



Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

2013/2014

**Avaliação de Desempenho: Estudo de Caso da Entidade
Reguladora da Saúde**

Virgínia Maria Henriques Oliveira Leite

Orientador: Sofia Alexandra Soares de Miranda Ferreira Cruz

2014

Nota Biográfica

Virgínia Maria Henriques Oliveira Leite nasceu a 23 de Janeiro de 1984, sendo natural da freguesia de Santo Ildefonso, concelho do Porto.

Em Setembro de 2007 licenciou-se em Ciências da Educação – Intervenção Educativa e Desenvolvimento Pessoal e Social, pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Em Julho de 2009 concluiu o Curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, lecionado pelo Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG).

Atualmente encontra-se a exercer funções como Técnica Superior, na Entidade Reguladora da Saúde, estando inserida no Departamento de Gestão Interna e a exercer funções no âmbito da gestão de recursos humanos, aprovisionamento, património e contabilidade.

Agradecimentos

A elaboração da presente dissertação resultou num esforço conjunto de múltiplos intervenientes. Embora se trate de um projeto de índole pessoal, muitos foram aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a sua concretização.

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais. Obrigada por toda a disciplina que sempre me inculcaram, pelas palavras de motivação, pelo companheirismo, pelas opiniões construtivas e por todo o apoio que manifestaram ao longo deste trabalho. Sem vocês nada seria possível.

Ao meu marido. Obrigada por teres sempre acreditado que este seria um projeto que eu iria concluir. Foram inúmeros os sacrifícios que ambos fizemos para que tal fosse possível. Obrigada pelas palavras de incentivo e por me ajudares a suportar todos os obstáculos que foram surgindo.

Aos meus filhos. Embora ainda muito pequeninos (a caminho dos 7 meses), vocês foram uma grande motivação para que a mãe conseguisse superar este desafio. Com este feito quero-vos demonstrar que quando se inicia algo devemos levar o nosso objetivo a bom porto. Obrigada pelos vossos sorrisos.

Ao Conselho Diretivo da Entidade Reguladora da Saúde – Prof. Doutor Jorge Simões, Prof. Doutor Álvaro Moreira da Silva e Dr. Nuno Castro Marques. Agradeço as palavras de incentivo, o apoio monetário e a oportunidade de estudar esta distinta dimensão da ERS.

Aos meus colegas de trabalho. Obrigada a todos aqueles que responderam ao questionário que serviu de base de sustentação da presente dissertação.

À minha orientadora – Prof. Doutora Sofia Cruz. Agradeço as palavras de encorajamento e a partilha de conhecimentos. A sua ajuda foi fundamental.

Resumo

A presente dissertação de mestrado tem como objetivo fundamental estudar o fenómeno da avaliação de desempenho em contexto organizacional, tendo como base de sustentação empírica a realidade vivenciada na Entidade Reguladora da Saúde (ERS).

Para o alcance do objetivo enunciado, foi essencial efetuar um enquadramento teórico abrangente dado que a temática em causa encontra-se interligada a outros aspetos diretamente relacionados com a gestão de recursos humanos.

Do ponto de vista prático, e atendendo ao contexto específico em que se insere a presente dissertação, revelou-se necessário elaborar um questionário, direcionado aos colaboradores da ERS, com o intuito de compreender o emprego da metodologia de avaliação de desempenho em vigor na Instituição.

Face aos resultados obtidos, foi possível identificar um conjunto de lacunas que, direta ou indiretamente, estão a influenciar a opinião dos colaboradores no que toca à temática em causa. Considerando os resultados evidenciados, foi igualmente possível elaborar uma proposta de melhoria que, segundo a investigadora, poderá ajudar a suprir os aspetos negativos elencados pelos colaboradores da ERS.

Abstract

The present dissertation has as its fundamental objective to study the phenomenon of performance evaluation in the organizational context, based on empirical support of the reality experienced in the portuguese Health Regulatory Authority (ERS).

To achieve the stated goal, was essential to perform a comprehensive theoretical framework since the issue in question is connected to other aspects directly related to the human resources management.

From the practical point of view, and given the specific context in which it appears, has proved necessary to develop a questionnaire directed to ERS employees in order to understand the use of the methodology of performance evaluation in place at the institution.

Considering these results, it was possible to identify a number of gaps that, directly or indirectly, are influencing the employees opinions about the subject. Regarding the evidenced results, it was also possible to develop a proposal that, according to the researcher, will help to eliminate the negative aspects listed by ERS employees.

Índice Geral

1. Introdução	1
2. Conceptualização teórica da avaliação de desempenho.....	2
3. A importância da análise e descrição de funções na avaliação do desempenho.....	7
4. A importância das competências no âmbito da gestão e avaliação de desempenho..	12
4.1 Gerir e avaliar competências.....	15
4.2 Gerir e avaliar o desempenho.....	19
5. Metodologias de avaliação de desempenho	25
5.1 Escala Gráfica	25
5.2 Gestão por Objetivos.....	28
5.3 Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP).....	35
6. Enquadramento da organização estudada: A Entidade Reguladora da Saúde.	41
6.1 Caracterização dos Recursos Humanos	44
6.2 A gestão de recursos humanos	47
6.3 Sistema de Avaliação do Desempenho	50
7. Metodologia	54
7.1 O inquérito por questionário	58
7.2 Análise de Conteúdo	61
8. Análise de Resultados	63
9. Interpretação de Resultados	71
10. Apresentação de uma proposta de reformulação do processo de avaliação de desempenho da ERS.	78
11. Conclusões e Considerações Finais	82
12. Bibliografia	84
13. Anexos	88

Índice dos Quadros

Quadro 1 – Formas de utilização dos resultados da análise funcional	9
Quadro 2 – Elementos Constantes da Descrição de Funções	10
Quadro 3 – Indicadores Etários	47
Quadro 4 - Concretização dos Fatores de Ponderação	50
Quadro 5 – Escala de Classificação	52
Quadro 6 – Fases do processo de avaliação do desempenho.....	52
Quadro 7 – Etapas do inquérito por questionário segundo Javeau	59
Quadro 8 – Total de respostas ao questionário	63
Quadro 9 – Nível médio etário por categoria	63
Quadro 10 – Total de respostas à pergunta n.º 2.....	64
Quadro 11 – Total de respostas à pergunta n.º 3.....	64
Quadro 12 – Total de respostas às perguntas n.º 4 e 5.....	65
Quadro 13 – Total de respostas às perguntas n.º 6,7,9 e 10.....	65
Quadro 14 – Total de respostas à pergunta n.º 8.....	66
Quadro 15 – Total de respostas às perguntas n.º 1,2,3 e 4.....	66
Quadro 16 – Total de respostas às perguntas n.º 5 e 6.....	67
Quadro 17 – Total de respostas às perguntas n.º 7, 8, 9 e 10.....	67
Quadro 18 – Total de respostas às perguntas n.º 11, 12, 13, 14 e 15.....	68
Quadro 19 – Total de respostas à pergunta n.º 16.....	69
Quadro 20 – Total de respostas à pergunta n.º 17.....	69
Quadro 21 – Total de respostas à pergunta n.º 18.....	69
Quadro 22 – Proposta de reformulação do processo de avaliação de desempenho.....	78

Índice das Figuras

Figura 1 – Representação gráfica da metodologia de gestão de competências segundo o modelo CEGOC.....	18
Figura 2 – Processo de Gestão do Desempenho	22
Figura 3 – Modelo de uma Escala Gráfica Descontínua	26
Figura 4 – Modelo de uma Escala Gráfica Contínua.....	26
Figura 5 – Modelo de uma Escala Gráfica semi-contínua.....	27
Figura 6 – Ligação dos objetivos individuais à estratégia da Empresa	32
Figura 7 – Organigrama da Entidade Reguladora da Saúde	42
Figura 8 – Etapas do estudo de caso segundo Easton.....	54
Figura 9 – Etapas do estudo de caso segundo Yin.....	56

Índice dos Gráficos

Gráfico 1 – Evolução dos Recursos Humanos na ERS	45
Gráfico 2 – Distribuição de colaboradores por grupo de pessoal 2012	45
Gráfico 3 – Estrutura Habilitacional 2012	46
Gráfico 4 – Distribuição Etária a 31 de Dezembro de 2012	46

1. Introdução

A temática da avaliação de desempenho provoca vários sentimentos antagónicos, por um lado é reconhecido que a avaliação de desempenho pode funcionar como um mecanismo de promoção da motivação, não só pelos aspetos relacionados com a necessidade de reconhecimento profissional mas também no que respeita à perspetiva de evolução profissional e compensações acessórias, por outro, a avaliação de desempenho deixa a descoberto algumas fragilidades que os trabalhadores gostariam de ver guardadas só para si.

O estudo da realidade vivenciada num organismo específico permite visualizar, do ponto de vista prático, a aplicação de determinadas metodologias de avaliação, bem como identificar os aspetos positivos e negativos que as mesmas acarretam. Todavia, os resultados obtidos nem sempre são favoráveis ou exclusivamente enaltecidos.

Com a presente dissertação, a investigadora procurou aprofundar conhecimentos na área em causa, bem como elaborar uma proposta de reformulação da metodologia de avaliação de desempenho que, até à presente data, tem vindo a ser aplicada.

A temática em apreço, por si só, já se constitui como um grande desafio dado o impacto que a mesma poderá causar na esfera profissional e pessoal dos profissionais envolvidos. Assim, o seu estudo requer uma análise abrangente e integrativa nas práticas de gestão de recursos humanos.

Avaliar o desempenho implica deter um conhecimento profundo e pormenorizado da realidade organizativa na qual estamos inseridos e considerar múltiplas variáveis intervenientes. Mais do que avaliar é necessário compreender, escolher o melhor caminho, acompanhar e, acima de tudo, envolver todas as partes intervenientes no processo.

Do ponto de vista estrutural, a presente dissertação tem como fio condutor a estudo englobante da temática em causa, ou seja, teve como ponto de partida a conceptualização teórica da avaliação de desempenho, prosseguindo para o estudo de uma realidade concreta de aplicação.

2. **Conceptualização teórica da avaliação de desempenho**

Parece ser consensual afirmar que a temática relacionada com a avaliação de desempenho não se manifesta como um assunto recente nas diferentes áreas de investigação.

Avaliar o desempenho de um trabalhador - independentemente da sua área funcional, carreira ou categoria profissional -, de um estudante, ou até mesmo de um equipamento funcional de produção, é uma preocupação que emerge da criação de uma empresa ou organismo, cujos objetivos passem pelo fornecimento de bens e serviços que visem satisfazer as necessidades de quem, potencialmente, deles poderão vir a usufruir.

Assim, desde já é possível estabelecer um paralelismo entre os objetivos das entidades prestadoras/fornecedoras de bens e serviços, das expectativas e das necessidades dos consumidores. Os objetivos de ambas as partes devem ser satisfeitos; ao contrário ficamos perante uma situação de desequilíbrio que tem como consequência o fracasso da atividade desenvolvida. Desta forma, uma das várias preocupações dos gestores passa por garantir que os seus trabalhadores possuem as características fulcrais para o desempenho das funções para as quais foram contratados.

Face aos resultados obtidos externamente, ou seja, face ao volume de negócios, procura ou outros indicadores de desempenho organizacional, ressalta a necessidade de se obter informações precisas sobre o desempenho dos trabalhadores.

De acordo com Chiavenato (1998), os sistemas formais de avaliação remontam, por exemplo, à Idade Média, fazendo referência aos mecanismos de avaliação utilizados pela Companhia de Jesus. Como refere o autor, a Companhia de Jesus “utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um dos seus jesuítas (...) que consistia em auto classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das atividades dos seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre o seu próprio desempenho ou dos seus colegas, às quais o superior não poderia ter acesso de outra maneira” (Chiavenato, 1998, p. 321). Desta forma, é possível observar um esboço de um mecanismo de avaliação de desempenho descentralizado, talvez baseado em critérios ambíguos – dado que se trata de um contexto religioso – e com indicadores de difícil mensuração.

A temática relacionada com a avaliação de desempenho começa a adquirir especial relevo a partir do século XX, coincidindo este facto com as novas formas de organização do trabalho. No início do referido século aparecem novas orientações expostas nos princípios da administração científica de Frederick Taylor, cujo âmago se prende com a crença na atribuição de critérios científicos como forma de rentabilizar e organizar a força de trabalho. Assim, os gestores deveriam procurar obter a rentabilidade máxima do trabalho executado pelos trabalhadores, sendo, por isso, necessário atribuir-lhes um conjunto de tarefas específicas, estabelecer um controlo atento e pormenorizado da execução de tarefas e determinar um salário em função do desempenho (Rocha, 2011).

De acordo com Fernandes e Caetano (cit in Caetano e Vala, 2007, p. 359), no início do século XX “surgem investigações que colocam no mesmo nível a avaliação de desempenho e os testes psicológicos, sobretudo os utilizados na seleção”. Neste sentido, de acordo com Bilhim (2009), tornou-se necessário “construir instrumentos de medida credíveis, baseados em critérios seguros para que as cotações atribuídas pelo avaliador fossem objetivas e racionais” (Bilhim, 2009, p. 269). Nesta perspetiva, a avaliação de desempenho poderá traduzir-se num mecanismo ou suporte de apoio à gestão, rigoroso, possibilitando a determinação exata do rendimento dos trabalhadores.

Em meados dos anos oitenta aparecem novas visões relativas ao processo de avaliação de desempenho, procurando colocar a tónica nas características dos próprios avaliadores. Segundo Fernandes e Caetano (cit in Caetano e Vala, 2007), para que seja possível compreender o processo de avaliação de desempenho é fulcral compreender o próprio funcionamento cognitivo dos avaliadores “de modo a verificar como é que estes seguem determinadas regras na elaboração dos seus julgamentos”. De acordo com esta nova interpretação, os avaliadores ocupam igualmente uma posição central no júízo avaliativo sobre um trabalhador, uma vez que, indiretamente, estamos a assumir que certas características – gostos e até mesmo tendências do avaliador – podem interferir na avaliação rigorosa do trabalhador.

