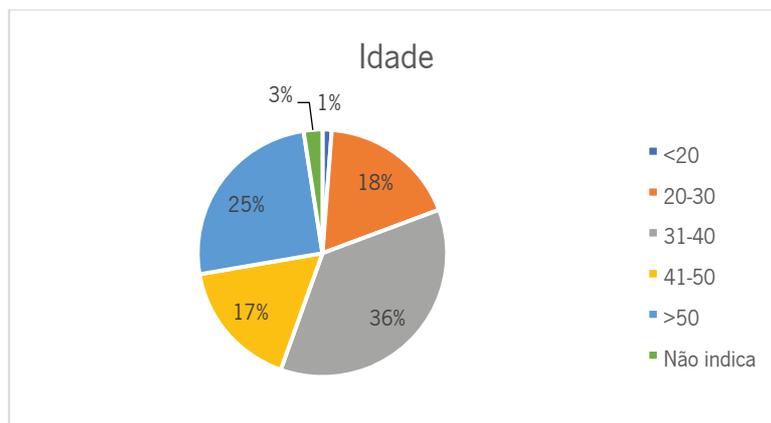


Gráfico 2 Idade dos inquiridos (%)

c) Habilitações

Relativamente às habilitações dos inquiridos, pode verificar-se no gráfico 3, que a maior fatia pertence à Licenciatura (37%). Com apenas o ensino primário (5%) há mais respostas do que com o mestrado (4%). Isto deve-se provavelmente há existência de trabalhadores com uma faixa etária acima dos 50, como foi mencionado no gráfico anterior. Denote-se que nenhum dos inquiridos possui um doutoramento.

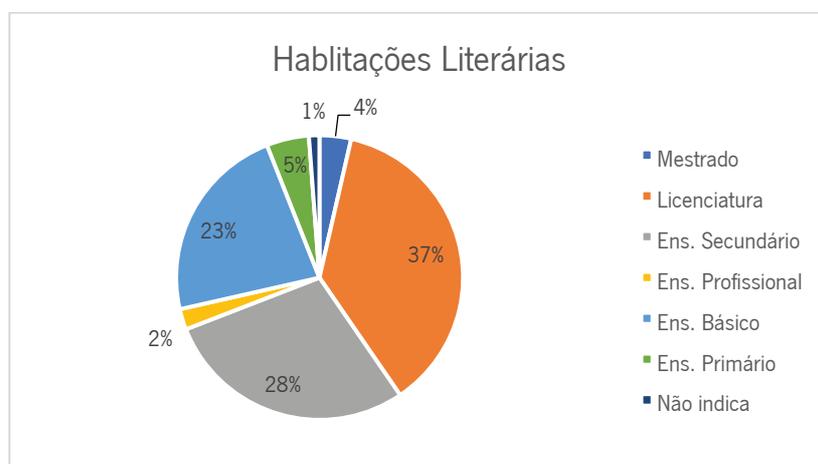


Gráfico 3 Idade dos inquiridos (%)

d) Valência

A maior percentagem dos inquiridos deste estudo, pertence à Valência da Saúde. Esta é onde se encontra o maior número de colaboradores da SCMRA, pertencentes a Unidade Hospitalar, onde temos a Administração, o Bloco Operatório, a Medicina Física e Reabilitação, Enfermagem, Auxiliares de Saúde e, a Unidade de Convalescença que possui também Enfermeiros e Auxiliares. A segunda maior fatia de colaboradores da SCMRA pertence aos

serviços de apoio. Contudo, apenas teve uma adesão de 28%, sendo relativamente baixa. A infância e a terceira idade partilham a mesma percentagem (13%), apesar de a Infância possuir mais colaboradores do que a terceira idade.

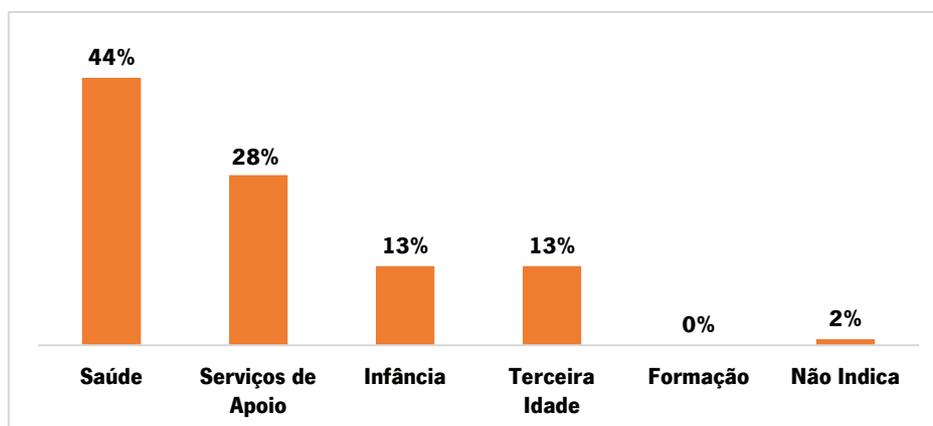


Gráfico 4 Valência à qual pertencem os inquiridos (%)

e) Função/cargo Desempenhado

É pedido aos inquiridos que indiquem o cargo/função desempenhada e que a descrevam de forma sucinta. Após análise de dados, segue a tabela seguinte, ordenada alfabeticamente, com as funções indicadas e o número de inquiridos que as desempenha.

Funções desempenhadas	Nº
Acompanhamento de Utentes	2
Administrativo	1
Animador Sociocultural	2
Assistente Administrativo	3
Assistente Social	2
Atendimento ao Público	2
Auxiliar de Ação Médica	3
Auxiliar de Terceira Idade	1
Coordenação	4
Cozinha	2
Educador de Infância	1
Enfermeiro	5
Farmácia	3
Fisioterapia	2
Lavandaria	3
Limpeza	1
Reabilitação Física	1
Serviços Gerais	4
Técnicos Superiores	3
Terapeutas	2

Tabela 8 - Funções descritas pelos inquiridos

f) Anos de Serviço

Segundo a tabela 9, concluímos que a média de anos ao serviço dos trabalhadores da SCMRA, inquiridos neste estudo, ronda os 11 anos, onde o máximo é de 44 anos e o mínimo de 2. O desvio padrão de aproximadamente 4,4 anos.

Média	10,27
Desvio Padrão	4,424
Mínimo	2
Máximo	44

Tabela 9 - Anos de Serviço dos Inquiridos

g) Avaliações de Desempenho

A primeira questão colocada aos colaboradores da SCMRA foi quantas avaliações de desempenho foram alvos desde que se encontram na instituição. A resposta maioritária ficou nas 2 avaliações de desempenho. Tendo em conta que o processo de avaliação de desempenho está em vigor nesta instituição desde 2008, tendo sido modificado em 2009 para o atual modelo que é aqui descrito, e, ainda, a média de anos de serviço ser de 11 anos, pode concluir-se que este processo acontece com algumas limitações. Isto porque, sendo a resposta maioritária 2 avaliações de desempenho, pode indicar que o processo não acontece com a regularidade anual dentro dos parâmetros que nos é descrito pelo Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho.

h) Recompensas por Bom desempenho

O gráfico 6 é referente as recompensas recebidas pelo bom desempenho. Mais de metade dos 83 inquiridos (67%) afirma não ter recebido nenhuma das recompensas descritas no Mapa de Benefícios da SCMRA. Apenas 2% recebeu um número elevado de recompensas (8 e 9). Após a análise deste gráfico compreendemos que a obtenção de bons resultados nesta IPSS é algo que se torna difícil de atingir. Podemos constatar que os trabalhadores podem não se sentir motivados a atingir resultados de excelência ou não reconhecem os benefícios que bons desempenhos podem trazer.

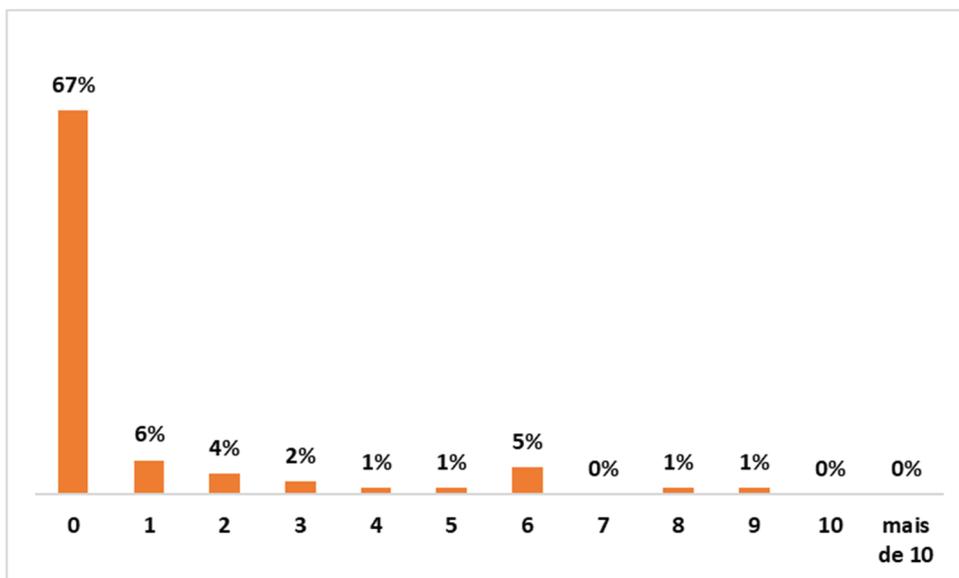


Gráfico 5 Recompensas por bom desempenho (%)

i) Inquéritos da Satisfação da Qualidade

Nesta caracterização dos inquiridos, finalizamos com a questão do número de inquéritos da satisfação da qualidade a que estes responderam. A maior fatia corresponde a 6 inquéritos (13%). Apenas 6% dos inquiridos não respondeu a nenhum inquérito da satisfação.