Segundo Baron e Kreps (1999), avaliar o desempenho não se constitui como uma tarefa fácil porque a mesma serve vários propósitos, nomeadamente:

- “Encontrar os funcionários certos para as tarefas em causa;
- Comunicar os valores e objetivos organizacionais;

- Informar os trabalhadores para que estes procurem o auto aperfeiçoamento;
- Orientar a progressão na carreira;
- Estabelecer prémios em função do desempenho apresentado;
- Permitir orientar as estratégias de recrutamento e seleção na medida em que são detetados critérios fundamentais para a ocupação de um determinado posto de trabalho;
- Validar diferentes práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente no que respeita a modelos de gestão, entre outras práticas;
- Estabelecer políticas de retenção e redução de funcionários, uma vez que as organizações são, muitas vezes, confrontadas com dificuldades que as obrigam a despedir funcionários;
- Proporcionar uma segurança do ponto de vista legal, ou seja, a contratação e a promoção de funcionários deve estar devidamente fundamentada para evitar eventuais conflitos internos;
- Posicionar os gestores na organização, ou seja, transmitir a importância que o comportamento destes tem na organização.” (Baron e Kreps, 1999, p. 211-213)

Ao longo dos tempos é possível identificar que a conceção e a definição de avaliação de desempenho tem vindo a abarcar várias dimensões na organização, bem como diversas características do indivíduo. Desta forma, parece ser igualmente consensual afirmar que a avaliação de desempenho visa atingir múltiplos propósitos, tentando entrelaçar a esfera organizacional com a esfera individual. Então, deixamos um pouco de lado a perspectiva da organização científica do trabalho, em que os indicadores eram meramente quantitativos, passando a valorizar e a ponderar indicadores de domínio qualitativo. Todavia, é importante ressaltar que os indicadores quantitativos e qualitativos devem ser articulados de modo a que se consiga obter uma avaliação global.

Atualmente, de acordo com a literatura analisada, muitas empresas encaram a avaliação de desempenho como um mecanismo capaz de potencializar o seu crescimento económico, valorizando e aperfeiçoando o seu próprio capital humano. Assim sendo, a avaliação de desempenho cumpre um duplo objetivo: por um lado,

garantir uma vantagem competitiva nos mercados em que a empresa/organização está inserida e, por outro, procurar melhorar consecutivamente o seu capital humano, para que também este se torne uma vantagem competitiva.

De acordo com Bilhim (2009), “a avaliação de desempenho refere-se a um processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização.” Segundo o autor, por “identificação entende-se a determinação das áreas de trabalho que o gestor deve ter em conta quando procede à avaliação”, devendo para o efeito existir um “sistema de medida baseado na análise de funções”. No que toca à medida, esta constitui-se como uma “peça central de todo o sistema de avaliação” sendo entendida como a “produção de avaliações sobre a realização do empregado em termos de ter sido boa ou má”. Desta forma, as escalas utilizadas deverão ser universais de modo a que seja possível estabelecer comparações “entre indivíduo, departamentos, grupos profissionais etc.”. Por último, a gestão deverá conceber a avaliação de desempenho, que, deve ter em consideração o passado sem perder de vista o futuro e a melhoria contínua dos trabalhadores (Bilhim, 2009, p. 270)

De acordo com Rocha e Dantas (2007), “a avaliação de desempenho propõe-se maximizar o uso do potencial humano, possibilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e tratar os recursos humanos como um recurso básico da organização” (Rocha e Dantas, 2007, p.11). Pelo exposto, a avaliação de desempenho constitui-se como um mecanismo de melhoria contínua, dando particular enfoque à importância do indivíduo em contexto organizacional.

Segundo Cleveland *et al.* (cit in Caetano, A. Vala, J. 2007), grande parte das organizações recorrem à avaliação de desempenho, motivadas pelos seguintes objetivos: “comparações interindividuais, que incluem a gestão salarial, promoções despedimentos, comparação dos desempenhos dos trabalhadores; comparações intra individuais, que incluem a identificação das necessidades de formação, a possibilidade de dar feedback ao indivíduo sobre o desempenho, a determinação das transferências e a identificação dos pontos fracos e fortes dos trabalhadores; sistema de manutenção, que inclui o planeamento das necessidades de transferências futuras, a determinação das necessidades de formação organizacionais, a avaliação dos objetivos propostos aos colaboradores, a verificação do sistema pessoal, o reforço da autoridade e a identificação das necessidades de desenvolvimento organizacional” (Caetano e Vala,

2007, p. 360-361). Para os autores, a avaliação de desempenho está perfeitamente integrada em todo o plano de negócios da empresa/organização, sendo esta o ponto de partida para mobilizar determinadas áreas da gestão de recursos humanos, nomeadamente a formação, a gestão das competências, a rotatividade de pessoal em determinado posto de trabalho, etc. Esta perspetiva coloca a avaliação de desempenho no centro de todas as atividades relacionadas com a gestão eficaz do capital humano.

No que respeita aos avaliadores, Cleveland e Murphy (cit in Caetano, A. Vala, J. 2007), referem “(...) que estes possuem determinados objetivos quando avaliam e atribuem uma classificação aos trabalhadores”. Desta forma, os autores apontam os seguintes objetivos: “Objetivos dirigidos para as tarefas; Objetivos interpessoais; Objetivos estratégicos e Objetivos internos” (Caetano e Vala, 2007, p. 361-362). De uma maneira sumária, os supra referidos objetivos procuram promover o aumento dos índices de desempenho, procurando articular as diferentes características dos indivíduos, de modo a retirar delas o maior partido, em termos de produtividade e eficiência, possível.

Para além do atrás descrito, estes objetivos procuram, igualmente reforçar, positivamente, comportamentos desejados, crenças e valores.

3. A importância da análise e descrição de funções na avaliação do desempenho.

Tal como foi possível constatar, quer na conceptualização teórica da avaliação do desempenho, como na importância das competências no âmbito da gestão e avaliação de recursos humanos, a avaliação global da *performance* de um trabalhador exige que o avaliador conheça pormenorizadamente o perfil funcional do posto de trabalho.

Assim, e antes de qualquer outro pressuposto, é importante ressaltar que os indivíduos foram recrutados e selecionados para exercerem funções num determinado posto de trabalho, porque, possivelmente, reuniam um conjunto de características e aptidões que lhes iria permitir executar eficazmente um conjunto de tarefas adstritas a um determinado posto de trabalho.

De acordo com Tavares (1989), mais do que a mera análise e descrição de funções é necessário refletir sobre a qualificação de funções, ou seja, é fulcral recorrer a um método que procure “obter um grau elevado de objetividade na análise e determinação do valor relativo das diferentes funções existentes numa empresa” (Tavares, 1989, p. 221).

Do ponto de vista prático, este tipo de método decompõe as funções nas tarefas que lhe estão consignadas de modo a que seja possível atribuir-lhe um determinado valor.

Na matriz da qualificação encontra-se a descrição e a análise da própria função, ou seja, a designação das tarefas e as características profissionais e psicológicas que as mesmas requerem. Seguindo esta perspetiva, para além de conseguirmos obter uma visão pormenorizada de cada função será possível estabelecer critérios de avaliação de desempenho para aqueles que a executam.

Para Michalska (2002), uma descrição precisa do posto de trabalho bem como a sua interligação aos objetivos estratégicos da empresa formam uma estrutura eficiente. Para além disso, a descrição do posto de trabalho irá permitir:

- “Assegurar que aquele posto de trabalho é valioso para a organização;
- Organizar o trabalho de forma a criar equipas que cooperem em tarefas específicas;
- Otimizar a estrutura organizacional;
- Especificar os deveres dos trabalhadores e avaliar o seu desempenho;

- Avaliar o trabalho e recompensar;
- Desenvolver a política salarial;
- Recrutar trabalhadores;
- Racionalizar as políticas de emprego;
- Melhorar a qualidade do trabalho” (Michalska, 2002, p. 378).

Segundo Chang e Kleiner (2002), a análise do posto de trabalho deverá ser um “processo sistemático” que visa obter informações pertinentes sobre função com o objetivo de auxiliar as decisões de gestão.

De acordo com os supracitados autores, o processo de análise de funções (ou do posto de trabalho) pode obedecer às seguintes etapas:

- 1.º “Identificar e isolar as componentes das tarefas associadas ao posto de trabalho;
- 2.º Examinar como as tarefas são executadas;
- 3.º Identificar as principais áreas de responsabilidade;
- 4.º Observar as condições de trabalho, nomeadamente as características físicas, sociais e financeiras do mesmo;
- 5.º Identificar as exigências pessoais que o posto de trabalho acarreta” (Chang e Kleiner, 2002, p.74).

Desta forma, para Chang e Kleiner (2002), a análise do conteúdo funcional de cada posto de trabalho terá repercussões na avaliação do desempenho dos trabalhadores bem como poderá ser uma ferramenta de auxílio na elaboração de políticas de incentivo monetárias.

A determinação da especificidade das tarefas permitirá visualizar se um trabalhador possui as competências necessárias para as executar, de forma eficiente, bem como se é necessário reposicioná-lo na estrutura hierárquica ou recorrer à contratação de um outro trabalhador.

De acordo com Camara *et al.* (2007), a análise funcional não deve preceder a execução de uma determinada função, ou seja, para que a análise funcional seja realista e consiga captar a magnitude de tarefas que uma determinada função comporta, a mesma deve estar em execução durante um determinado período de tempo.

Para os autores, a análise funcional “é um exercício complexo, que deve ser desenvolvido por técnicos qualificados e, preferivelmente, independentes em relação à

empresa e à função analisada.” (Camara *et al.* 2007, p. 366). Do ponto de vista prático, esta análise tem um poderoso impacto na forma de gestão de recursos humanos, apontando os autores as seguintes formas de utilização dos resultados provenientes da análise funcional.

Quadro 1 – Formas de utilização dos resultados da análise funcional (Camara et al, 2007, p. 367)

Desenho Funcional e Organizacional	Planeamento de Recursos Humanos	Avaliação e Desenvolvimento de RH	Remuneração
Desenho funcional para aumentar a eficiência e motivação	Recrutamento e Seleção	Gestão do Desempenho	Assegurar níveis de remuneração comparáveis para funções com conteúdo semelhante
Determinação das linhas de reporte e níveis de responsabilidade	Transferências Internas	Diagnóstico das necessidades de formação	Estabelecimento de níveis salariais por função
Definição das interfaces entre equipas de trabalho	Levantamento de competências disponíveis	Planeamento de Carreiras	Fazer <i>benchmarking</i> com o mercado salarial
	Identificação de carências e planeamento da sua correção		Suplementar formas de remuneração variável adequadas

Para Bilhim (2009), “a descrição das funções é um documento escrito que identifica, descreve e define uma função quanto às suas atribuições, responsabilidades, condições de trabalho e especificações” (Bilhim, 2009, p. 236). Para além deste aspeto prático e generalista, o autor opta por fazer uma distinção entre a descrição específica e geral da função. No que respeita à descrição específica, o autor salienta as responsabilidades, atribuições e tarefas da função, verificando-se que este tipo de descrição está mais orientado para a execução de trabalho rotineiro e de carácter mecânico. Por outro lado, a descrição geral abarca uma dimensão mais ampla verificando-se a necessidade da mesma em organizações com colaboradores altamente qualificados.

Quadro 2 – Elementos Constantes da Descrição de Funções (Bilhim, 2009, p. 237)

Identificação	Função, departamento, analista, data da análise e da verificação.
Sumário da Função	De quem depende, o que tem de fazer, quem supervisiona e coordena, o que faz diariamente.
Atribuições e responsabilidades ligadas à Função	Agenda de trabalho, Supervisão, Coordenação, Manutenção, Realização.
Exigências e qualificações do executor ligadas à pessoa	São as características que o trabalhador deverá possuir para o bom desempenho da função.

De acordo com Cunha *et al.* (2010), a análise e descrição de funções pressupõe que o analista recorra a um conjunto de estratégias que lhe permitam identificar o âmago das funções em causa. Assim, os autores indicam as seguintes técnicas:

- Observação: Pressupõe que o analista observe e recolha dados provenientes da execução das tarefas, nomeadamente “duração, frequência, e complexidade das tarefas; fluxos de trabalho; eficiência da produção; condições de trabalho; materiais e instrumentos utilizados; tarefas físicas que compõe a função”.
- Questionário: Reúne um conjunto de perguntas orientadas para o posto de trabalho permitindo obter um vasto leque de informações pertinentes. Contudo, existe o perigo do questionado enaltecer demasiadamente as suas funções.
- Entrevista: Trata-se de uma conversa mais ou menos formal em que o analista procura obter junto dos trabalhadores um conjunto de informações sobre os postos de trabalho. Segundo os autores, trata-se de uma técnica que apresenta a vantagem de recolher informações de carácter quantitativo e qualitativo permitindo a obtenção de uma análise de funções mais pormenorizada.
- Documentação: O analista recorre aos documentos internos da empresa, nomeadamente “manuais de instruções de trabalho, relatórios de trabalho, manuais de formação, registos de manutenção”, entre outros. Trata-se de uma técnica que não envolve diretamente o executor da tarefa (Cunha *et al.*, 2010, p. 152-155).

A análise e descrição de funções assumem um papel primordial na avaliação do desempenho dos trabalhadores. Trata-se, no entanto, de um processo moroso e, em

alguns casos, dispendioso; mesmo assim, falamos de um procedimento necessário para revestir o processo de avaliação de desempenho de objetividade e transparência.

De acordo com as perspectivas apresentadas, a análise e descrição de funções tem um forte impacto no que respeita à operacionalização de recursos humanos, ou seja, mediante os resultados obtidos, quer na análise, quer na descrição de funções, as organizações determinam diretrizes no desenho funcional e organizacional da empresa, no planeamento, desenvolvimento e avaliação de recursos humanos e, por último, no que respeita às políticas salariais que devem vigorar.

Avaliar o desempenho sem ter a noção da natureza e das características do posto de trabalho é efetuar uma avaliação cega e sem os requisitos mínimos de fidedignidade. A análise e descrição de funções não devem ser encaradas com um processo fechado, muito pelo contrário, ele deve ser cíclico uma vez que os postos de trabalho vão sofrendo mutações constantes, não só decorrentes do aparecimento de novas tecnologias mas também da própria envolvente política, económica e social que a rodeia.

Do ponto de vista operacional, e tal como Bilhim (2009) refere, a análise e descrição de funções dos postos de trabalho que exigem trabalhadores altamente qualificados e em que o produto da execução de tarefas se reveste de uma forte componente intelectual, constitui-se como um desafio uma vez que não estamos a lidar com tarefas padronizadas, rotineiras e suscetíveis de serem quantificáveis. Assim, é possível verificar que não existe uma “fórmula” ou “estrutura” que dite as regras da execução da análise e descrição de funções. Cada organização deve adotar as metodologias e técnicas que consideram mais apropriadas ao seu contexto laboral, bem como devem reconhecer o papel fulcral do analista.

4. A importância das competências no âmbito da gestão e avaliação de desempenho.

Paralelamente aos conceitos de avaliação e gestão de desempenho, alguns autores consideram importante estabelecer uma conjugação com a própria gestão de competências. Assim, Brandão e Guimarães (2001) encaram a gestão de desempenho e a gestão de competências como “instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltando a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações” (Brandão e Guimarães, 2001, p. 9).

No que se refere à definição de competência, Zarifian (cit in Brandão e Guimarães 2001), alude á importância da metacognição, bem como refere que num “ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas” (Brandão e Guimarães, 2001, p. 9). Então, para este autor, a competência não se resume à mera execução de um conjunto de tarefas. A competência implica “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho” (Zarifian, 1996, cit in Brandão e Guimarães, 2001, p. 9). De forma sumária é possível concluir que, para os referidos autores, a competência engloba uma esfera executiva e uma esfera comportamental; ou seja: a maneira como os trabalhadores se posicionam sobre um determinado problema ou desafio e a própria forma de atuação dos mesmos revelam diferentes competências.

De acordo com o atrás referido, a gestão de competências e a gestão de desempenho, segundo Brandão e Guimarães (2001), são encaradas como “tecnologias que propõem a necessidade de associar a performance ou as competências da organização com as de seus membros”. Não menos importante é a referência aos processos de objetivação e de individualização, sugeridos por Pagés *et al.* (cit in Brandão e Guimarães, 2001, p.12).

No que respeita à objetivação, Brandão e Guimarães (2001) indicam que esta se refere “ao processo de traduzir, em termos quantitativos, o desempenho e as competências do indivíduo, buscando estimar o valor de sua contribuição para atingir os objetivos organizacionais ...” (Brandão e Guimarães, 2001, p.13). O processo de individualização, segundo o mesmo autor, propõe um fortalecimento do individualismo como um mecanismo capaz de prevenir reivindicações coletivas.

Nordhaug (1998), procura estabelecer um paralelismo entre a especificidade do trabalho e as competências dos trabalhadores. Para o autor, existe um bloqueio, imposto pelas classificações de competência formuladas pela teoria do capital humano, uma vez que a mesma coloca a ênfase na tecnologia e nas rotinas da própria organização; ou seja: as competências estão apenas orientadas para a execução de determinadas tarefas. Todavia, seguindo a sua ótica, “... as competências específicas das firmas não estão necessariamente ligadas à execução de tarefas concretas relacionadas com a tecnologia e com a rotina que são únicas numa determinada firma” (Nordhaug, 1998, p. 8).

Considerando os novos desafios colocados às empresas, Nordhaug (1998) considera que deve ser atribuída uma atenção especial às competências que não estão apenas orientadas para determinadas tarefas, mas que, de forma indireta, podem ser indicadores de “eficiência, competitividade e de mobilidade profissional”. Aqui, o autor identifica três tipos de competências:

- Competências Técnicas – orientadas para a execução de uma determinada tarefa e em que é necessário conhecer os métodos, os processos e as técnicas em que a mesma está envolta.

- Competências Interpessoais – direcionadas para o conhecimento do comportamento humano “abarcando a empatia, sensibilidade social, capacidades comunicativas e cooperativas”.

- Competências Conceptuais – “envolvem a capacidade analítica, criatividade, eficiência na resolução de problemas”, bem como a “capacidade de reconhecer oportunidades e potenciais problemas” (Nordhaug, 1998, p. 10).

Quando uma determinada organização procura implementar um mecanismo de gestão e de avaliação do desempenho deve refletir sobre as competências relevantes para a execução de determinadas tarefas, do mesmo modo que, igualmente, devem ser ponderadas as competências que potenciam o desenvolvimento de um clima organizacional positivo, de aprendizagem e de atenção face aos desafios, ameaças e oportunidades que a rodeiam. Assim, os trabalhadores que possuem um vasto leque de competências constituem-se como uma mais-valia para a própria organização, tornando-se, desta forma, mais maleáveis a eventuais alterações de funções e, conseqüentemente, mais permeáveis a uma adaptação mais rápida e eficaz.

Segundo Nordhaug (1998), as competências podem, ou não, estar relacionadas com a especificidade das organizações e com a execução de determinadas tarefas. Para o autor é factual que determinadas competências deverão estar associadas ao tipo de indústria em que estamos a operar e ao grau de especificidade de determinadas tarefas executadas nas mesmas. Por outro lado, verifica-se a existência de competências que podem ser rentabilizadas em várias indústrias e que não estão dependentes da especificidade de tarefas.

De acordo com Ceitil (2006), as competências são encaradas como “comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diferentes atividades profissionais” (Ceitil, 2006, p. 41). Segundo esta perspetiva, as competências tornam-se visíveis através da execução de determinadas tarefas, bem como dos resultados que produzem. Neste sentido, segundo o autor, as competências estão relacionadas com o desempenho em contextos específicos.

Para Ceitil (2006), as competências podem ser:

- Transversais – “(...) aquelas que são mais universalmente requeridas, ou seja, aquelas que são importantes que existam em contextos mais amplos e diversificados, independentemente de qualquer que seja o contexto ou a atividade específicos.”

- Específicas – “(...) aquelas que são requeridas para atividades ou contextos mais restritos, geralmente associadas a domínios técnicos instrumentais.” (Ceitil, 2006, p. 42)

Relativamente à articulação entre competências e desempenho, Neves *et al.* (2006), consideram que os trabalhadores, para além de serem detentores de competências e conhecimentos específicos relacionados com a execução de tarefas, devem “também reunir um conjunto de competências genéricas de carácter pessoal e interpessoal, tais como a capacidade de adaptação, de reflexão, flexibilidade, autonomia, iniciativa, liderança, comunicação, atuação em equipa, controlo emocional, capacidade organizativa, de decisão e de resolução de problemas, de inovação e criatividade, de gestão de conflitos e de negociação, entre outras” (Neves *et al.*, 2006, p. 14).

Tal como é possível observar, de uma forma geral, todos os autores mencionados fazem uma separação entre as competências que são fulcrais para a execução de uma

determinada tarefa, e envolvem um domínio técnico muito específico e centralizado, e as competências que são transversais às organizações e englobam um vasto leque de conhecimentos e aptidões pessoais que, direta ou indiretamente, afetam o desempenho organizacional.

Atualmente, dada a constante mutação das formas organizativas do trabalho, é essencial, para as empresas/organizações, reunirem um conjunto de trabalhadores que sejam detentores de competências técnicas e de competências pessoais que facilitem a interação com o ambiente que os rodeia.

A (in)existência de determinadas competências vai exercer uma forte influência nos níveis de desempenho alcançados pelos trabalhadores e, assim sendo, é fundamental que os mecanismos de gestão e de avaliação do desempenho estejam devidamente calibrados para identificarem quais as lacunas de competências que os seus trabalhadores evidenciam.

Desta forma, o estabelecimento de um modelo de gestão e de avaliação de desempenho deve assumir que, para o alcance de um determinado objetivo, ou até mesmo da mera execução de uma tarefa, o trabalhador deverá conjugar um vasto leque de competências técnicas, interpessoais e conceptuais.

A par do estabelecimento de objetivos organizacionais, objetivos de cada departamento/serviço e até mesmo dos objetivos pessoais, dos quais cada um de nós é portador, devem ser categorizadas as competências que permitirão o alcance desses mesmos objetivos.

Atualmente é impensável partir do pressuposto que apenas as competências técnicas são responsáveis pelo sucesso/fracasso de uma determinada tarefa ou objetivo. Todavia, a mensuração de competências técnicas aparenta ser mais simples e exata do que a mensuração de competências interpessoais.

4.1 Gerir e avaliar competências

Estando as competências manifestamente associadas ao desempenho dos trabalhadores, surge a necessidade de as saber gerir e, conseqüentemente, fazer com que as mesmas sejam alvo de uma avaliação.

Para Ceitil (2006), a gestão por competências evidencia uma metodologia de gestão de recursos humanos que se preocupa desde início, ou seja, logo no processo de

recrutamento e seleção, com a enumeração de um conjunto de competências fulcrais para um determinado posto de trabalho, bem como procura estabelecer um paralelismo com o planeamento estratégico organizacional. Para o autor, a preocupação com uma gestão por competências irá permitir aos diversos contextos laborais aumentar os níveis de produtividade e de motivação, proporcionando um ambiente participativo e competitivo uma vez que estamos a falar de um modelo de gestão orientado para os resultados.

De acordo com o referido autor, a implementação de um método de gestão por competências deverá ser elaborado seguindo cinco fases:

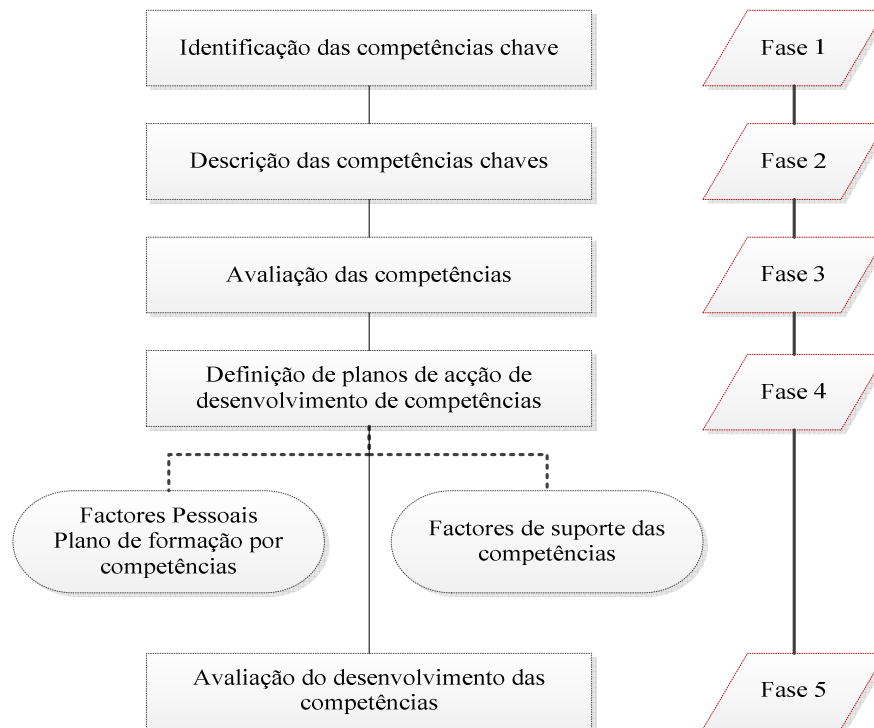
- A primeira etapa preconiza a identificação de competências chave, estando as mesmas relacionadas com o plano estratégico da empresa e sendo estas a base de sustentação para a identificação de comportamentos adequados à estratégia organizacional. Com a identificação de “comportamentos de excelência” será possível identificar um conjunto de competências transversais e específicas necessárias à execução do projeto;
- Numa segunda etapa, o autor ressalva a necessidade de ser elaborado um portfólio de competências chave, ou seja, considerando que já foram identificadas as competências chave torna-se fulcral elucidá-las e pormenorizá-las para que as mesmas se tornem objetivas e de fácil associação aos comportamentos desejáveis;
- A terceira etapa ressalva a necessidade de se efetuar uma avaliação das competências. Assim, esta avaliação recai sobre as competências já existentes na organização aquando a execução do projeto, sendo o objetivo da mesma identificar a diferença entre as competências identificadas e as competências requeridas;
- Posteriormente o autor sugere uma quarta etapa onde serão delineados os planos de ação de desenvolvimento de competências uma vez que o diferencial entre o real e o pretendido já foi identificado. Assim, torna-se necessário identificar os fatores explicativos deste diferencial recorrendo à “(...) sistematização dos fatores de suporte e dos fatores pessoais.”. Para o autor, esta sistematização é considerada um instrumento capaz de dividir as razões explicativas do diferencial em dois grupos distintos, sendo um constituído por fatores de

carácter pessoal e outro por fatores de carácter organizacional. No que respeita aos fatores de carácter pessoal, este diferencial está diretamente relacionado com a formação que os indivíduos possuem. Assim, uma estratégia a adotar será o direcionamento de planos individuais de competências. Por outro lado se forem identificados fatores de índole organizacional significa que existem anomalias nos fatores que suportam as competências. Desta forma, será necessário trabalhar alguns aspetos diretamente relacionados com a organização, nomeadamente no que respeita a metodologias de gestão de recursos humanos, esquemas de comunicação internos, entre outros aspetos;

- Por último, a quinta etapa do método de gestão por competências, aborda a avaliação do desenvolvimento de competências. Esta avaliação é realizada após a implementação do plano de desenvolvimento de competências e visa concluir se os objetivos foram atingidos. Esta última avaliação visa obter uma visão global de todo o plano de gestão por competências sendo necessário rever todas as fases anteriormente elencadas (Ceitil, 2006, p.122-126)

De uma forma simplista, a metodologia de gestão por competências implica um conhecimento aprofundado da estratégia organizacional, bem como das características inerentes a cada posto de trabalho. Com este conhecimento é possível identificar e atribuir um conjunto de competências chave para cada função bem como reconhecer os aspetos comportamentais diretamente relacionados com essas competências. A avaliação de competências cumpre com o objetivo de identificar a lacuna existente entre aquilo que a organização possui e o que expectável ter. Identificado o *gap* a organização deve criar um mecanismo que lhe permita alcançar o expectável, sendo, por isso, essencial a elaboração de planos de desenvolvimento de competências bem com os respetivos mecanismos de suporte. Por último, a avaliação do desenvolvimento de competências tem como objetivo certificar que o plano de desenvolvimento das mesmas está a ser bem dirigido e se o diferencial identificado está progressivamente a diminuir.

Figura 1 – Representação gráfica da metodologia de gestão de competências segundo o modelo CEGOC (Ceitil, 2006)



Segundo Caetano (2008), as competências são reconhecidas, do ponto de vista organizacional, como recursos fulcrais para o alcance dos objetivos definidos, uma vez funcionam como indicadores de “conhecimentos, habilidades e capacidades pessoais” (Caetano, 2008, p. 36) que os colaboradores devem deter para realizarem corretamente as suas funções e, conseqüentemente, alcançarem os objetivos organizacionais.