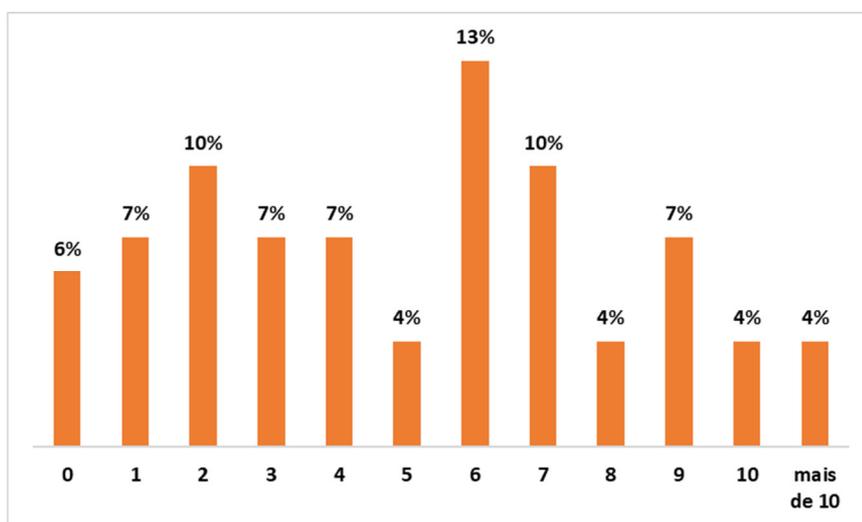


Gráfico 6 Inquéritos da Satisfação Respondidos (%)

2. Dados Específicos

A segunda fase do inquérito de recolha de dados comporta os aspetos mais relevantes para este estudo. É questionado aos colaboradores questões acerca avaliação de desempenho, mapa de benefícios e SGQ. Os inquiridos respondem às questões fechadas numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a **Concordo Totalmente**, 3 a **Sem Opinião** e 5 a **Discordo totalmente**. O objetivo deste inquérito é compreender se os colaboradores conhecem as estruturas existentes da AD, do SGR e o SGQ e a importância que estes comportam para atividade da organização. Apresentemos então os dados obtidos nos questionários.

3. Avaliação de desempenho

Concordo com o facto de haver Avaliação de Desempenho:

Foi questionado aos colaboradores se estes concordavam com o facto de existir avaliação de desempenho. Segundo o gráfico abaixo, cerca de 40% concorda totalmente e 39% concorda, sendo que há uma minoria de discordância (7% discorda e 5% discorda totalmente). Cerca de 8% prefere não revelar a sua opinião. Podemos concluir que, os colaboradores, no seu geral, concordam com este tipo de práticas e reconhecem a sua importância.

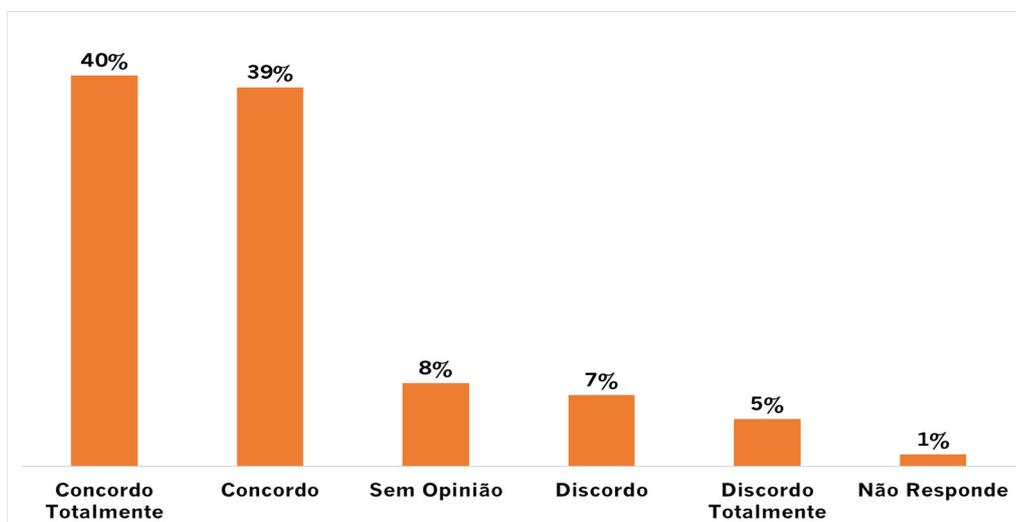


Gráfico 7 Concordo com o facto de haver Avaliação de Desempenho (%)

Conheço os critérios mais valorizados na AD:

Nesta questão, é pedido que nos respondam se conhecem os critérios que são mais valorizados na AD e, novamente, temos uma concordância majoritária por parte dos colaboradores desta instituição. 13% concorda totalmente e 49% concorda. Esta questão vem reforçar a questão anterior quanto à compreensão por parte dos colaboradores da importância desta prática. Contudo, apesar de existir uma resposta majoritariamente positiva, nesta questão o número de colaboradores que decide não manifestar a sua opinião aumenta relativamente à questão anterior (27%). Este aumento reforça a possível falta de esclarecimento dos critérios deste tipo de práticas por parte da instituição aos trabalhadores. Assim sendo, os colaboradores podem sentir-se pouco esclarecidos para prestar qualquer tipo de opinião. Por fim, não menos importante, existe uma discordância menor em relação à anterior (7% no total). Aumenta o número de inquiridos que não responde (4%).

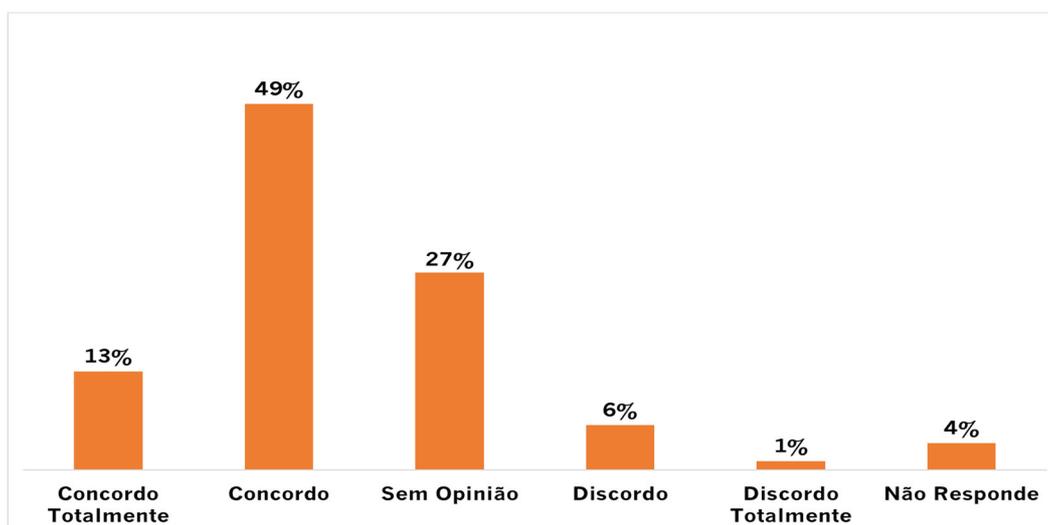


Gráfico 8 Conheço os critérios mais valorizados na Avaliação Desempenho (%)

Tenho voz no processo de avaliação de desempenho:

Questionados sobre se possuem voz no processo de avaliação de desempenho, os colaboradores da SCMRA concordam em 66% (11% concorda totalmente, 55% concorda). Isto mostra-nos que nesta instituição, o avaliado tem papel ativo durante todo o processo. Contudo, o número de inquiridos que não manifesta opinião ainda ronda a taxa dos 20%. Um índice revelador que possivelmente, nem todos os colaboradores possuem perceção de que podem possuir um papel ativo na sua avaliação de desempenho ou não reconhecem de todo o papel que possuem na mesma. Parte da instituição informar esclarecidamente o colaborador que pode, e deve fazer parte deste processo. Ainda a taxa de discordância aumenta para os 12%.

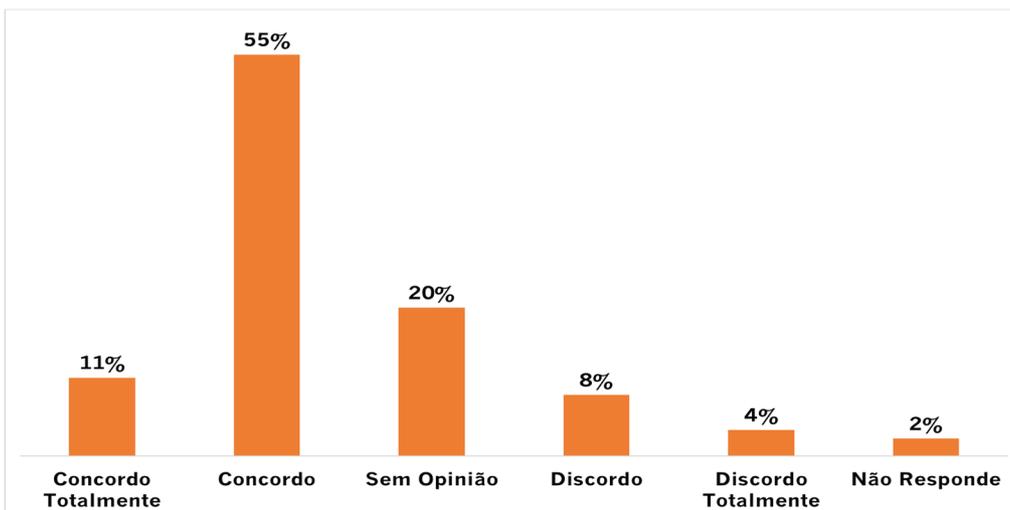


Gráfico 9 Tenho voz no processo de avaliação de desempenho (%)

A Avaliação sobre o meu desempenho é justa:

Na questão “A Avaliação sobre o meu desempenho é justa” obtemos, novamente, uma resposta de concordância maioritária (10% concordam totalmente, 46% concordam). Já o número de discordância aumenta para um número de 22% (17% discordo e 4% discordam totalmente) igualando-se ao número de inquiridos que não revelam a sua opinião. Esta questão revela que apesar de existir uma concordância por parte da maior parte dos colaboradores de que a sua avaliação é justa, 22% questionam a sua avaliação e a sua justiça. A Avaliação de desempenho deve ter uma justiça procedimental, e apesar de obtermos um total de mais de metade (56%), este deveria ser mais elevado, pois, como é referido anteriormente, uma avaliação de desempenho, para que funcione em pleno, deve ser justa.