Gerir e avaliar as competências em contexto organizacional vai permitir aos gestores identificarem as necessidades internas de desenvolvimento, ou até mesmo de contratação, de recursos humanos.

De acordo com Caetano (2008), a avaliação de competências deve considerar a “demonstração efetiva das competências no desempenho comportamental, isto é, a sua manifestação concreta em comportamentos ajustados às atividades requeridas pelos objetivos da organização num determinado período, e não a detenção ou acumulação pessoal de tais competências enquanto recursos ou características do indivíduo” (Caetano, 2008, p. 36). Assim, e do ponto de vista prático, a gestão e a avaliação de

competências em contexto organizacional deverá ser uma tarefa diária do gestor ou das respetivas chefias intermédias.

Interpretativamente e pensando em alguns contextos organizacionais, o registo de gestão e de avaliação de competências deve ser concreto, factual e devidamente enquadrado nos contextos de atividade e nas tarefas que os colaboradores desempenham para que, desta forma, em contexto de avaliação de desempenho, o avaliador saiba apresentar os factos objetivamente. A exposição objetiva dos factos permite ao avaliado refletir nos aspetos positivos e negativos do seu desempenho sem considerar a abordagem do avaliador como vaga ou influenciada por aspetos de simpatia. Por outro lado, se esta metodologia de registo atempado de informação for levada a cabo, escrupulosamente, o *feedback* transmitido aos colaboradores irá permitir que estes retifiquem os aspetos negativos de parte do seu desempenho bem como se assume como uma metodologia proactiva e correção de erros e desvios funcionais.

Em suma, a gestão e a avaliação de competências permitirá:

- Observar a aplicação prática e objetiva de competências essenciais à execução de determinadas tarefas;
- Identificar eventuais lacunas de competências que propiciarão uma aposta na formação/desenvolvimento dos recursos humanos existentes ou até mesmo na abertura de um processo de recrutamento e seleção;
- Fornecer *feedback* atempado aos colaboradores;
- Conferir rigor e transparência ao processo de avaliação do desempenho.

4.2 Gerir e avaliar o desempenho

Tal como é possível observar, a avaliação de desempenho ocupa um papel central na gestão de recursos humanos. Contudo, cada vez mais a literatura existente sobre a matéria procura fazer um paralelismo entre avaliação de desempenho e a gestão de desempenho. Por conseguinte, Camara *et al.* (2007) distingue estes dois conceitos, referindo que avaliar o desempenho “significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do Colaborador no passado (...), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação” (Camara *et al.* 2007, p. 411), no que respeita à gestão de desempenho, o autor atribui-lhe uma funcionalidade operacional, dizendo que a

mesma “consiste num primeiro momento, em alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de ação para o Colaborador, no início do ciclo de desempenho, o que pressupõe a adoção de um sistema de Gestão por Objetivos (GPO), que inclui, designadamente, objetivos comportamentais.” (Camara *et al.* 2007, p. 411) Para o alcance destes objetivos, os autores consideram que os trabalhadores devem ter a oportunidade de serem acompanhados ao longo do ano de modo a poderem ver garantida uma proatividade e não apenas a exercerem uma ação corretiva no curto ou mesmo médio prazo.

De acordo com Cunha *et al.* (2010), a “gestão de desempenho é definida como um processo organizacional através do qual se definem os padrões de resultados e valores organizacionais, conformes à estratégia e objetivos da organização, em termos de benchmarking (i.e., comparação com as melhores práticas) e/ou em termos longitudinais (i.e., considerando a evolução ao longo do tempo).” (Cunha *et al.* 2010, p. 493). Neste âmbito, a gestão de desempenho é encarada como um processo que deverá estabelecer diretrizes no que toca à determinação de indicadores de resultados, bem como no que respeita ao alinhamento entre a estratégia e os objetivos da organização.

Para Cunha *et al.* (2010), a gestão do desempenho engloba um vasto leque de atividades, nomeadamente:

- “Definição de objetivos organizacionais, departamentais, de equipas e individuais;
- A implementação de um sistema de avaliação de desempenho;
- O desenho de sistemas de compensação apropriados à estratégia e que reforcem o desempenho;
- O feedback, a comunicação e o *coaching* – que permitam definir melhorias relativamente a desempenhos passados;
- O planeamento de carreiras;
- A gestão da/pela cultura” (Cunha *et al.* 2010, p. 493).

Pela determinação das atividades elencadas é possível reconhecer que o processo de gestão do desempenho decorre antes da determinação de um sistema/modelo de avaliação de desempenho.

Segundo a perspetiva de Aguinis (2009), a gestão do desempenho é encarada como sendo “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do

desempenho dos indivíduos e das equipas, sendo aliado o desempenho com os objetivos estratégicos da empresa”. Desta forma, estamos perante um mecanismo que deve estar perfeitamente integrado na estrutura organizacional e alinhado com os objetivos organizacionais. Para este autor, um sistema de gestão do desempenho deve englobar os seguintes objetivos:

- Ser estratégico, isto é: deve interligar os objetivos da organização com os objetivos individuais, sendo possível reforçar comportamentos apropriados aos objetivos organizacionais;

- Ser administrativo, reunindo um conjunto de informações preciosas ao processo de tomada de decisão, nomeadamente no que respeita à política salarial dos trabalhadores, bem como a aspetos relacionados com a promoção, retenção ou despedimento dos mesmos;

- Ser comunicativo, permitindo aos trabalhadores obterem informações sobre a execução das suas tarefas, para além de lhes fornecer dados sobre os aspetos a melhorar e as expectativas que recaem sobre eles;

- Permitir o desenvolvimento, promovendo o *feedback* entre os gestores e os trabalhadores, facilitando a aplicação do *coaching* com o objetivo de obter uma melhoria contínua do desempenho;

- Permitir a manutenção da organização, reunindo um conjunto de informações respeitantes às competências, eventuais promoções e necessidades formativas dos trabalhadores, bem como possibilita a recolha de informações relativas à avaliação do desempenho;

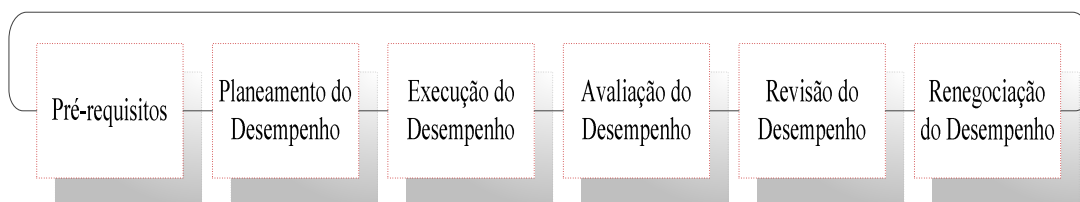
- Possibilitar a documentação de dados pertinentes à avaliação, nomeadamente no que respeita ao carácter preditivo dos mecanismos de seleção em vigor na organização e funcionar como um instrumento de auxílio em caso de litígio entre trabalhadores e organização e vice-versa.

Considerando os objetivos atrás mencionados é possível identificar que um sistema de gestão de desempenho propõe-se a avaliar o desempenho global da organização, ou seja: é possível estabelecer uma relação de causalidade entre o desempenho dos trabalhadores e o desempenho organizacional. Se a estrutura organizacional possuir alguma lacuna, essa falha vai, por certo, refletir-se, direta ou indiretamente, no desempenho dos trabalhadores. Por outro lado, se as competências

dos trabalhadores não forem as apropriadas ao posto de trabalho, o alcance dos objetivos organizacionais pode ficar seriamente comprometido. Desta forma, a implementação de um mecanismo de gestão do desempenho vai permitir obter um conhecimento aprofundado e abrangente de toda a organização, permitindo, para além de mais, identificar eventuais falhas organizacionais e aspetos que poderão colocar a organização em situação de vantagem competitiva.

Para além dos objetivos associados á implementação de um sistema de gestão do desempenho, Aguinis (2009) realça a importância deste ser encarado com um processo contínuo que deverá obedecer a uma determinada estrutura evolutiva.

Figura 2 – Processo de Gestão do Desempenho (Aguinis, 2009)



Numa primeira fase, o estabelecimento de pré-requisitos conduz ao conhecimento da missão, dos objetivos estratégicos e das características dos postos de trabalho. Assim, é possível identificar as competências que os trabalhadores necessitam de adquirir para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

No que respeita ao planeamento do desempenho, esta é uma etapa que procura elucidar o trabalhador acerca do próprio mecanismo de gestão do desempenho. Do ponto de vista prático, geralmente, é efetuada uma reunião, entre o trabalhador e a sua chefia, onde, na mesma, é discutida a forma de execução de tarefas, os resultados pretendidos, comportamentos e o plano de desenvolvimento.

A etapa da execução do desempenho, tal como o próprio nome indica, refere-se à execução das tarefas atribuídas ao trabalhador. Aqui, mais do que a mera execução de tarefas, o trabalhador está a fazer refletir o que acordou previamente com a sua chefia.

Alcançada a fase da avaliação de desempenho, tanto o trabalhador como o gestor são responsáveis pela avaliação dos resultados atingidos, mormente na verificação se os mesmos vão ao encontro do que, na fase do planeamento, ficou estipulado.

A revisão do desempenho é um momento que se reveste sobre a forma de reunião, entre o trabalhador e a chefia, onde, de forma minuciosa, é discutida a avaliação apurada. De acordo com o autor, este momento é reconhecido como o “calcanhar de Aquiles” de todo o processo de gestão do desempenho uma vez que os gestores se sentem “desconfortáveis”; por exemplo, quando estão perante um fraco desempenho. Assim, este momento poderá gerar alguma ansiedade ou vir a ser adiado, consecutivamente, numa tentativa de evitamento.

Por último, a renegociação do desempenho é uma fase idêntica à do planeamento do desempenho. Porém, existe o recurso às perceções e às informações obtidas nas fases anteriores. Para além do exposto, neste momento é possível reajustar objetivos no sentido de adaptar a organização a eventuais novas exigências e características envolventes.

Para Maley e Moeller (2012), “a gestão do desempenho permite às organizações atingirem os seus objetivos estratégicos através de três princípios básicos: aumentar o desempenho dos trabalhadores, desenvolver os trabalhadores e, por último, implementando mecanismos administrativos, tais como mecanismos de compensação” (Maley e Moeller, 2012, p.2). De acordo com os referidos autores, uma dos grandes desafios na implementação de um sistema de gestão de desempenho prende-se com estabelecimento de critérios compreensíveis para os trabalhadores. Nesta ótica, para os mesmos autores, esta compreensão pode ser facilitada quando:

- “o avaliado tem uma comunicação regular com o avaliador e se a relação entre eles for positiva;
- o avaliado encara a gestão de desempenho como sendo um processo justo;
- o *feedback* recebido do avaliador é atempado e preciso;
- os trabalhadores se sentem encorajados e motivados pelo próprio processo de gestão do desempenho.” (Maley e Moeller, 2012, p.2)

Segundo a perspetiva de Maley e Moeller (2012), para que um processo de gestão do desempenho seja bem sucedido, é fulcral que exista na organização uma comunicação eficaz, um clima de confiança que estimule a satisfação no local de trabalho, a cooperação, o comprometimento e a lealdade.

Da análise da literatura referenciada é possível concluir que a gestão de desempenho funciona como a matriz orientadora da grande maioria de atividades

diretamente relacionadas com a gestão do capital humano, do mesmo modo que pressupõe a articulação entre os objetivos organizacionais e individuais. O processo de gestão do desempenho, tal como Aguinis (2009) sugere, engloba a própria avaliação do desempenho. No entanto, a avaliação de desempenho comporta uma dimensão teórica e operacional muito própria e que deverá estar adequada a cada estrutura organizacional.

5. Metodologias de avaliação de desempenho

Embora na literatura seja possível identificar um vasto leque de metodologias respeitantes à operacionalização da avaliação do desempenho de trabalhadores, na presente dissertação apenas serão aprofundadas três metodologias, sendo elas:

- Escala Gráfica
- Gestão por Objetivos
- Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP)

A escolha destas três metodologias não foi decidida aleatoriamente, muito pelo contrário, trata-se de uma seleção que teve em conta a atual metodologia de avaliação de desempenho em vigor na Instituição em apreço, bem como as características políticas e orgânicas que a definem. Por se tratar de um organismo público, que não está sujeito à obrigatoriedade de aplicação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), mas que, por outro lado, dado à sua natureza poderá beneficiar com alguns dos pressupostos inerentes ao mesmo, considera-se relevante abordar a referida metodologia.

Do ponto de vista prático, e como o organismo pretende reformular todo o sistema de avaliação de desempenho em vigor, inclusivamente alterar a metodologia de que se socorre – Escala Gráfica – considera-se premente abordar a metodologia de gestão por objetivos uma vez que a mesma poderá determinar novas diretrizes e conferir o rigor e transparência pretendidos.

5.1 Escala Gráfica

Segundo Rocha e Dantas (2007), o método da escala gráfica é comumente utilizado por um vasto leque de organizações, tendo sido a metodologia adotada pela Administração Pública Portuguesa antes da aplicação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Segundo os supracitados autores, esta tipologia apresenta as seguintes características:

- “Pretende proporcionar ao avaliador uma sequência que represente os diversos graus dum fator (...) específico do avaliado;

- É utilizado um formulário (vulgarmente chamado de ficha de avaliação) de dupla entrada: as linhas horizontais discriminam os itens a serem avaliados, enquanto as colunas verticais representam os graus (qualitativos ou quantitativos) com que esses itens foram graduados.

- Existe uma descrição sucinta, clara e distinta (...) de cada item e de cada grau para que os intervenientes no processo de avaliação possam formular um juízo idêntico e, simultaneamente, proporcionar o máximo de objetividade” (Rocha e Dantas, 2007, p.61-62)

Segundo Bilhim (2009), é possível utilizar três tipologias de escalas gráficas:

- Contínuas – apresentam unicamente dois extremos.
- Semi-contínuas – apresentam indicadores intermédios.
- Descontínuas – ilustradas por gráficos de duas entradas em que horizontalmente são dispostos os fatores de avaliação e verticalmente são indicados os graus dos fatores.

Figura 3 – Modelo de uma Escala Gráfica Descontínua (Bilhim, 2009)

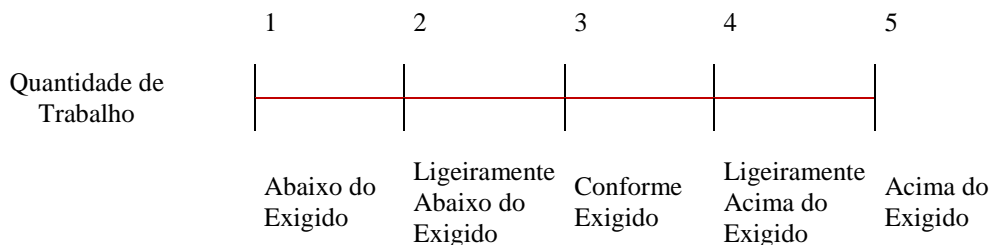


Figura 4 – Modelo de uma Escala Gráfica Contínua (Rocha e Dantas, 2007)

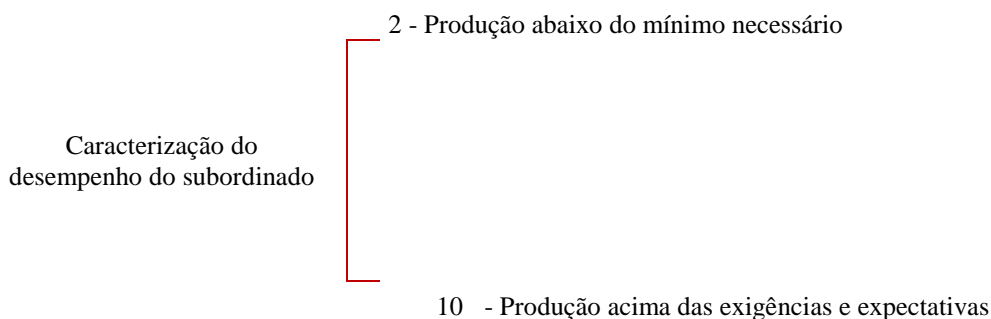
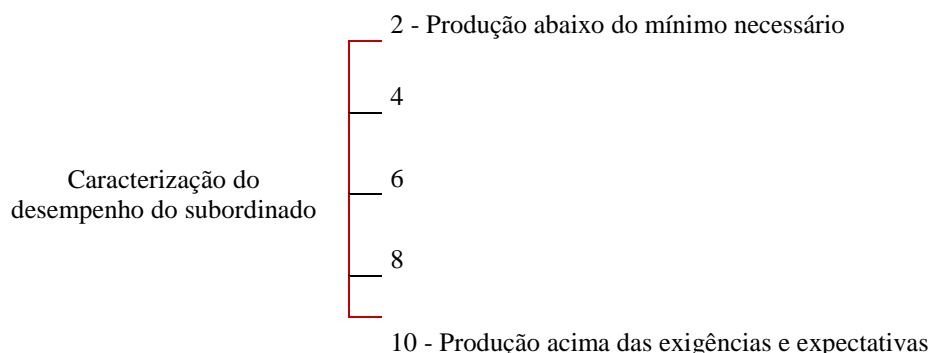


Figura 5 – Modelo de uma Escala Gráfica semi-contínua (Rocha e Dantas, 2007)



Para Rocha e Dantas (2007), as escalas gráficas apresentam as seguintes vantagens:

- Constituem-se como instrumentos facilmente perceptíveis por parte dos avaliados e de simples aplicação para os avaliadores;
- Possibilitam a existência de coerência de critérios devendo a aplicação destes ser meticulosa;
- Proporcionam “economia de tempo para o avaliador no registo da avaliação”

Pese embora esta aparente facilidade de aplicação e compreensão, a metodologia da escala gráfica apresenta sérias lacunas no que respeita, por exemplo, a critérios de transparência e rigor. Para Cunha *et al.* (2010), a adoção desta metodologia pode acarretar consequências uma vez que cada avaliador faz a sua própria interpretação dos critérios, ou seja, se estes não forem minuciosamente descritos os avaliadores tendem a ter opiniões divergentes acerca dos mesmos, tornando o processo de avaliação do desempenho ambíguo e parcial.

Para além das referidas desvantagens, alguns autores salientam a incidência de determinados erros e distorções associados a este tipo de metodologia, nomeadamente: a possibilidade de ocorrência do erro de tendência central, ou seja, o avaliador, por receio, insegurança ou até mesmo por considerar que não detém informação suficiente para avaliar um determinado trabalhador, opta por não atribuir classificações muito altas ou muito baixas; o efeito de Halo, em que o avaliador estende os aspetos positivos de um ou de vários fatores a todos os fatores na sua globalidade, daí resultando de uma avaliação tendencialmente positiva; e, por último, verifica-se a existência de erros de prestígio em que o avaliador valoriza determinadas características ou acontecimentos em detrimento de outros.

De uma maneira geral e interpretativamente, a metodologia da escala gráfica apresenta características de simplicidade, praticabilidade e de fácil assimilação e compreensão. Contudo, todos estes aspetos positivos podem representar uma falsa ilusão no domínio do rigor e da transparência uma vez que os avaliadores detêm uma margem de manobra no que respeita à interpretação dos critérios de avaliação. Assim, os avaliados podem perceberem que se forem avaliados pelo avaliador “x” obterão melhores resultados do que se forem avaliados pelo avaliador “y”. Desta forma, todo o processo de avaliação do desempenho será desvirtuado e, essencialmente, influenciado por critérios de simpatia.

5.2 Gestão por Objetivos

A par da abordagem da gestão e avaliação de competências, a literatura ressalva a importância do estabelecimento de objetivos com o intuito de conseguirmos observar a consagração das competências tidas como essenciais na execução de determinadas tarefas. Assim, abordar a temática da gestão por objetivos no contexto da presente dissertação, irá não só permitir contextualizar as diferentes metodologias da avaliação do desempenho, mas também formular e propor uma forma de atuação global e integrativa.

A abordagem da gestão por objetivos não é uma temática recente nos diversos contextos organizacionais. Na verdade, trata-se de uma metodologia que tem vindo a ser teorizada e desenvolvida desde a década de cinquenta, sendo Peter Drucker apelidado de “Pai” da tipologia de gestão por objetivos.

De acordo com Drucker (1989), em todas as tipologias de negócio, deverá existir a preocupação em canalizar o esforço individual em esforço comum, ou seja, pese embora a cada elemento da equipa estejam adstritas um conjunto de tarefas é importante reconhecer que todos trabalham para o mesmo objetivo. Assim, e com o intuito de assegurar o bom funcionamento e rendimento, todas as tarefas são orientadas através de objetivos previamente fixados.

Para Drucker (1989), gerir através de objetivos exige um grande esforço e meios apropriados. Neste sentido, o autor ressalva a importância do papel das chefias para que este tipo de gestão seja bem sucedido. Desta forma, às chefias intermédias cabe a árdua tarefa de monitorizar a execução de tarefas orientadas através de objetivos.

De acordo com a lógica do autor, as chefias para além de terem de compreender os objetivos deverão saber avaliá-los e relacioná-los com o desempenho. Assim sendo, para além da respetiva monitorização, as chefias são responsáveis pela determinação dos objetivos e deverão formular objetivos para cada função, englobando objetivos tangíveis e intangíveis, e dotando-os de clareza, simplicidade, razoabilidade e com um alcance temporal apropriado.

Para Odiorne (1969), a primeira etapa de qualquer processo de decisão e de resolução de problemas passa pela definição de objetivos.

Seguindo a lógica de Drucker, também Odiorne partilha uma visão de gestão orientada pelo estabelecimento de objetivos. Segundo o autor, se não forem estabelecidos objetivos não é possível comprovar se as ações decorridas foram realmente eficientes. Para além do exposto, o autor ressalva a importância do trabalho em equipa salientando que “o esforço coletivo é possível se os objetivos existirem e forem dados a conhecer às pessoas que os deverão apresentar”, e indica que “os objetivos compreendem critérios que possibilitam a avaliação de resultados”. Constatadas as funcionalidades de uma gestão por objetivos, o autor ressalva ainda a necessidade de conceptualização de três categorias de objetivos:

- Objetivos regulares ou de rotina – Referem-se a objetivos que deverão orientar as tarefas de carácter quotidiano e que asseguram a continuidade da empresa. Para além do exposto, o autor salienta que este tipo de objetivos estão muitas vezes inseridos nos descritivos funcionais do posto de trabalho e que ajudam a empresa a manter-se estável.

- Objetivos orientados para a resolução de problemas – Para além das tarefas quotidianas, as empresas podem possuir vários departamentos, cada um deles com dinâmicas e desafios próprios e com supervisores e gestores que deverão demonstrar as suas competências no que respeita à identificação e resolução de problemas. Desta forma, os objetivos orientados para a resolução de problemas exigem um elevado grau de competências de gestão e de racionalidade para que seja possível ultrapassar a lacuna detetada.

- Objetivos orientados para a inovação e melhoria – Tratam-se dos objetivos que “fazem as coisas acontecerem”. Assim, ao contrário das categorias antecessoras em que as decisões são reativas, esta terceira tipologia pauta-se pelas decisões de ação e por isso são responsáveis pelo crescimento da empresa (Odiorne, 1969, p. 21-23).

Segundo Bouloc (1976), a gestão por objetivos “pode definir-se como uma técnica moderna de gestão que proporciona às empresas a obtenção de uma maior eficácia mediante uma melhor utilização dos recursos humanos e materiais” (Bouloc, 1976, p. 9). Para o autor, a gestão por objetivos trata-se de uma metodologia que comporta seis fases:

1.^a Definição de objetivos coletivos – Esta fase comporta uma análise da componente envolvente da empresa, ou seja, o estabelecimento de objetivos coletivos deve considerar, por exemplo, a situação de mercado, o ambiente de negócios, a situação dos recursos materiais e financeiros, os recursos humanos, etc. Conseguindo-se identificar os pontos fortes e fracos da empresa, os gestores deverão fixar objetivos gerais para um determinado período temporal;

2.^a Definição de objetivos individuais – Tendo como ponto de partida a determinação dos objetivos coletivos, cada colaborador estabelece com a sua chefia os objetivos que se propõe alcançar. Para Bouloc estamos perante uma negociação em que existe um comprometimento recíproco;

3.^a Ação individual para alcançar os objetivos – Trata-se da execução das tarefas que estão adstritas a cada colaborador, todavia, o autor ressalva que o grau de comprometimento é reforçado quando são estabelecidos objetivos claros e precisos;

4.^a Controle de resultados – Assume-se como uma fase de reflexão em que se pretende analisar o *gap* entre o se propôs executar e o que está efetivamente a ser executado. De uma maneira geral, esta etapa indica os progressos que a empresa está ou não a alcançar;

5.^a Introdução de medidas corretivas – Encontrada a lacuna entre o proposto e o que está efetivamente a ser realizado, torna-se fulcral introduzir medidas que visem diminuir este desfasamento;

6.^a Avaliação – Por último, o estabelecimento de uma gestão por objetivos, permite avaliar o desempenho dos colaboradores, possibilitando identificar quais os seus pontos fracos, e que conseqüentemente necessitam de melhoria, e quais os seus pontos fortes que lhe facultam progredir na carreira (Bouloc, 1976, p. 10-19).

Para Newman e Warren (1977), a gestão por objetivos “representa um conjunto de técnicas de gestão” (Newman e Warren, 1977, p. 369), que engloba a organização, o planeamento, o controlo e a atuação da mesma. Neste sentido, os autores reportam que a

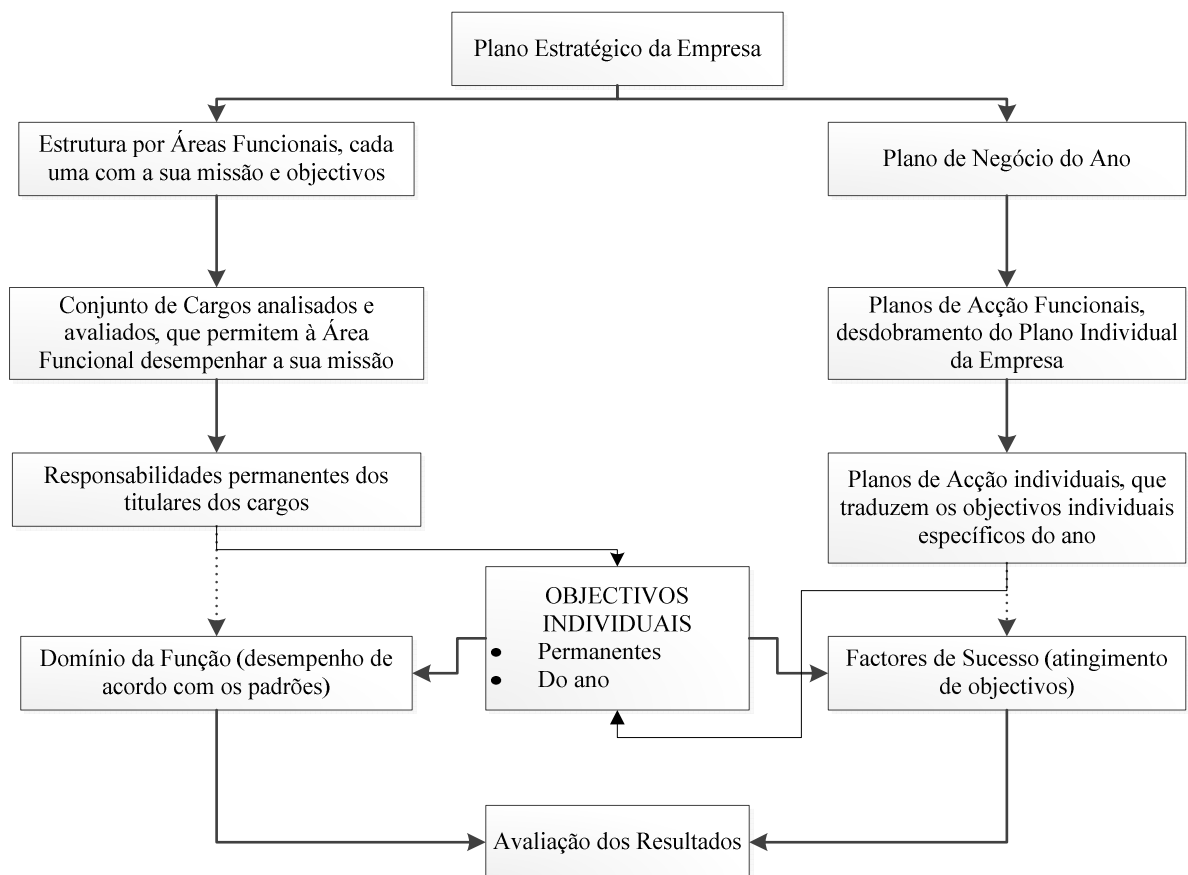
grande maioria das definições alusivas à gestão por objetivos abrangem quatro elementos:

- Acordo – entre o gestor/chefia e o subordinado relativamente aos objetivos que este último tentará alcançar num horizonte temporal determinado.
- Delegação – o gestor/chefia atribuí um conjunto de tarefas ao subordinado e observa a execução das mesmas, podendo ainda auxilia-lo caso tal se revele necessário.
- Avaliação dos resultados – No final do período acordado o gestor/chefia debate com o subordinado os aspetos positivos e negativos da execução das suas tarefas, bem como tenta encontrar explicações para os mesmos. Após esta avaliação é formulado um novo acordo.
- Atividades conexas – Após a avaliação são determinadas os incentivos, o estabelecimento de um patamar salarial e o plano de formação (Newman e Warren, 1977, p. 372).