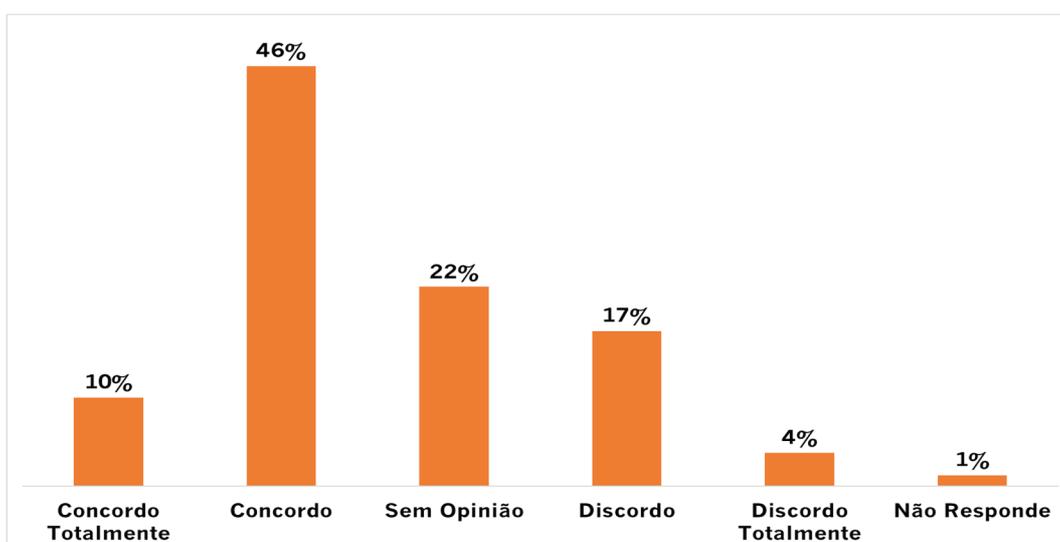


Gráfico 10 A avaliação sobre o meu desempenho é justa (%)

4. Efeitos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho favorece a produtividade da instituição

Neste quadro de questões, primeiramente, foi questionado aos colaboradores se avaliação de desempenho favorecia a produtividade da instituição. Obtivemos num total de 18% de concordância total e 37% de concordância, O número de abstenção de opinião aumenta novamente para os 27% e existe uma discordância de 14%. Podemos concluir com este gráfico de que maioria dos colaboradores compreende que a existência de uma AD para a produtividade da instituição é crucial, embora haja uma taxa de abstenção elevada, que indica novamente uma falta de esclarecimento acerca deste tipo de práticas para com os colaboradores.

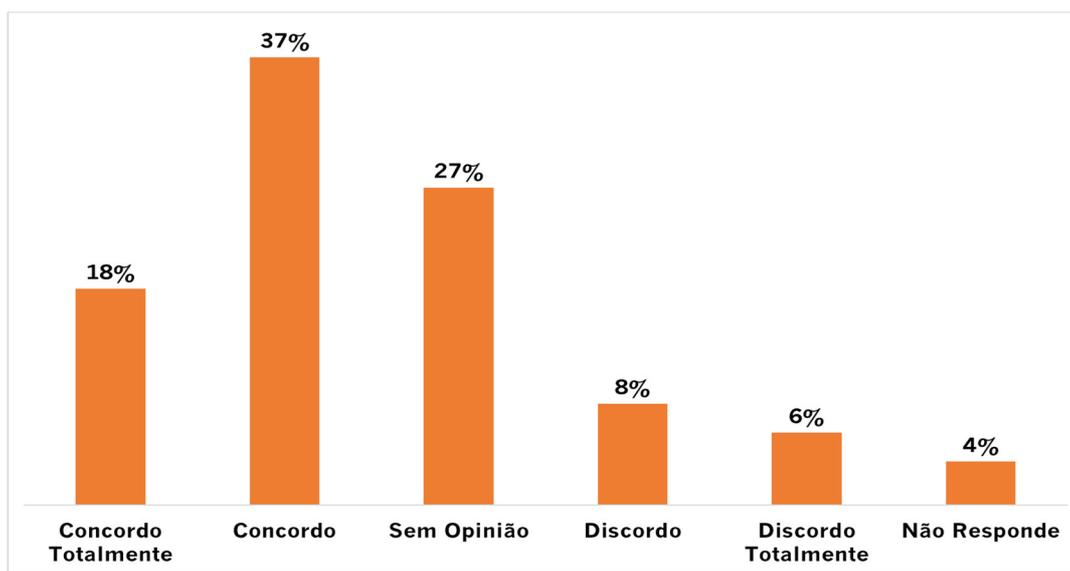


Gráfico 11 A avaliação de desempenho favorece a produtividade da instituição (%)

A avaliação de desempenho favorece a mudança de práticas de trabalho:

Neste gráfico abaixo, 57% concordam, 15% discorda com a questão colocada. Podemos compreender que, mais uma vez, os colaboradores da SCMRA reconhecem a importância da AD para a instituição e para as práticas de trabalho. Reconhecem que através de uma avaliação periódica se podem encontrar falhas ou até mesmo, melhorar, certos aspetos de algumas práticas laborais. Os colaboradores entendem que uma das consequências da AD é a **mudança** em prol da qualidade da organização. A abstenção continua com um número significativo, o que poderá dizer que existe uma possível falta de esclarecimento dos critérios fornecida aos colaboradores sobre este tipo de práticas e a sua importância.

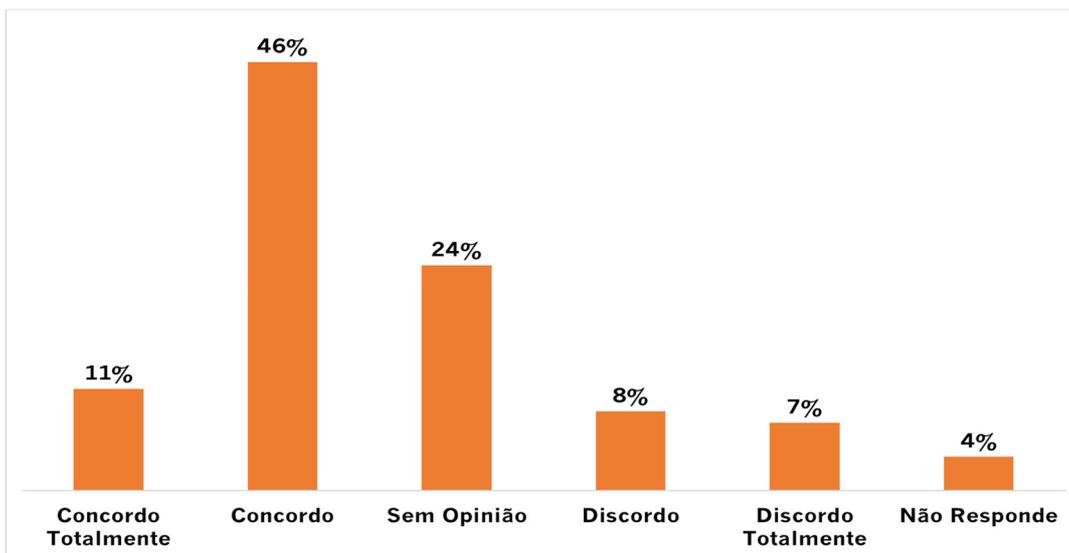


Gráfico 12 A AD favorece a mudança de práticas no trabalho (%)

A AD confere à instituição uma imagem de qualidade:

Aquando questionados acerca da imagem de qualidade que AD poderia conferir à instituição, os inquiridos responderam num total de 65% de concordância (20% concordam totalmente, 45% concordam) e um total de 11% de discordância. Mais uma vez, os colaboradores da SCRMA demonstram que a instituição valoriza este tipo de práticas, assim como os mesmos, e conseguem perceber que um serviço de excelência dá uma imagem de confiança e qualidade à instituição. Continuamos com uma taxa de abstenção que não desce dos 20%, levando a questionar se realmente a instituição fornece todas as bases necessárias para a compreensão da importância deste tipo de processos a todos os seus colaboradores.

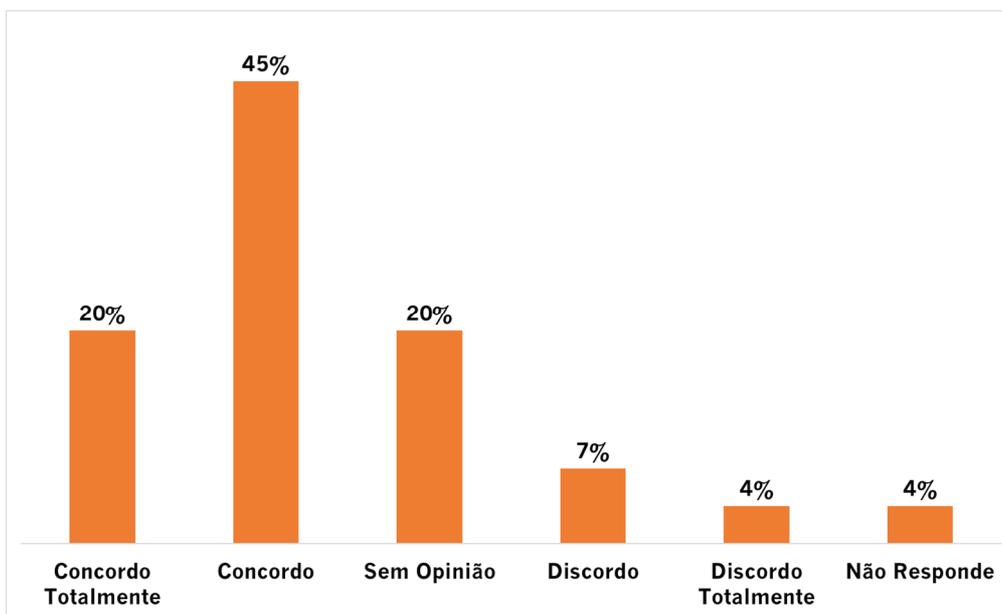


Gráfico 13 A AD confere à instituição uma imagem de qualidade (%)

A AD é uma forma de acompanhamento sobre o trabalho e sobre as pessoas:

Questionados acerca da AD ser uma forma de acompanhamento sobre o trabalho e sobre as pessoas, 71% dos inquiridos concorda (17% concorda totalmente, 47% concorda) e uma minoria de 12% discorda. Demonstra que os colaboradores reconhecem a AD como um processo de acompanhamento sobre as tarefas desempenhadas na organização, e sente confiança por parte de quem os avalia. Contudo, não baixamos a marca dos 20% de abstenção de opinião. Continua a ser um número elevado de pessoas que não se quer pronunciar acerca da importância da prática da AD sob forma de supervisão laboral.