Também para Newman e Warren (1977), a gestão por objetivos apresenta-se como um processo sequencial sendo ainda reconhecidos um conjunto de benefícios, nomeadamente no que respeita à interiorização individual de sentimentos de realização profissional, comprometimento e motivação. Assim, para os autores, os objetivos devem estar claramente definidos para cada posto de trabalho bem como é fulcral estabelecer um horizonte temporal para o alcance dos mesmos.

De acordo com Camara *et al.* (2007), a gestão por objetivos “tem como finalidade primordial, ao contratualizar o desempenho, conseguir alinhar a atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa; mobilizar os colaboradores para o desenvolvimento desses objetivos; fazê-los agir na sua concretização.” (Camara *et al.* 2007, p. 424) . Para os autores deverá existir uma articulação entre o plano estratégico da empresa e os objetivos estipulados para cada colaborador, sendo realçado que em muitas organizações grande parte dos objetivos concebidos assumem um carácter cíclico. Do ponto de vista metodológico, o estabelecimento de objetivos é efetuado em “cascata”, ou seja, existe um “desdobramento por etapas sucessivas, do topo para a base da organização, sendo que os objetivos estabelecidos para uma Direção, por exemplo, são repartidos pelos sectores que a integram, e o de cada sector pelos colaboradores que nele estão inseridos”.

Figura 6 – Ligação dos objetivos individuais à estratégia da Empresa (Camara et al., 2007, p. 425)



No que respeita às características, ou requisitos dos objetivos, Camara *et al.* (2007) indica que os mesmos devem ser:

- Específicos – devem indicar nitidamente o requerido do colaborador, para que assim não existam dúvidas sobre o que é esperado dele.
- Mensuráveis – devem possuir uma dimensão quantitativa e uma dimensão qualitativa, ou seja, devem proporcionar a existência de uma métrica para que seja possível quantificá-los.
- Atingíveis – transmitem a ideia que é possível alcançá-los.
- Relevantes – devem estar enquadrados no âmbito das tarefas adstritas a cada colaborador.
- Calendarizados – devem ter um horizonte temporal definido, ou seja, os colaboradores devem saber com precisão a data para o alcance dos mesmos.

Do ponto de vista operacional, e tendo também em consideração os requisitos elencados anteriormente, Rocha e Dantas (2007) consideram que o processo de gestão por objetivos deve obedecer a uma sequência lógica e evolutiva. Assim, os autores consideram primordial, numa primeira fase, compreender a estrutura organizacional, nomeadamente no que respeita ao tipo de estrutura hierárquica vigente, salientando que uma grande parte dos seus objetivos deverão ser os objetivos da organização.

Posteriormente deverão ser formulados objetivos para cada colaborador, considerando a área de atuação que lhe está confinada. Porém, os autores ressaltam que esta atribuição de objetivos não se trata de uma imposição unilateral, ou seja, os próprios colaboradores têm a oportunidade de propor objetivos e assim determinarem metas na execução das suas tarefas.

Numa fase intermédia, é aconselhável verificar com cada colaborador se os objetivos estão a ser alcançados e se existe necessidade de reformulação ou ajustamento dos mesmos.

Por último, no final de cada ano é necessário quantificar os resultados, verificando a quantidade de objetivos propostos, quais os alcançados e o que motivou o não alcance de outros. Finda esta avaliação, o processo deverá retomar a primeira fase.

No que respeita à relação causal entre objetivos e desempenho, Caetano (2008), reportando-se a Latham e Locke (2006), Latham e Locke (1990, 2002) e Kanfer (1990), considera que o estabelecimento de objetivos apresenta um conjunto de vantagens que se manifestam diretamente no desempenho dos colaboradores, nomeadamente:

- “Focalizam a atenção (componente cognitiva) e o esforço (componente comportamental) nas atividades mais relevantes para o nível que se pretende alcançar.
- Têm uma função energética, a qual se manifesta, por exemplo, no facto de objetivos difíceis gerarem maior esforço do que objetivos fáceis.
- Influenciam a persistência; por exemplo, no facto de objetivos difíceis gerarem maior esforço do que objetivos fáceis;
- Afetam a ação de modo indireto através da estimulação ou do uso de estratégias e conhecimento relevante para a tarefa.” (Caetano, 2008, p. 46)

Pese embora as vantagens elencadas até ao momento, e considerando a literatura referenciada, a gestão por objetivos enquanto mecanismo de gestão não aparenta ser

uma metodologia de fácil e rápida aplicação. Muito pelo contrário, trata-se de uma metodologia que envolve um conhecimento aprofundado da própria organização bem como dos diferentes departamentos, serviços e divisões que a compõem.

Por outro lado, este tipo de metodologia aparenta estar predominantemente orientado para grandes indústrias ou para atividades que envolvam uma forte componente comercial, uma vez que neste tipo de atividades existe a possibilidade de quantificação exata de resultados, ou seja, neste especto, os objetivos podem ser formulados seguindo o critério da mensuração.

No que respeita as atividades de carácter intelectual e científico, este tipo de metodologia necessita de uma formulação distinta e em que a quantificação deve abarcar o grau de complexidade das tarefas e não apenas um número final de execução das mesmas.

Embora estejamos perante um mecanismo de gestão estruturado e obedecendo a uma sequência lógica e cíclica, o grande desafio deste tipo de metodologia prende-se com o cumprimento e respeito de todas as fases do processo. Assim, se o processo arrancar com uma definição ambígua de objetivos, ou se nas fases intermédias não forem executadas as devidas avaliações e prestado o devido *feedback* aos colaboradores, este tipo de gestão não trará qualquer tipo de mais-valia à organização. Neste âmbito, Caetano (2008) refere que se verificam um conjunto de condicionantes relacionados com a gestão do desempenho através de objetivos, sendo que um deles se prende, tal como foi referido anteriormente, com a determinação de objetivos orientados para a ação e aplicabilidade, ou seja, a definição de objetivos não é uma tarefa simples porque mobiliza os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos colaboradores. Por outro lado, o autor salienta a necessidade de “validação social dos próprios objetivos através do envolvimento ativo dos colaboradores”, para que tal envolvimento suceda os objetivos deverão reunir os requisitos enunciados por Camara *et al.* (2007), uma vez que desta forma poderão funcionar como motivação para o alcance dos mesmos. Um terceiro aspeto diz respeito ao fornecimento dos meios apropriados para o alcance dos objetivos, ou seja, a organização deverá fornecer meios humanos e materiais para que os objetivos sejam alcançáveis. Por último, o autor ressalva a importância do *feedback* para o reforço ou ajustamento de comportamentos e a importância das revisão e avaliação dos resultados alcançados.

Em síntese, a gestão por objetivos revela-se com um instrumento de gestão eficaz se o mesmo for bem estruturado e acompanhado ao longo das diferentes etapas que o compõem. Trata-se igualmente de uma metodologia que procura observar e reconhecer competências uma vez que o estabelecimento de objetivos movimenta a componente cognitiva e comportamental dos indivíduos. Desta forma, o indivíduo coordena os seus esforços e utiliza toda a sua proficiência para garantir o alcance de uma determinada meta que lhe foi colocada. Do ponto de vista operacional trata-se de um tipo de gestão que requer uma análise diária não só no sentido de verificar se os objetivos foram bem formulados e se os colaboradores efetivamente demonstram, através do seu desempenho, as competências apropriadas, mas também se existe um alinhamento com os objetivos organizacionais. Na sua génese, e ainda atualmente, trata-se de uma formulação teórica e prática que pretende proporcionar às organizações a possibilidade de alcançarem uma melhoria contínua, bem como de coadjuvar o processo de avaliação do desempenho. Por último, e como foi possível verificar através da literatura consultada, a gestão por objetivos possui um carácter cíclico, exigindo um elevado nível de coordenação e de controlo por parte dos gestores e das chefias intermédias.

5.3 Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP)

Parece consensual afirmar que a aplicação de sistema de medição/avaliação do desempenho dos trabalhadores e dos organismos da Administração Pública Portuguesa está intimamente relacionada com a reforma administrativa da mesma.

De acordo com Rocha (2011) a reforma da Administração Pública “visa solucionar o problema orçamental, provocado pelo aumento de gastos em políticas sociais, ou desfazendo-se delas pela entrega ao sector privado e à lógica do mercado, ou ainda através de ganhos de eficiência e controlo de custos” (Rocha, 2011, p. 155). Segundo o autor, Portugal decidiu aplicar um modelo de mercado que visa, entre outras coisas, gerar mais eficiência, qualidade de equidade, para além do mesmo estar intimamente relacionado com o *New Public Management*. Assim, Rocha (2011), citando Hood (1991) e Dixon, Kouzmin e Karackakabadse (1998), considera que a nova gestão pública detém as seguintes características:

- “Enfatiza a implementação e gestão das políticas públicas em detrimento do *design* e desenvolvimento da administração pública.
- Insiste na eficiência, eficácia e qualidade, desempenho, *benchmarking* e medida do desempenho.
- Procura difundir a responsabilidade de gestão e a prestação de contas.
- Advoga o uso de práticas e técnicas de gestão empresarial.
- Muda a prestação de contas dos *inputs* e processos para os *outputs* e resultados;
- Pretende criar uma administração pública competitiva, especialmente no que respeita às agências que prestam serviços públicos.”

Para Lee (2012), o *New Public Management* agrupa um conjunto de práticas que pressupõem reformas estruturais com o intuito de promover “o espírito empreendedor entre os fornecedores de serviços financiados pelo Estado, a medição da provisão desses serviços recorrendo a técnicas contabilísticas e subsequente avaliação do valor dos mesmos pelas entidades reguladoras” (Lee, 2012, p.192). Contudo, o autor salienta que esta nova forma de gestão tem vindo a ser alvo de inúmeras críticas, nomeadamente no que respeita à fraca capacidade de medição do desempenho dos serviços e à facilidade com que o mesmo gera conflitos, colocando em causa o profissionalismo dos funcionários que prestam o serviço.

A temática da avaliação do desempenho dos trabalhadores do Estado tem adquirido especial destaque a partir de 2004, com a publicação da Lei n.º 10/2004, de 22 de março, responsável pela criação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública. Porém, as primeiras preocupações relacionadas com a dinâmica, eficácia e eficiência da Administração Pública remontam a 1979, com a publicação do Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de junho, responsável pelo estabelecimento dos princípios de ordenamento de carreiras da Função Pública. Neste âmbito, o referido Decreto-Lei, demonstrava preocupações diretamente relacionadas com a “igualdade de oportunidades de todos os cidadãos na escolha do trabalho ou profissão bem como atribuir ao mérito e à competência o papel que lhes cabe, não só em termos de justiça e equidade sociais, como também na eficácia da máquina administrativa”.

Posteriormente, o Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro vem regulamentar a classificação de serviço na Função Pública, realçando as seguintes necessidades:

- Recolha de dados qualitativos e quantitativos sobre o potencial do capital humano, nomeadamente no que respeita á identificação de aptidões e reconhecimento do mérito individual, para que desta forma os procedimentos de recrutamento e seleção sejam devidamente fundamentados.

- Informação e motivação dos trabalhadores, uma vez que os mesmos terão a oportunidade de conhecer a opinião dos seus chefes sobre o trabalho por eles executado.

- Aplicação de medidas corretivas para melhorar o desempenho profissional.

- Atribuição de mérito individual pelo desempenho.

Para além do exposto, o suprarreferido diploma, refere que as classificações de serviço devem ser tidas em consideração no que respeita à promoção e progressão na carreira, na conversão da nomeação provisória em definitiva e na celebração de novos contratos para diferentes categorias ou cargos (Art. 4.º).

Com a publicação do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de junho, salientam-se os aspetos positivos decorrentes dos pressupostos enunciados no Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro, bem como se ressalva que as contrariedades detetadas foram, na sua grande maioria, ultrapassadas com a publicação do Despacho Normativo n.º 128/81, de 18 de março. Assim, o supracitado Decreto expõe os seguintes pressupostos:

- Necessidade de alteração das fichas de classificação de serviço.

- “As classificações de serviço exprimem-se numa menção qualitativa obtida através de um sistema de notação baseado na apreciação quantificada do serviço prestado em relação a cada um dos fatores definidos na respetiva ficha de notação” (Art.º 5.º).

- Realça a importância da característica de confidencialidade inerente às classificações de serviço.

- Direito à reclamação, ou seja, os trabalhadores podem recorrer da classificação atribuída.

A Lei n.º 10/2004, de 22 de março cria o Sistema Integrado de Avaliação do desempenho da Administração Pública (SIADAP), procurando assim integrar a

avaliação do desempenho dos funcionários, agentes e demais trabalhadores, dirigentes de nível intermédio e serviços e organismos da administração direta do Estado e dos institutos públicos (Art.º 1.º).

Na sua essência, a presente Lei procura adotar uma metodologia que vai ao encontro dos princípios orientadores de avaliação do desempenho do sector privado, com o intuito de sanar alguns dos preconceitos associados ao funcionalismo público e, por outro lado, fomentar a competitividade e eficiência do sector público.

Desta forma, e de acordo com o redigido no Art.º 4.º da supracitada Lei, o SIADAP tem como objetivos apostar numa lógica de melhoria contínua dos serviços, avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito de dirigentes, funcionários e agentes, estabelecer uma cultura de exigência através da diferenciação dos desempenhos, promover o trabalho em equipa, identificar as necessidades de formação e de desenvolvimento dos seus intervenientes, fomentar a mobilidade e a progressão profissional, promover a comunicação entre dirigentes e colaboradores e, por último, fortalecer as competências de liderança e de gestão para que a eficiência e a qualidade seja uma realidade no sector estatal.

Do ponto de vista prático, o SIADAP está inserido no ciclo anual da gestão, ou seja, trata-se de uma metodologia que obedece à seguinte sequência (Art.º 5.º):

- 1.º Estabelecimento do Plano de Atividades;
- 2.º Estabelecimento de objetivos para cada unidade orgânica;
- 3.º Estabelecimento dos objetivos para cada trabalhador;
- 4.º Elaboração do relatório de atividades;
- 5.º Avaliação dos desempenhos.

No que toca ao procedimento em si mesmo, o Art.º 13 comporta a execução de 8 fases sendo elas:

- 1.º “Definição de objetivos e resultados a atingir;
- 2.º Autoavaliação;
- 3.º Avaliação Prévia;
- 4.º Harmonização das avaliações;
- 5.º Entrevista com o avaliado;
- 6.º Homologação;
- 7.º Reclamação;

8.º Recurso Hierárquico”.

A publicação do Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de maio define que são componentes de avaliação de desempenho os objetivos, as competências comportamentais e atitude pessoal, componentes estes que são explanados na Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de maio com o intuito de transmitir uma imagem de rigor e transparência associados ao processo de avaliação do desempenho.

Até ao momento foram referidos aspetos diretamente relacionados com a avaliação dos trabalhadores. Todavia, o SIADAP comporta a avaliação dos serviços (SIADAP 1), a avaliação dos dirigentes intermédios (SIADAP 2) e por último a avaliação de trabalhadores (SIADAP 3). Do ponto de vista temporal, a avaliação do desempenho tem uma periodicidade anual e deve ter lugar nos meses de janeiro a março. Com a publicação das Leis referentes ao Orçamento de Estado para cada ano civil, o SIADAP tem sofrido algumas alterações, nomeadamente no que respeita às fichas de avaliação e à caracterização das competências que se pretendem observar.

Com a publicação da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, que aprova o Orçamento de Estado para 2013, o SIADAP 1, 2 e 3 veem alterados a periodicidade da avaliação do desempenho, mantendo o SIADAP 1 o carácter anual, o SIADAP 2 passa de cinco ou três anos, de acordo com a duração da comissão de serviço, e o SIADAP 3 passa a ter carácter bienal. Esta alteração não pode ser descontextualizada da atual situação económica, financeira, social e política que se faz sentir em Portugal e consequentemente terão que ser analisados os aspetos nefastos provocados pelas alterações introduzidas.

De forma sumária, é possível identificar que o Sistema Integrado de Avaliação do desempenho da Administração Pública recebeu contributos provenientes das teorias da Gestão por competências e da metodologia da Gestão por Objetivos. No que respeita à gestão das competências, o SIADAP elenca um conjunto de competências que considera fundamentais para o alcance da eficiência dos diversos organismos da Administração Pública, sendo importante salientar que não se tratam de competências unicamente orientadas para a tarefa, pelo contrário são competências transversais e, como tal, são possíveis de identificar em diversos contextos de trabalho e em distintas situações de tomada de decisão e de execução de tarefas. Relativamente à gestão por objetivos, a forma de funcionamento do SIADAP está inserido no ciclo de gestão dos

diversos organismos e pressupõe, em primeiro lugar, o estabelecimento de objetivos das diversas orgânicas e, em segundo lugar, o estabelecimento de objetivos individuais para os trabalhadores com o intuito de proporcionar elevados níveis de motivação e conseguir canalizar o esforço individual em esforço comum. Tal como acontece na gestão por objetivos, o SIADAP detém um carácter sequencial e procura assegurar o bom funcionamento e rendimento dos diversos organismos que compõem a Administração Direta e Indireta do Estado.

6. Enquadramento da organização estudada: A Entidade Reguladora da Saúde.

O Programa do XV Governo Constitucional, na parte cometida à saúde, alerta para a necessidade de realização de uma reforma geral no sector da saúde, realçando ainda o carecimento de reorganização da rede de Cuidados de Saúde Primários e Cuidados Continuados e, conseqüentemente, tendo em conta a prossecução do referido objetivo, tornar-se-ia fulcral a criação de uma entidade reguladora para o sector. Neste sentido, foi criada a Entidade Reguladora da Saúde, dotada de autoridade administrativa independente e com área de intervenção junto dos operadores de âmbito não só do Serviço Nacional de Saúde, como dos privados e sociais.

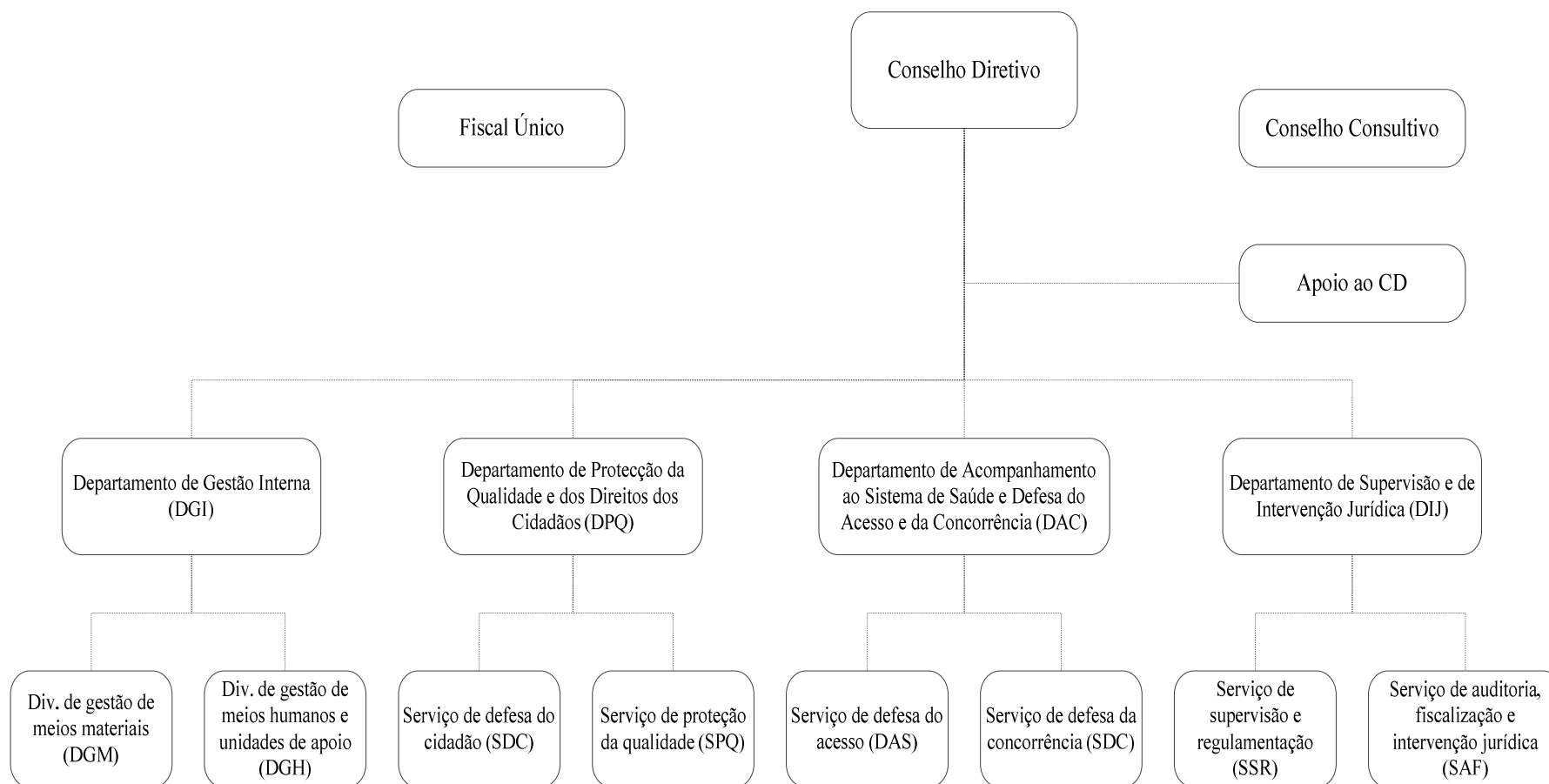
O Decreto-Lei n.º 309/2003, de 10 de dezembro, determina a natureza e o regime jurídico pelos quais a Entidade Reguladora da Saúde vai desenvolver a sua atividade, define os seus objetivos e atribuições, bem como os organismos e entidades que vão ser objeto da sua intervenção; define, igualmente, a composição, competência e funcionamento dos seus órgãos e remete-nos para a publicação do Regulamento Interno da ERS, sendo que este, por sua vez, define a constituição desta organização por departamentos funcionais.

A Portaria n.º 418/2005, de 14 de abril, aprova o regulamento interno da organização e do funcionamento da Entidade Reguladora da Saúde.

No que concerne à organização interna, a ERS desenvolve a sua atividade tendo como base de sustentação quatro departamentos, com objetivos e atribuições específicas delineadas na supracitada Portaria.

Figura 7 – Organigrama da Entidade Reguladora da Saúde

(Portaria n.º 418/2005 de 14 de Abril e Decreto-Lei n.º 127/2009 de 27 de Maio)



No que respeita ao Departamento de Gestão Interna (DGI), é possível observar que o mesmo integra a totalidade das atividades de gestão interna que não estejam atribuídas a outros departamentos por lei, regulamento ou decisão do Conselho Diretivo. Assim, trata-se do departamento que agrega todas as atividades relacionadas com a gestão financeira, patrimonial e de recursos humanos.

O Departamento de Proteção da Qualidade e Direitos dos Cidadãos (DPQ) assume como premissas fundamentais a defesa, o zelo, a proteção e equidade, tudo em prol de uma participação ativa e consciente em que se consegue envolver prestadores e utentes num diálogo aberto, coerente e construtivo.

No âmbito do Departamento de Acompanhamento do Sistema de Saúde e Defesa do Acesso e da Concorrência (DAC) os objetivos fundamentais pautam-se pela identificação de possíveis estrangulamentos que bloqueiem o acesso dos cidadãos a toda uma vasta rede de cuidados de saúde, bem como o acompanhamento do funcionamento dos sistemas de informação da saúde, a inventariação e análise dos instrumentos jurídicos de vinculação dos prestadores com o SNS e o acompanhamento das relações entre prestadores, públicos e privados.

O Departamento de Supervisão e Intervenção Jurídica (DIJ) tem como linhas orientadoras a regulação da base de dados de registo de todos nos operadores, pelo acompanhamento dos procedimentos de licenciamento a cargo de outras entidades com competências específicas, pelo apoio e coordenação de todas as ações de auditoria e fiscalização, quer sejam feitas por elementos da ERS, quer por parcerias com outras entidades e o auxílio jurídico em todos os atos da ERS.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 127/2009, de 27 de maio, e seguindo as diretrizes traçadas pelo Programa do XVII Governo Constitucional, constatou-se a necessidade de “adaptar a ERS ao desempenho de funções de regulação da concorrência na saúde e dotá-la dos meios e competências necessárias”. Na sua essência, o referido Decreto-Lei reafirma a necessidade de existência de uma Entidade Reguladora para o sector da saúde, independente e dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. As principais alterações introduzidas visam a “criação de um conselho consultivo como instância de participação institucionalizada dos sectores interessados; a delimitação mais rigorosa das atribuições e dos poderes da ERS, de modo a torná-los mais claros e coerentes; a atribuição à ERS de funções de regulação económica do

sector; a definição mais precisa dos poderes sancionatórios da ERS, quer quanto à definição das contraordenações, quer quanto às coimas” (Decreto-Lei n.º 127/2009, de 27 de maio).

No que respeita aos procedimentos diretamente relacionados com a gestão de recursos humanos, o Decreto-Lei n.º 309/2003, de 10 de dezembro, apenas refere que “o pessoal da ERS está sujeito ao regime do contrato individual de trabalho, sendo abrangido pelo regime geral da segurança social” (Artigo 58.º), bem como pode “solicitar a colaboração de pessoal vinculado à administração pública central, regional e local, ou pertencente a quadros de empresas públicas ou privadas (...)” (Artigo 59.º). Com o Decreto-Lei n.º 127/2009, de 27 de maio, surgem as primeiras preocupações relacionadas com a avaliação do desempenho dos colaboradores da ERS. Assim, o ponto 6 do Artigo 26.º refere o seguinte “Com vista a assegurar a convergência com o regime da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a avaliação do desempenho dos trabalhadores concretiza-se através da aplicação de critérios e orientações estabelecidos em matéria de: a) Princípios e objetivos, bem como sistemas de avaliação de trabalhadores, dirigentes e unidade orgânicas, a funcionar de forma integrada; b) Avaliação de desempenho baseada na confrontação entre objetivos fixados e resultados obtidos e, no caso dos dirigentes e trabalhadores, também as competências demonstradas e a desenvolver; c) Diferenciação de desempenho através da fixação de um número mínimo de menções de avaliação e de percentagens máximas para atribuição das menções mais elevadas.”