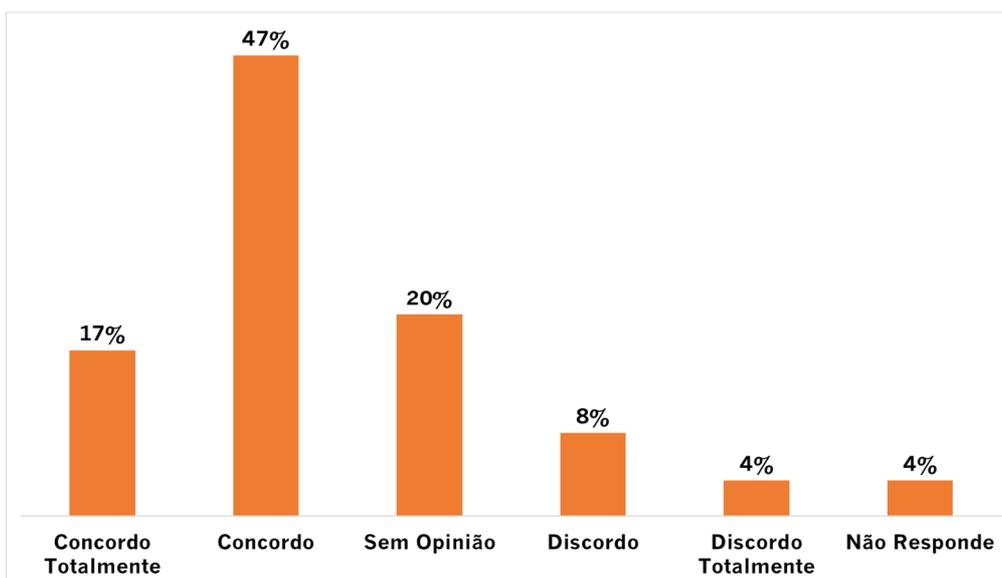


Gráfico 14 A AD é uma forma de acompanhamento sobre o trabalho e sobre as pessoas (%)

5. Sistema de Recompensas

Concordo com o Mapa de Benefícios da Instituição:

Nesta questão, contrariamente às anteriores, o número de inquiridos sem opinião ultrapassa o número de concordância e discordância. Reparemos, apenas 32% concordam com o Mapa de Benefícios da Instituição e 21% discordam e 43% não manifestam concordância ou discordância sobre o mesmo. Revela-nos que, possivelmente, os colaboradores da SCRMA até podem reconhecer a AD como prática de extrema importância para a realidade organizacional, mas possuem pouca informação sobre os benefícios inerentes às práticas de um bom desempenho, pois não revelam se concordam ou não com o sistema de gestão de recompensas em vigor na SCRMA.

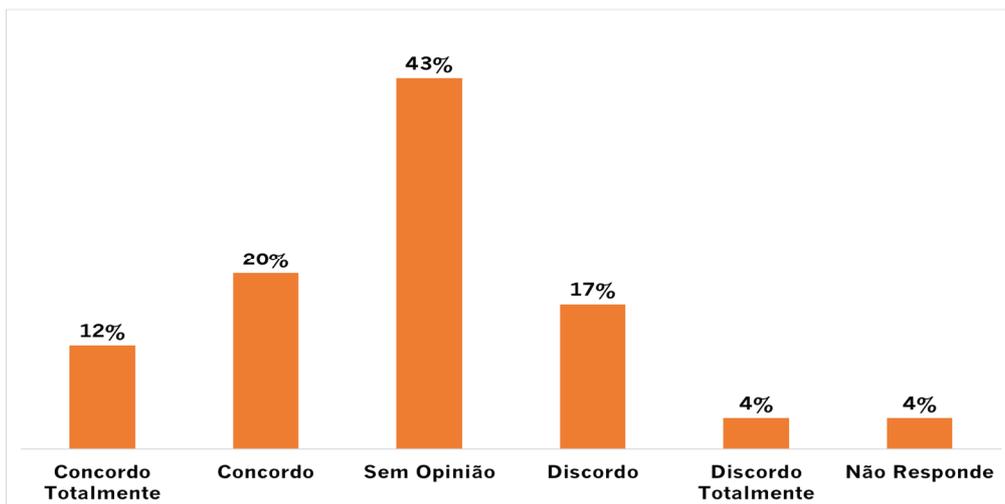


Gráfico 15 Concordo com o Mapa de Benefícios da Instituição (%)

O Mapa de Benefícios favorece um bom resultado na AD:

Conseqüentemente, apesar de o número de concordância aumentar para os 39% (10% concordam totalmente e 29% concordam), também assim o número de abstenção de opinião aumenta para os 48%, reforçando a conclusão do gráfico anterior. Os colaboradores da SCRMA não percebem a importância do Mapa de Benefícios para o resultado da AD.

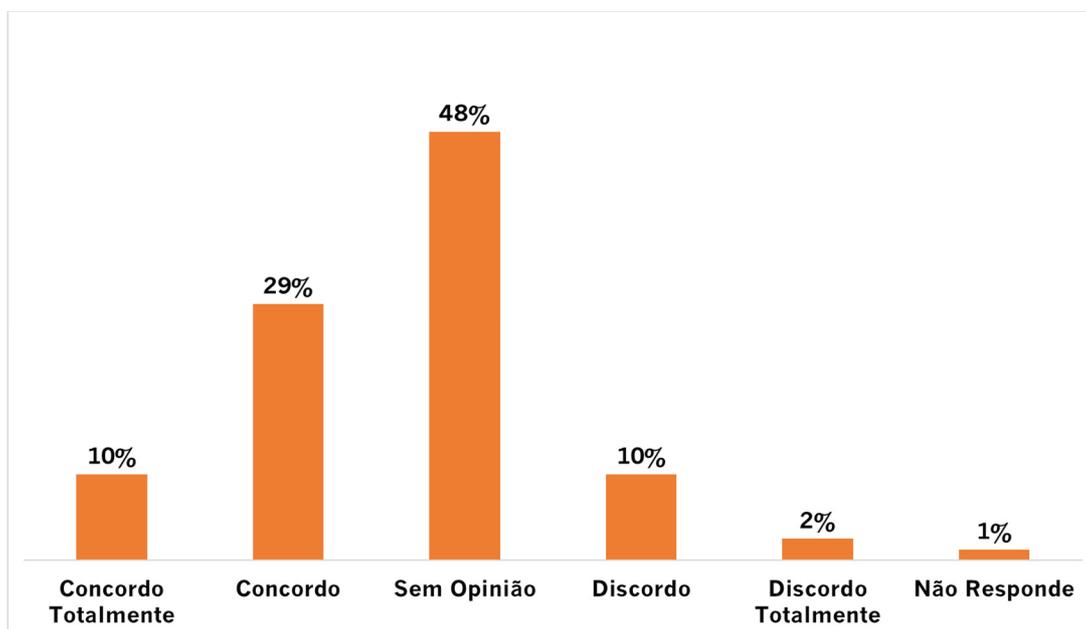


Gráfico 16 O Mapa de Benefícios favorece um bom resultado na AD (%)

6. Sistema de Gestão de Qualidade

Conheço o conceito de SGQ:

Quando questionados sobre se conhecem o conceito de sistema de gestão de qualidade, a resposta é maioritariamente de concordância. 17% concordam totalmente 42% concordam, a passo que, apenas 12% discorda sobre o conhecimento do conceito. A abstenção volta para a casa dos 20% (24% para sermos mais exatos). Podemos concluir através da análise deste gráfico que maior parte dos inquiridos está familiarizado com o conceito de gestão da qualidade.

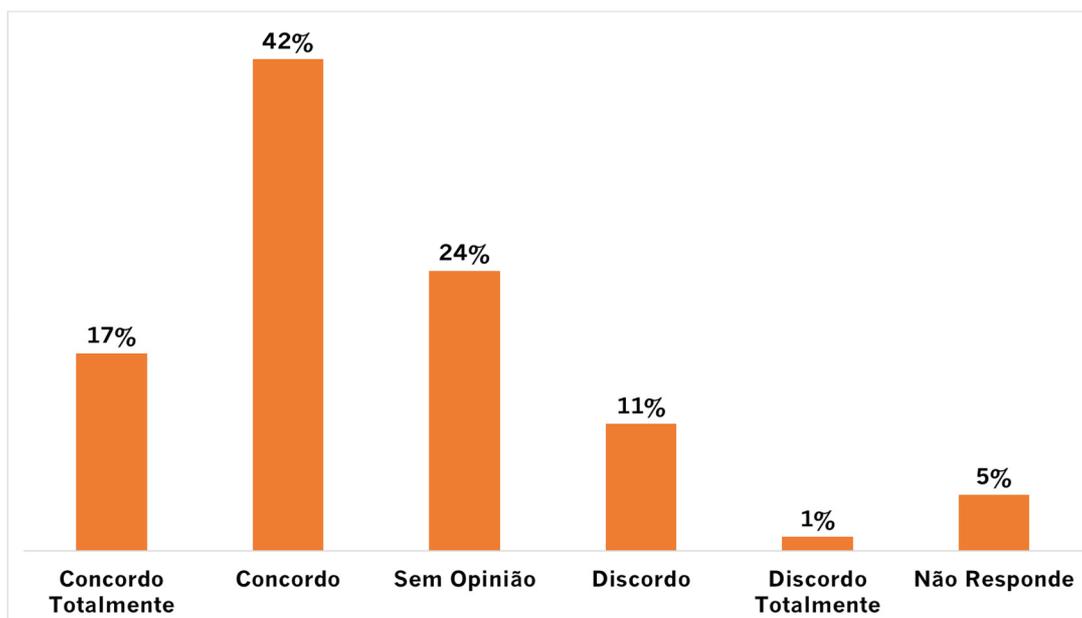


Gráfico 17 Conheço o conceito de SGQ (%)

Considero o SGQ eficiente:

Após serem questionados sobre a eficiência do SGQ, mais uma vez, os colaboradores da SGQ concordam em maioria. Num total de 54% concorda com a eficiência do SGQ. Temos novamente um aumento do número de inquiridos sem opinião para os 37%. Podemos concluir que apesar de os colaboradores se encontrarem familiarizados acerca do SGQ não sabem ainda dizer numa totalidade de concordância mais elevada, se este é de facto um sistema eficiente e, como consequência, não sabem se este se traduz em algo importante.

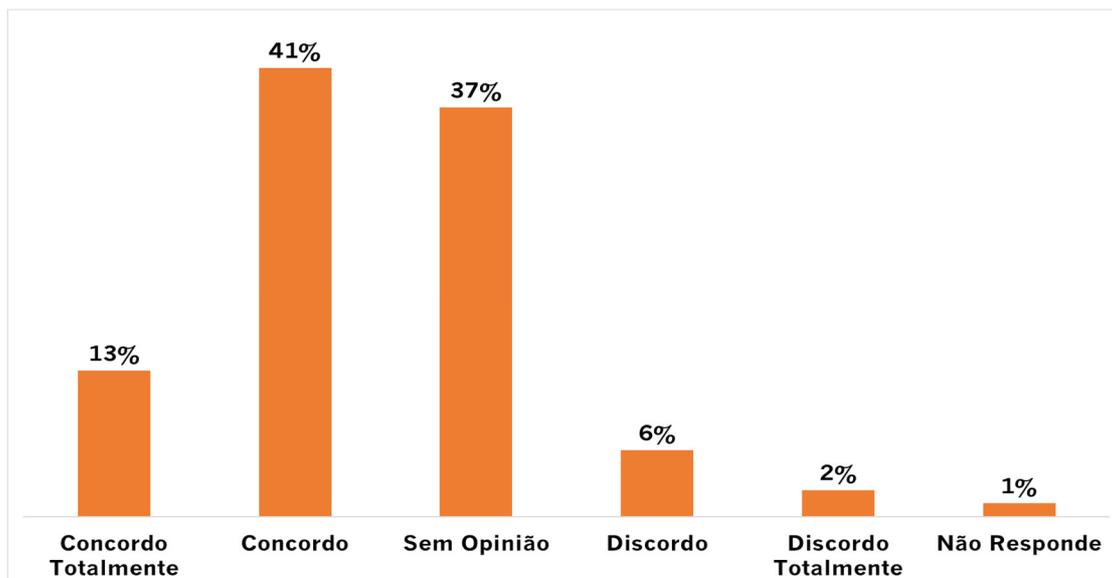


Gráfico 18 Considero o SGQ eficiente (%)

O SGQ vai de encontro às necessidades dos funcionários da Instituição:

Nesta questão, o número de inquiridos sem opinião eleva-se para os 42%, estando a par com o número de inquiridos que concorda (8% que concorda totalmente e 35% que concorda). Sendo que a discordância aumenta para os 13% (11% discordam, 2% discorda totalmente). Este número elevado de abstenção de opinião vem reforçar o que foi concluído no gráfico acima. Se os colaboradores não conseguem compreender a eficiência do SGQ, também não conseguirão compreender se este vai de encontro às necessidades dos funcionários. Revela-nos, ainda, pouco esclarecimento acerca do conceito de SGQ apesar de se encontrarem familiarizados com o mesmo.

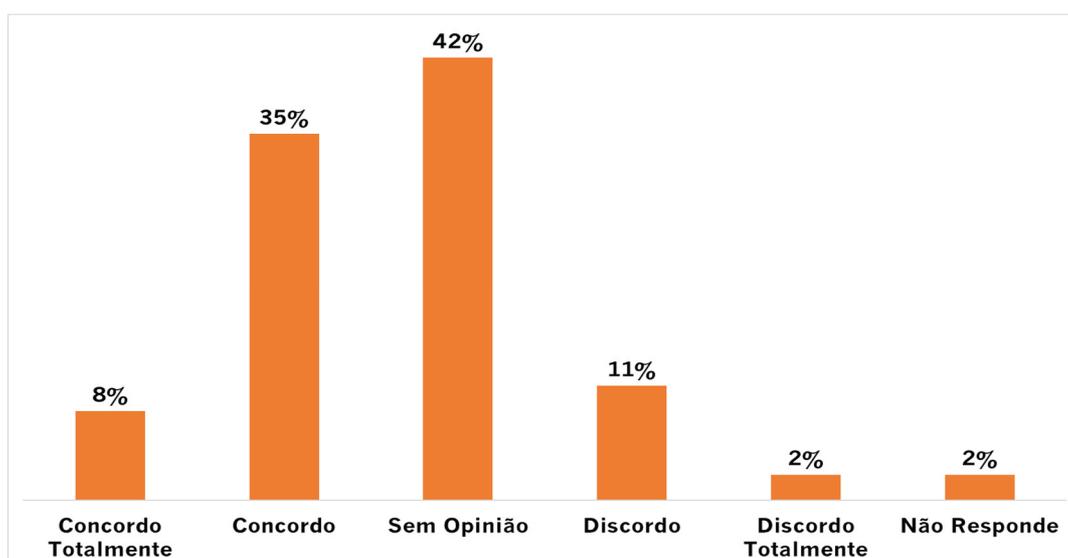


Gráfico 19 O SGQ vai de encontro às necessidades dos funcionários da Instituição (%)

O SGQ tem influência na AD

Nesta questão, foi pedido aos colaboradores que respondessem se achavam que o SGQ tinha influência na AD. Cerca de 41% afirma que o SGQ tem influência sobre a AD, a passo que, 47% não revela qualquer tipo de opinião. Isto demonstra que os critérios acerca do SGQ e da sua influência na AD, apesar de estarem clarificados, ainda não estão o suficiente. Contudo, esta abstenção de opinião elevada pode também revelar-se um indício de que os colaboradores não concordem nem discordem com a relevância que SGQ possui para a AD.

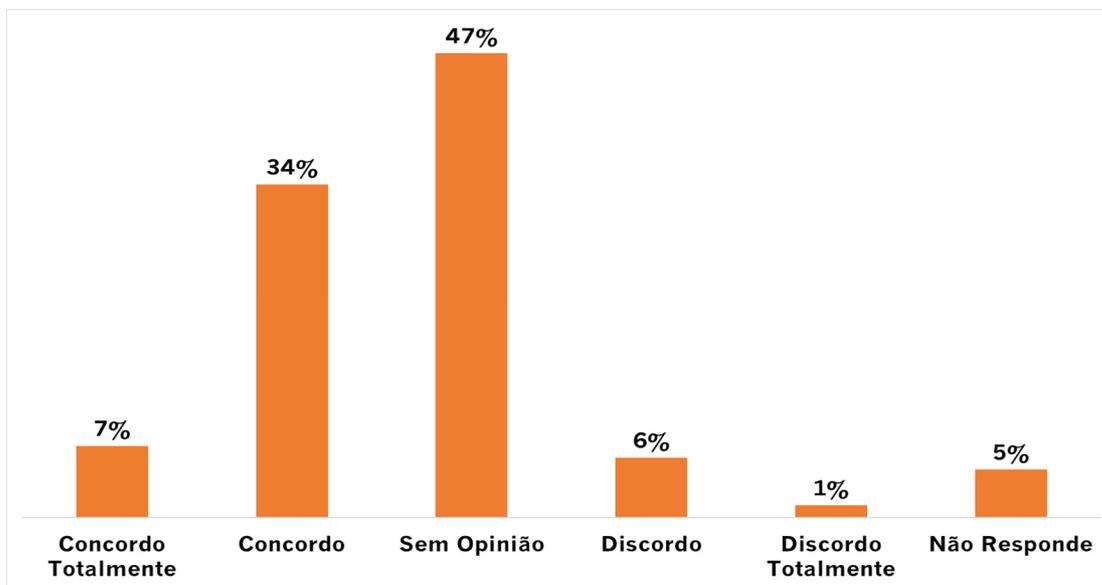


Gráfico 20 O SGQ tem influência na AD

7. Observações/Comentários

No final do inquérito, solicita-se a todos os colaboradores que acrescentem na caixa de sugestões, se assim o desejassem, comentários/observações de aspetos a melhorar ou a manter. A adesão por parte dos inquiridos foi baixa, pois apenas 5 dos 83 inquiridos deixou um comentário, o que revela que possivelmente podem sentir receio sobre manifestar a mesma, com medo de represálias. A tabela transcreve os comentários deixados:

Inquérito nº 9	“O meu comentário é muito breve concordo com a avaliação de desempenho é pena que por vezes de nada serve ter uma boa avaliação visto que não tenho nenhuma recompensa.”
Inquérito nº 14	“Que significado e importância realmente tem a forma como o sistema de avaliação de desempenho é implementado?”
Inquérito nº 19	“Obsoleto”
Inquérito nº 35	“Desconheço o Mapa de Benefícios associados à AD”
Inquérito nº 72	“Considero que, relativamente, ao ano de 2017/2018 a avaliação que me foi dada não foi justa deram-me 3 a tudo e no meu ver merecia mais porque sei ver as minhas qualidades e muito organizada”

Tabela 10 - Observações / comentários deixados pelos inquiridos

V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após uma análise dos dados obtidos através do inquérito por questionário, podemos concluir que os colaboradores da SCMRA concordam, na sua maioria, com a importância do processo de avaliação de desempenho, tanto para os mesmos, como para a instituição. Conseguem compreender que bons desempenhos conferem à instituição uma imagem de qualidade e que esta pode melhorar algumas práticas laborais. Contudo, os colaboradores demonstram-se desmotivados a atingir resultados de excelência. Aquando questionados acerca do mapa de benefícios (gráficos 15 e 16) os colaboradores demonstram taxas de abstenção de opinião elevadas. Isto demonstra que o conhecimento e a informação que estes possuem acerca do SGR da instituição é muito pouca. Uma das questões de partida colocadas foi se “os trabalhadores têm conhecimento que um bom desempenho pode trazer benefícios?” e a resposta, segundo os dados obtidos, revela-nos que os colaboradores não possuem um total conhecimento de que um bom desempenho, trará, na realidade, benefícios. Não quer isto dizer que a instituição possua serviços de má qualidade, apenas pode dificultar a meta da excelência pois não há motivação. Como Câmara, Guerra & Rodrigues afirmam (2007), um SGR de qualidade depende da produtividade da instituição, e sem colaboradores motivados, não existe produtividade, sendo um ciclo. Para reforçar ainda a resposta dada a esta questão de partida, aquando questionados aos colaboradores quantas recompensas receberam por bons desempenhos, cerca de 67% indicou não ter recebido qualquer tipo de recompensa. Ainda podemos concluir através da análise de gráficos relativa ao mapa de benefícios que estes não conseguem perceber se este conduz a bons desempenhos porque a taxa de abstenção de opinião é elevada. Tudo indica também lacunas no mapa de benefícios que desmotivam os colaboradores a atingir níveis de excelência. A instituição pretende fazer melhorias a nível do SGR para que os trabalhadores se sintam mais motivados. Contudo, a instituição não revelou ainda, quais as melhorias que pretendia fazer no mesmo.

Porém, apesar de os resultados indicarem uma desmotivação, maior parte dos inquiridos concorda tem um papel ativo durante o processo de AD, o que nos demonstram que existe uma proximidade entre as chefias e os colaboradores. Esta realidade vem responder a outra questão de partida colocada se “os trabalhadores se encontram motivados para participar no SAD?” e a resposta é, claramente, que sim. Pois além de afirmarem, na sua maioria, possuir um papel ativo ainda consideram o seu desempenho justo

Relativamente à gestão da qualidade, apesar de este se encontrar implementado na instituição desde 2005 e os colaboradores afirmarem estar familiarizados com o conceito, aquando questionados sobre a sua eficiência (gráfico 18) e a sua adequação para as necessidades dos funcionários (gráfico 19), estes revelam uma taxa de abstenção de opinião elevada, indicando uma possível falta de esclarecimento dos critérios deste tipo de práticas e que contributos estas podem trazer à instituição. Os colaboradores da SCMRA mostram não compreender que a gestão de qualidade pode ser um corolário da AD, pois, sem uma boa qualidade laboral, os trabalhadores não se sentem motivados, logo possuem dificuldade em atingir o nível de excelência. Outro fator que corrobora esta afirmação é o número de inquéritos da satisfação respondido face à média de anos de serviço. Os colaboradores respondem em média a 6 inquéritos, sendo que, a idade média de anos de serviço são 11 anos.

Por fim, foi pedido aos colaboradores que deixassem uma sugestão, existindo pouca aderência dos mesmos, podendo retirar que pode existir algum receio de represálias para os mesmos caso revelem a sua opinião. Contudo, dois dos colaboradores que manifestaram a sua opinião, questionam desconhecer o mapa de AD e questionam a importância que realmente o SAD tem na instituição. O que, mais uma vez, reforça todas as interpretações acima expostas.

Com este estudo, somos capazes de responder a outra questão de partida colocada: “Que correlações se podem fazer entre a AD, o SGR e o SGQ?”. Podemos correlacionar estes três sistemas sim, de forma a atingir uma harmonia. Para estes funcionarem harmoniosamente, o SGQ deve colaborar ao mesmo passo que a AD, quer isto dizer, que ao mesmo tempo que se averigua o desempenho, perceber com a gestão da qualidade se o ambiente laboral é adequado para a obtenção de bons desempenhos. Além disso, a função do SGR é aliar-se a qualidade laboral para motivar os trabalhadores. Como os colaboradores da SCMRA não atingem resultados suficientemente altos para receberem recompensas, como constatado acima, percebemos que a SCMRA não pratica estas correlações de forma harmoniosa. É necessário motivar a obtenção de bons desempenhos durante a AD proporcionando toda informação necessária para que isto aconteça. Através de palestras junto dos colaboradores da SCMRA, a instituição pode promover e dar ainda mais confiança aos colaboradores de que a instituição oferece a qualidade máxima para que a excelência seja atingida.

Por fim, a última questão de partida colocada foi se o sistema de avaliação de desempenho era adequado à realidade organizacional. O estudo permitiu perceber que sim, tendo em conta outros fatores mencionados acima. A Instituição pretende fazer melhorias a nível de competências,

escala, mapa e de benefícios e método pois, a forma como este processo acontece necessita de uma mudança radical, pois é um processo demorado, com cerca de por vezes, dois anos de atraso para fechamento total. A própria instituição, aquando o estágio, já estava a preparar estas mudanças. Nas competências, a SCMRA pretende reformular, se necessário, e adequar algumas das competências, de forma a que esta sejam mais direcionadas às áreas de cada valência, essencialmente, à área da saúde e da infância, pois são as fatias maiores desta instituição. A nível de escala, os avaliadores deram um feedback à instituição que estas deveriam aumentar de 0-10 ou de 0-20 ao invés de 0-5, pois dificulta que haja resultados bons. A nível de mapa, como já foi mencionado acima, pretendem melhorá-lo para existir uma maior motivação. No que toca ao método pretendem criar um software informático que permita que a AD seja feita nessa plataforma de forma a os dados ficarem automaticamente em formato digital. Isto evita o desperdício de papel e de tempo a transcrever os dados para o Excel. Para que esta plataforma funcione com sucesso junto dos avaliadores, cabe ao Técnico de RH dar uma formação sobre o funcionamento da mesma. Pretendem que autoavaliação siga a mesma lógica, contudo, possuindo trabalhadores com poucos conhecimentos TIC, irá ser um processo que se irá desenvolver a longo prazo.

Em suma, todos os objetivos que foram propostos e todas as questões de partida foram respondidas com sucesso. Conseguimos compreender que existem lacunas nos três sistemas aqui abordados e que a instituição tem consciência de dois deles. O que diz respeito à gestão da qualidade, a instituição não demonstrou qualquer intenção de melhorá-lo e, concluímos que a gestão de qualidade é um fator motivacional enorme para que haja bons desempenhos. Sem qualidade não é possível atingir bons desempenhos. Foi possível identificar lacunas existentes na AD, como por exemplo, o mapa de benefícios não ser motivador o suficiente.

Contudo existiram algumas limitações que dificultaram algumas conclusões do mesmo, pois os inquéritos demoraram imenso a ser respondidos, existindo valências que não responderam. Isso acabou por dificultar a que algumas conclusões surgissem. Para o aprofundamento deste estudo, teria sido aconselhável ter realizado entrevistas aos dirigentes e colaboradores. Porém, apesar destas limitações, a SCMRA pretende melhorar o seu SAD, sendo que este estudo contribuiu para essa decisão

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E DOCUMENTAIS

Documentos internos da instituição consultados

Manual de Acolhimento. (2014).

Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho. (2010).

Regulamento do Sistema da Avaliação de Desempenho. (2019).

(2012). *Relatório de Atividades* . Obtido em 12 de Janeiro de 2019

(2013). *Relatório de Atividades*. Obtido em 20 de abril de 2019

(2019). *Relatório de Atividades*. Obtido em 21 de Maio de 2019

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. (Mc-Graw-Hill, Ed.) Lisboa.
- ANTRAM. (s.d.). Qualidade Certificação. Portugal. Obtido em 8 de novembro de 2019, de <https://antram.pt/attachments/upload/Guia%20Transportador/15.%20Qualidade%20e%20Certifica%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- APCER. (8 de novembro de 2019). *Certificação:ISO 9001*. Obtido de APCER: <https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho - o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Editores RH.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humantor: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, C. D. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra.
- Casa-Nova, M. J. (2009). *Etnografia e Produção de Conhecimento*. Lisboa: ACDI.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho Humano nas Empresas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos - Capital Humano das Organizações*. (E. campus, Ed.)
- Cleveland, J., & Murphy, K. R. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social Organizational and Goal-Based Perspectives*. SAGE PUBLICATIONS INC.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*. London and New York: Routledge.
- Correia da Costa Vieira, I. (2017). *A avaliação de desempenho: as percepções de justiça e os níveis motivacionais dos trabalhadores da função pública*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Organizacional, Instituto Politécnico de Coimbra, Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais, Coimbra.
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014*. (s.d.). Obtido em 25 de junho de 2019, de Diário Da República Electrónico: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/69750593/201911271838/69870295/diploma/indice?consolidacaoTag=Seguran%C3%A7a+Social>

- Faria, R. (s.d.). Obtido em 12 de novembro de 2018, de GENIO:
<http://epl.di.uminho.pt/~ritafaria/MEC/instanciaConceito.php?conc=Biografia&id=23>
- Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E., & Salomon, L. (2005). *O Setor Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada*. John Hopkins University e Universidade Católica, Baltimore e Porto. Obtido em 25 de junho de 2019, de
<http://www.jorgebarretoxavier.com/alunos/pdf/2-cad0114.pdf>
- Gil, A. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar Projectos de Pesquisa*. Brasil: Atlas.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Goode, W. J., & Hatt, P. K. (1979). *Métodos em Pesquisa Social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- História da SCMRA*. (2016). Obtido em 10 de Agosto de 2018, de Santa Casa da Misericórdia do Alto Ave.
- Kerdna. (s.d.). *Gestão da Qualidade: ISO 9001*. (Produção Editorial LTDA) Obtido em 8 de Novembro de 2019, de Gestão da Qualidade: <http://gestao-de-qualidade.info/iso-9001.html>
- Krippendorff, K. (1990). *Metodologia de análise de conteúdo: teoria e prática*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Manual da Gestão da Qualidade*. Editora RH.
- Lopes, I. P. (2015). *Avaliação de Desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Insituto Superior de Contabilidade e Admnistração de Lisboa, Lisboa..
- Meyer, H. (1991). A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma. *Academy of Management*, 5(1), 68-76.
- Morgan, B. S., & Schiemann, W. S. (Janeiro de 1999). Measuring People and Performance: Closing Gaps. *Quality Progress*, 32, pp. 47-53.
- Morgan, R., & Strong, C. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56, 163-176. Obtido de
<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/12004.pdf>
- Município*. (2019). Obtido em 20 de Abril de 2019, de Câmara Municipal.

- Nascimento, M., Filardi, F., Gonzalez Casas, K., & Dutra, A. (2010). Avaliando a Avaliação: Análise da Produção Científica sobre a Avaliação de Desempenho nos Anais do Enanpad no Período de 2005 a 2009. *XXXVI Encontro da ANPAD*, (p. 10). Rio de Janeiro.
- Neely, A. (2002). *Avaliação do desempenho das empresas*. Editorial Caminho.
- Neves, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos Dos Conceitos e Das Práticas. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e práticas* (2ª ed., pp. 5 - 30). Lisboa: RH Editores.
- Pais, A. (s.d.). Avaliação e Gestão do Desempenho. *Avaliação de Desempenho*. Obtido em 23 de junho de 2019, de <http://www.portaldahabitacao.pt/opencms/export/sites/intranet/pt/intranet/documentos/formacao/Avaliacao-e-Gestao-do-Desempenho-3.pdf>
- Philadelpho, P., & Mâcedo, K. (jul./dez. de 2007). Aletheia 26. *Avaliação de desempenho como instrumento de poder na gestão de pessoas*, pp. 28-40.
- Price, A. (1997). *Human Resource Management in a Business Context*. Londres: International Thomson Business Press.
- Quintão, C. (2 de agosto de 2004). Terceiro sector - elementos para referenciação teórica e conceptual. *Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*. Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho . Obtido de Significados: <https://www.significados.com.br/terceiro-setor/>
- Robbins, S. P. (2008). *O Segredo na Gestão de Pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico.
- SCMRA. (2016). Obtido em 25 de junho de 2018, de Misericórdia do Alto Ave.
- Sequeira, M. S. (2011). *Avaliação de Desempenho/ Gestão por Competências, Proposta de elaboração de um Modelo de Gestão de Desempenho por Competências*. Projecto de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, ISCTEC Business School, Lisboa.
- Silva, J. E. (2014). *A Avaliação de Desempenho numa Santa Casa da Misericórdia: Análise das Práticas, Motivações e Melhorias*. Relatório de Estágio, Universidade do Minho, Instituto de Educação, Braga.
- Sousa, M., Gomes, J., Sanchez, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Stake, R. E. (2000). *Case Studies*. In: *Denzin NK, Lincoln YS (eds.) Handbook of qualitative research*. Londres: Sage.

Tavares Ribeiro, C. (2011). *O Impacto da Gestão de Recursos no Desempenho Organizacional*.

Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão .

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e método*. (Bookman, Ed.) Brasil.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Inquérito facultado aos colaboradores

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA

Este inquérito surge no âmbito de um projeto de estágio sobre a Avaliação de Desempenho na Santa Casa da Misericórdia de

Solicito a vossa colaboração no preenchimento deste inquérito.

O objetivo deste estudo é compreender se os colaboradores da SCIMPL reconhecem a avaliação de desempenho como algo positivo e essencial para a vida laboral e de que forma isto terá influência no seu desempenho.

O inquérito é CONFIDENCIAL e ANÓNIMO, apelando assim à sinceridade. Por favor seguem as instruções para o preenchimento deste inquérito.

1. O questionário deve ser preenchido individualmente;
2. Leia atentamente cada pergunta;
3. Nas perguntas com espaço deve apenas assinalar uma opção;
4. Não existem respostas certas nem erradas. Importa apenas a sinceridade;
5. Por favor não deixe nada em branco, pade por em risco todo o estudo

Obrigado pela colaboração,
Mariana Rebelo

I – DADOS PESSOAIS (assinale com um X)

Gênero Masculino
 Feminino

Idade <20
 20-30
 31-40
 41-50
 >50

Habilitações:

3. Valência:

Indique e Descreva, de forma sucinta, a
Função/Cargo que desempenha na
Instituição: _____

Anos de serviço:

Quantas avaliações de desempenho foi
submetido: _____

Quantas recompensas já recebeu por bons
resultados na avaliação de desempenho:

Quantos Inquéritos de Satisfação da
Qualidade já respondeu:

II – DADOS – CATEGORIAS ESPECÍFICAS

Nos quadros abaixo, atendendo a critérios e a graus de concordância,

signalize com X cada uma das seguintes proposições, sendo que:

1 – Concordo Totalmente; 2 – Concordo; 3 – Sem Opinião; 4 – Discordo; 5 – Discordo Totalmente

1	Avaliação de desempenho	Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5
1.1	Concordo com o facto de haver avaliação de desempenho.					
1.2	Conheço os critérios mais valorizados na avaliação de desempenho.					
1.3	Concordo com o número de vezes que a avaliação do desempenho é feita nesta instituição.					
1.4	Reconheço que quem avalia o meu desempenho tem certificação para o fazer.					
1.5	A avaliação do desempenho incide efetivamente sobre as minhas competências profissionais.					
1.6	Tenho competências profissionais (e outras) que não são valorizadas na avaliação do desempenho.					
1.7	Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho.					
1.8	Tenho voz no processo de avaliação do meu desempenho.					
1.9	A avaliação feita sobre o meu desempenho é justa.					

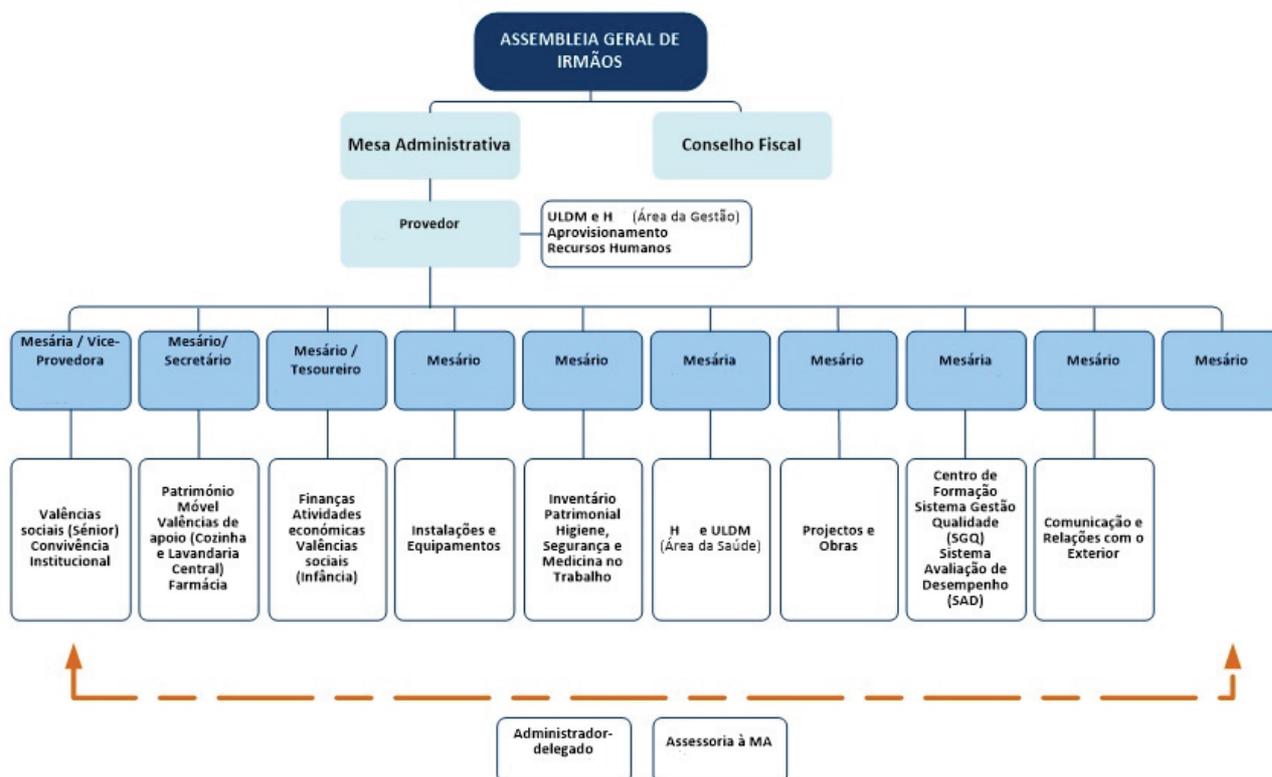
2	Efeitos da avaliação do desempenho	Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5
2.1	O Sistema de Avaliação de Desempenho sofreu alterações desde que estou na Instituição					
2.2	A avaliação de desempenho favorece a produtividade da instituição.					
2.3	A avaliação de desempenho favorece a mudança de práticas de trabalho.					
2.4	A avaliação de desempenho favorece a formação continua das pessoas (funcionários e chefias).					
2.5	A avaliação do desempenho favorece a competitividade entre os funcionários.					
2.6	A avaliação de desempenho confere à instituição uma imagem de qualidade.					
2.7	A avaliação de desempenho é uma forma de acompanhamento sobre o trabalho e sobre as pessoas.					

3	Mapa de Benefícios e Novas Competências	Grau de Concordância					4	Sistema de Gestão de Qualidade	Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
3.1	Conheço o conceito de Mapa de Benefícios associado a Avaliação de Desempenho.						4.1	Conheço o conceito de Sistema de Gestão de Qualidade.					
3.2	Concordo com o Mapa de Benefícios da Instituição.						4.2	Concordo com o Sistema de Gestão de Qualidade da Instituição.					
3.3	Considero o Mapa de Benefícios da instituição favorável.						4.3	Considero o Sistema de Gestão Qualidade eficiente.					
3.4	O Mapa de Benefícios favorece a um bom resultado na Avaliação de Desempenho.						4.4	O Sistema de Gestão de Qualidade vai de encontro às necessidades dos funcionários da Instituição.					
3.5	O Mapa de Benefícios aumenta a produtividade da Instituição.						4.5	O Sistema de Gestão de Qualidade a produtividade da Instituição.					
3.6	O Mapa de Benefícios da instituição aumenta a vontade de investimento em novas competências.						4.6	O Sistema de Gestão de Qualidade tem influência na Avaliação de Desempenho.					
3.7	O Mapa de Benefícios da Instituição atende às necessidades dos colaboradores da Instituição						4.7	Penso que o Sistema de Gestão de Qualidade permite o desenvolvimento da gestão da formação.					
3.8	A instituição facilita o desenvolvimento de novas competências, tanto na área de trabalho como outras áreas distintas.						4.8	O Sistema de Gestão de Qualidade pode ser melhorado.					
3.9	A instituição fornece toda a informação necessária acerca do Mapa de Benefícios.						4.9	A instituição fornece toda a informação necessária acerca do Sistema de Gestão da Qualidade.					
3.10	O Mapa de Benefícios sofreu alterações desde que estou na Instituição						4.10	O Sistema de Gestão de Qualidade sofreu alterações desde que estou na Instituição					

OBSERVAÇÕES/COMENTÁRIOS QUE DESEJA DEIXAR ACERCA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA SCMPL:

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma da SCMRA



Anexo 2 – Exemplo de inquérito por questionário

Nome do Utente (facultativo): _____

Idade: _____ anos Sexo: Feminino Masculino

Data: ____/____/____ Concelho de residência: _____

Serviço prestado: Cirurgia de _____

Responda por favor ao questionário seguinte e deposite-o na Caixa de Sugestões para posteriormente ser tratado pelo Departamento da Qualidade (está garantida a confidencialidade deste documento)

Qual a sua opinião acerca de:

	Muito Boa	Boa	Razoável	Má	Sem Opinião
1) Instalações					
2) Atendimento administrativo (simpatia/disponibilidade/competência)					
3) Tempo de espera para ser atendido					
4) Corpo clínico/médico (simpatia/disponibilidade/competência)					
5) Equipa de enfermagem (simpatia/disponibilidade/competência)					
6) Equipa auxiliar (simpatia/disponibilidade/competência)					
7) Alimentação (variedade, qualidade, confeção)					
8) Satisfação relativamente à resolução do seu problema					
9) Satisfação global do serviço prestado na cirurgia/Bloco Operatório					

Relativamente à dor pós-operatória e à informação prestada, indique o seu grau de satisfação relativamente às questões abaixo indicadas:

10) Informação que recebeu sobre a dor que poderia sentir no pós-operatório					
11) Forma como lhe explicaram o tratamento que iriam fazer para controlar a sua dor					
12) Preocupação dos profissionais de saúde com a dor que sentiu ou poderia sentir					
13) Se precisar de voltar a ser operado, preferiria escolher outra maneira de controlar a dor					<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO

14) Como tomou conhecimento deste hospital?

Mora no concelho de _____ ou concelhos limítrofes e já é utente habitual

Recomendado por Familiares/amigos

Recomendação/encaminhamento Médico

Comunicação Social (Jornal, Internet, Outdoors publicitários, etc)

Outro, Qual? _____

15) Recomendaria este hospital a alguém? Sim Não

OBSERVAÇÕES/SUGESTÕES

R.P.10.14 Edição n.º 6 de 2013

Anexo 3 – Tabela de nº de inquiridos por valência

Valências		Nº
Unidade Hospitalar	Administrativos	23
	Bloco Operatório	6
	Medicina Física e Reabilitação	11
	Enfermagem	8
	Diversos	3
	Auxiliares	24
Serviços Administrativos Centrais		11
Lavandaria		6
Cozinha		16
Transportes		5
Farmácia		7
Departamento de Higiene e Limpeza		17
Departamento de Instalação de Equipamentos		4
Departamento de Tecnologias da Informação e Comunicação		2
Creche/Jardins		35
Centro de Atividades de Tempos		13
Estrutura Residencial para Idosos		31
Unidade de Manutenção de Longa Duração	Enfermagem	6
	Auxiliares	15
Farmácia Hospitalar		1
Aprovisionamento		2
TOTAL		271

Anexo 4 – Tabela de Competências essenciais à função na SCMRA adaptada

COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS	COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS
Utilização de Recursos Informáticos Qualidades Pedagógicas Conhecimento da Legislação Trabalho Intelectual Inglês Facilidade de Expressão	Quantidade e Qualidade no trabalho Orientação para a Qualidade Ambiente e Higiene Responsabilidade Assiduidade Conhecimentos Profissionais Adaptação Profissional Aperfeiçoamento Profissional Trabalho em Equipa Rigor e Fiabilidade Facilidade de Expressão Relações Humanas

Anexo 5 – Exemplo de indicadores comportamentais

COMPETÊNCIAS	INDICADORES COMPORTAMENTAIS TRANSVERSAIS	I. F.	1	2	3	4	5
<p>Qualidade de Trabalho</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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					

Anexo 6 – Legenda de valores atribuídos a importância da função

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.”

Anexo 7 – Exemplo de valores atribuídos à função

COMPETÊNCIAS	INDICADORES COMPORTAMENTAIS TRANSVERSAIS	I. F.	1	2	3	4	5
<p>Qualidade de Trabalho</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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					

Anexo 8 – Fichas de Autoavaliação e Avaliação

Categoria **Assistente Administrativa**

Valência Lec/ID RAD CATL C/ENGM C/ISG Fam. OPM MAL: _____
SAC SGO DSE Compras Culinha Lavandaria ALDM OI

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;	10					
	- Ausência de erros significativos;						
	- Conformidade com os padrões de qualidade interna e legalmente regulamentados.						
	- Participa com propostas de melhoria e antecipa necessidades;						
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;	8					
	- Rápida na resolução de problemas;						
	- Compromete-se com objectivos de Instituição;						
	- Procura mobilizar a equipa em direcção aos resultados pretendidos.						
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;	8					
	- 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.						
	- Zelar pela actualização e melhoria dos métodos de trabalho, procurando torná-los mais eficientes, mais seguros e ambientalmente mais eficazes.						
Responsabilidade Capacidade para se comprometer com a missão da SONPL 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;	10					
	- Assumir a responsabilidade por eventuais erros;						
	- Produzir bons resultados sem recurso a vigilância constante;						
	- Zelar pela manutenção e conservação dos seus os instituídos disponibilizados para o exercício das funções. - Assumir os interesses funcionáries/colaboradores que, em cada situação, dependem do seu desempenho.						
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;	6					
	- Facilidade de aplicação dos conhecimentos teóricos/técnicos no quotidiano de trabalho;						
	- HABILIDADES DE UTILIZAÇÃO DOS MEIOS DE TRABALHO colocados ao seu dispor (equipamentos, materiais, etc.);						
	- Desenvolver um relacionamento positivo com os membros da equipa, inspirando confiança;						
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.	- Entender como seus os objectivos globais da equipa, agindo em conformidade;	6					
	- Disponibilizar-se 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.						
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;	8					
	- Guardar zelosamente a informação confidencial;						
	- Não cometer erros em quantidade significativa;						
	- Não cometer erros com significativa gravidade.						

COMPETÊNCIAS	INDICADORES COMPORTAMENTAIS TRANSVERSAIS	I.P.	1	2	3	4	5
<p>Facilidade de Expressão</p> <p>Competência para usar, com clareza e eficiência, a linguagem falada e escrita, incluindo também a facilidade de compreensão, garantindo que o receptor as compreende.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Boa articulação e correcta sequência dos conceitos expostos; - 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. 	8					
<p>Relações Humanas</p> <p>Competência para o relacionamento social, através de uma postura comunicativa que facilite os contactos com os outros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar a coesão dos grupos de trabalho; - Criar um bom ambiente de trabalho; - Estabelecer boas relações de camaradagem com os colegas de trabalho; - Não fomentar conflitos e, se possível, ajudar a resolvê-los. 	6					
<p>Disponibilidade e Polivalência</p> <p>Conceder prioridade às necessidades da Instituição, demonstrando esmero na resolução de problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade para realização de outras tarefas e funções de que a Instituição tenha necessidade; - Disponibilidade para prestar serviços fora do seu horário de trabalho. 	6					
<p>Organização</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dispor de um bom arquivo de documentação; - 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. 	8					
<p>Utilização de Recursos Informáticos</p> <p>Aproveitamento eficiente dos meios informáticos colocados à disposição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização das potencialidades dos programas informáticos disponíveis; - Garantir os procedimentos de manutenção do software; - Assegurar um arquivo informático eficiente. 	8					

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

Assinatura do Avaliador

Assinatura do Avaliado

____ / ____ / ____

Legenda:

**ANEXO 9 – TABELA DO MANUAL DO SAD DA SCMRA PARA A
REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO**

1. Acolhimento	<ul style="list-style-type: none"> - Recordar os objectivos da Avaliação de Desempenho, salientando o interesse da medição do desempenho do funcionário/colaborador como forma de permitir o seu desenvolvimento individual e o integral aproveitamento das suas competências individuais e colectivas; - 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.
2. Regresso ao Passado	<ul style="list-style-type: none"> - 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 funcionário/colaborador forem considerados atendíveis.
3. Projecção do Futuro	<ul style="list-style-type: none"> - Definir com o Avaliado as necessidades de formação detectadas e as acções de melhoria de desempenho julgadas necessárias; - Mobilizar o Avaliado para um compromisso de melhoria gradual e contínua dos níveis de desempenho.
4. Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a síntese dos pontos mas significativos da entrevista de avaliação, de modo a possibilitar ao avaliado uma visão real e global da avaliação efectuada; - Deverá registar em Observações outras informações consideradas relevantes no âmbito da avaliação do funcionário/colaborador;

Anexo 10 – Descrição dos Domínios à escala da avaliação do Manual de Avaliação de Desempenho

Domínio	Descrição
1	“Não demonstra competências nem atua no dia-a-dia com princípios e padrões de qualidades 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 contínuas contribuindo assim, para a excelência dos serviços criando valor à instituição”.

Anexo 11 – Tabela de exemplos de possíveis erros do Manual de Avaliação de Desempenho do Manual de Avaliação de Desempenho

Efeito auréola	Tendência para que a opinião global sobre o avaliado influencie a apreciação pontual em cada atributo
Efeito de semelhança	Tendência para sobrevalorizar os comportamentos que mais se identificam com os padrões de comportamento do avaliador
Erro de proximidade temporal	Tendência para sobrevalorizar, negativamente ou positivamente, os comportamentos observados perto do fim do período a que se reporta a avaliação
Defesa do Avaliador	Com o objectivo de não criar conflito, o avaliador pontua sempre acima do positivo
Pressões Inflacionistas	Tendência para aumentar valores percentuais ao longo dos anos de avaliação.
Erro de severidade ou benevolência	Com o objectivo de não despoletar possíveis reacções adversas por parte do avaliado, o avaliador tende a sobrevalorizar os níveis reais de desempenho apresentado pelo colaborador
Erro de tendência central	Atracção pelos pontos médios

Anexo 12 – Mapa de Benefícios da SCMRA

Classificação	Benefícios	Pontuação
Excelente	A -Dia de Aniversário é 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	