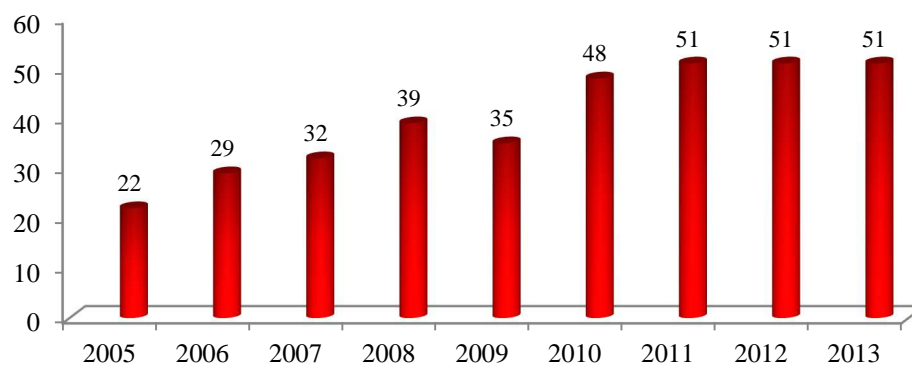
6.1 Caracterização dos Recursos Humanos

Pese embora a ERS tenha sido criada em 2003, a sua efetiva atividade teve início em 2005, aquando a contratação dos primeiros técnicos superiores, diretores de serviços, assistentes administrativos e assistentes operacionais. A evolução do número de recursos humanos adquire um crescimento positivo e, desde 2011, verifica-se que o número total de colaboradores não tem sofrido alterações. Esta aparente estagnação no número de colaboradores está, inevitavelmente, relacionada com o atual contexto económico e financeiro em que Portugal se encontra. Grande parte das medidas de contenção da despesa pública passam pela redução do número de contratações para o sector do Estado, o que impossibilita a abertura de novos procedimentos concursais.

Desta forma, a evolução do número de colaboradores da ERS distribui-se de acordo com o gráfico infra.

Gráfico 1 – Evolução dos Recursos Humanos na ERS

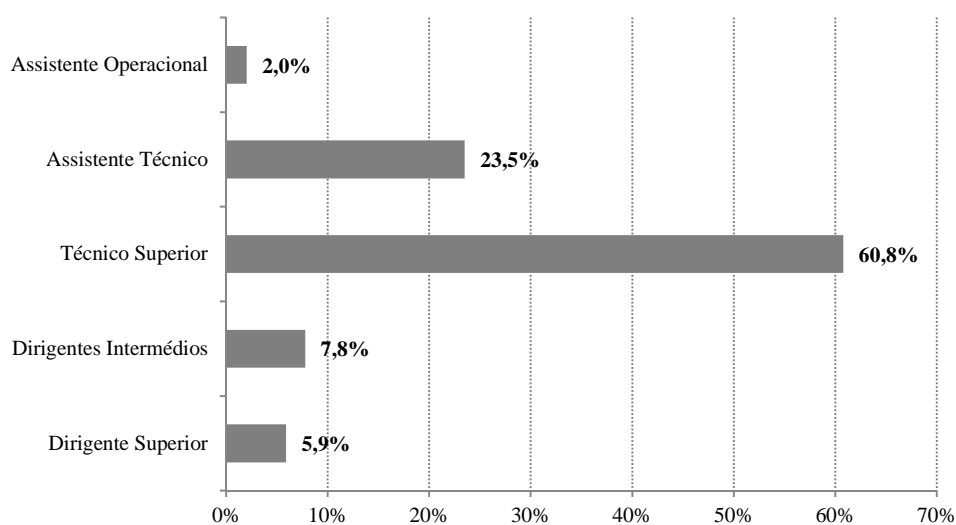
Fonte: Balanços Sociais ERS



No que respeita à atual distribuição de colaboradores por grupo de pessoal identifica-se o seguinte cenário:

Gráfico 2 – Distribuição de colaboradores por grupo de pessoal 2012

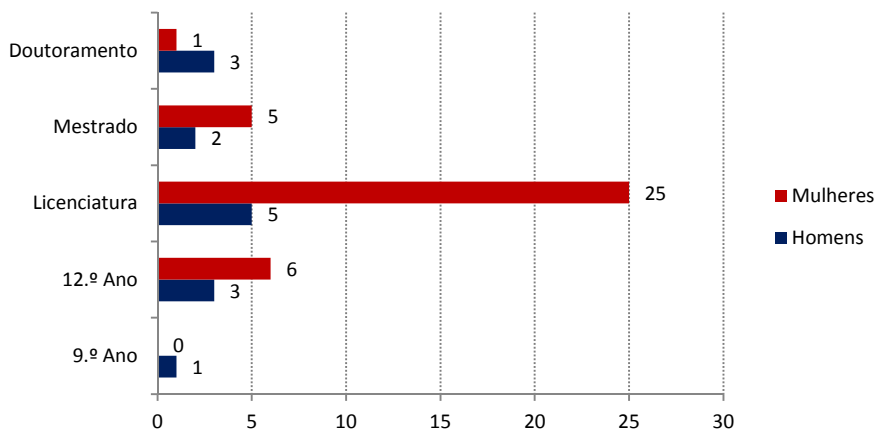
Fonte: Balanços Sociais ERS



Relativamente à estrutura habilitacional dos colaboradores, é possível constatar que a licenciatura constitui o nível de maior preponderância.

Gráfico 3 – Estrutura Habilitacional 2012

Fonte: Balanços Sociais ERS

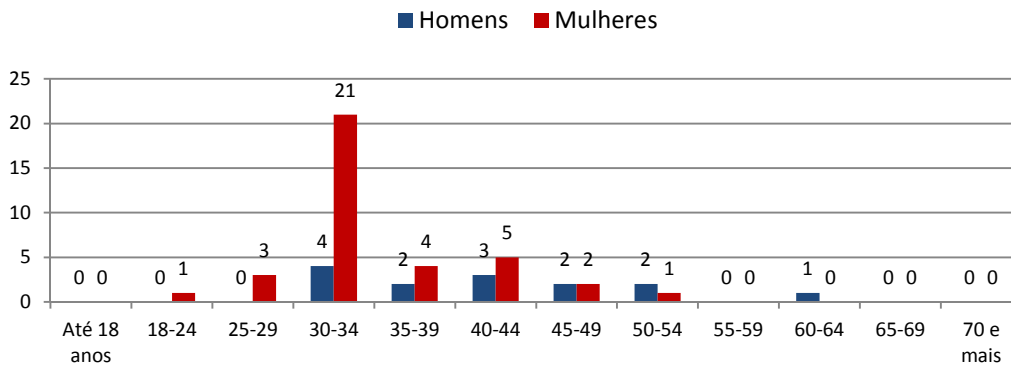


Relativamente à estrutura etária, reportada a 31 de Dezembro de 2012, constatou-se o seguinte:

- O nível médio etário situa-se nos 36,69 anos.
- O maior número de colaboradores situa-se no intervalo compreendido entre os 30 e os 34 anos.

Gráfico 4 – Distribuição Etária a 31 de Dezembro de 2012

Fonte: Balanços Sociais ERS



Quadro 3 – Indicadores Etários

Fonte: Balanços Sociais ERS

Indicador	Fórmula	2010	2011	2012
Nível Médio Etário	Somatório das Idades / Total de Efetivos	35,98	36,02	36,69
Leque Etário	Trabalhador mais idoso / Trabalhar menos idoso	2,42	2,78	2,5

6.2 A gestão de recursos humanos

Embora a ERS seja um organismo com autonomia administrativa e financeira, grande parte dos seus princípios organizativos estão diretamente relacionados com as políticas de gestão públicas, nomeadamente no que concerne à aplicação do plano oficial de contabilidade pública e dos princípios e regras da unidade de tesouraria do Estado, bem como, em caso de extinção, todo o património da ERS reverte para o Estado.

Para além do referido, no que respeita à aquisição ou locação de bens móveis e à aquisição e prestação de serviços, a ERS está sujeita aos procedimentos do regime da contratação pública, carecendo o seu orçamento anual de aprovação ministerial.

Tal como é possível identificar no organigrama da ERS, todas as atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos estão centralizadas no Departamento de Gestão Interna, concretamente na Divisão de Gestão de Meios Humanos e Unidades de Apoio. No âmbito desta divisão são executadas as tarefas relacionadas com o processamento de vencimentos, elaboração do Balanço Social e demais atividades relacionadas com a gestão de cadastro dos colaboradores.

Considerando que a investigadora é colaboradora da ERS há nove anos, e que exerce funções no supracitado departamento e divisão, é possível constatar que o modelo de gestão de recursos humanos adotado é reconhecido como sendo um modelo essencialmente administrativo. Nesta lógica, trata-se de uma gestão orientada para o cumprimento de obrigações legais e de rotinização das tarefas relacionadas com o processamento salarial. Do ponto de vista estratégico, o Departamento de Gestão Interno é reconhecido como sendo um departamento que presta auxílio aos outros departamentos no que respeita à gestão orçamental, à gestão das instalações e à gestão mais burocrática de recursos humanos.

Face à caracterização supramencionada é possível estabelecer uma interligação entre o número total de colaboradores e a forma de gestão de recursos humanos adotada. Para Cunha *et al.* (2010), a gestão de pessoas em pequenas e médias empresas apresenta um vasto leque de características nomeadamente:

- Inexistência de um verdadeiro gestor de recursos humanos.
- Ausência de “mecanismos estruturados e padronizados de gestão de pessoas, como a análise de funções, a gestão do desempenho, ou os processos de recrutamento e seleção.”.
- Aplicação de uma gestão administrativa preocupada com o cumprimento das obrigações legais, processamento salarial, coordenação de mapas de férias.
- A identificação de necessidades de formação reveste um carácter informal podendo mesmo não existir.
- “As capacidades das pessoas são geralmente consideradas no âmbito das suas funções atuais, havendo pouco conhecimento daquilo que um indivíduo é capaz de fazer fora do seu departamento.”

Assim, para um universo de 47 trabalhadores (excluindo o Conselho Diretivo), com as características suprarreferidas, a escolha de uma gestão de recursos humanos meramente administrativa pareceu ser a mais apropriada face à dimensão da própria Entidade. Porém, considerando a importância crescente que as entidades reguladoras assumem no contexto económico, financeiro e social, bem como o reforço positivo que os consecutivos governos constitucionais projetam, a ERS terá, forçosamente, que aumentar o número de colaboradores para fazer face às atribuições que lhe são cometidas. Desta forma, optar por uma gestão meramente administrativa, não será, salvo melhor opinião, a escolha mais acertada para este tipo de entidade uma vez o aumento do número de colaboradores vai requerer mecanismos estruturados de apoio, uma consequente informatização dos processos diretamente relacionados com a gestão de processos, nomeadamente desenvolvimento de esquemas de *workflow* que permitam agilizar processos de decisão e, por último, deixará de ser possível ter um relacionamento tão próximo e familiar com cada trabalhador. Desta forma, este referido afastamento irá suscitar a necessidade, por exemplo, da existência de um levantamento de necessidades de formação, de um mecanismo de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos e quantificáveis.

No que respeita ao modelo de gestão de recursos humanos, aplicado aos colaboradores da ERS, é possível identificar que o mesmo reúne um conjunto de características associadas ao modelo *Soft*. Concretamente, os colaboradores da ERS, no que respeita à tipologia de horário laboral, detêm horários flexíveis podendo gerir o seu tempo de trabalho semanal de acordo com a sua própria organização.

No que respeita à organização e execução do trabalho, verifica-se a inexistência de objetivos específicos e de cronogramas de atividades. No domínio da formação, cada colaborador pode apresentar ao Conselho Diretivo uma proposta de frequência de formação, devidamente fundamentada e inserida no âmbito das funções que exerce. Por último, o modelo de avaliação de desempenho em vigor tem carácter anual, não sendo efetuado qualquer tipo de reflexão sobre o mesmo ao longo do ano.

De uma maneira geral, e considerando o supra indicado, o modelo de gestão *Soft*, de acordo com Cunha *et al.* (2010), acredita que “as pessoas são proactivas e capazes de exercerem autocontrolo ao serviço dos objetivos de trabalho com que estão comprometidas.” Para além do referido, é possível detetar a existência de um elevado grau de confiança nos colaboradores, sendo-lhes conferida uma grande autonomia no que respeita à execução de tarefas, bem como no que respeita à apresentação de propostas formativas requeridas pelos mesmos.

No que respeita ao modelo de avaliação de desempenho adotado pelo organismo, o mesmo deixa transparecer o modelo de gestão *Soft* uma vez que o modelo da Escala Gráfica apresenta características de simplicidade, praticabilidade e de fácil assimilação e compreensão. De uma maneira geral, e considerando as informações obtidas aquando a implementação deste modelo de avaliação, o grande objetivo do então Conselho Diretivo seria o de premiar e motivar os colaboradores. Segundo esta perspetiva, colaboradores motivados empenham-se mais na execução das suas tarefas e estão mais recetivos a eventuais alterações laborais. Tendo em conta a experiência profissional da investigadora no organismo em apreço, a intenção do Conselho Diretivo visou, essencialmente, premiar o bom desempenho e nunca assumir uma postura punitiva. Desempenhos “suficientes”, e até mesmo “bons”, proporcionavam a reflexão sobre as questões relacionadas com a formação e com o trabalho em equipa. O colaborador poderia sempre melhorar o seu desempenho, quer com o recurso a frequência de formações, quer com uma melhor articulação com a equipa de trabalho.

6.3 Sistema de Avaliação do Desempenho

Tal como foi indicado previamente, a ERS adotou uma metodologia de avaliação de desempenho assente na metodologia da Escala Gráfica, mostrando-se necessário efetuar algumas alterações na mesma dadas as características específicas do organismo em causa.

De acordo com o documento aprovado em Conselho Diretivo, a escolha deste tipo de metodologia foi explicada pelo facto de se tratar de uma abordagem simples e de rápida aplicação. Contudo, o documento em causa ressalva que esta opção foi fundamentada pelo facto de organismo ainda não possuir um “histórico consolidado de avaliação de desempenho”. Desta forma, começar-se-ia por uma abordagem simples, para que avaliadores e avaliados se comesçassem a habituar a esta nova realidade, caminhando-se para um aperfeiçoamento contínuo mediante as dificuldades detetadas na execução do mesmo. No que respeita à aplicação temporal, o processo de avaliação do desempenho reveste carácter anual.

Para o(s) autor(es) do referido documento, para além da simplicidade e da economia de tempo que o modelo da escala gráfica apresentava, esta tipologia apresentava duas grandes vantagens:

- “Facilidade de utilização por parte dos avaliadores, que advém da facilidade de compreensão do processo de avaliação.
- Possibilidade de comparação dos avaliados, o que pode ser importante para o estabelecimento da ligação da avaliação de desempenho com outras práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente o sistema de incentivos e gestão de carreiras.”.

Do ponto de vista prático o modelo é composto pelos seguintes fatores:

Quadro 4 - Concretização dos Fatores de Ponderação

(cit. in documento de apoio ao Sistema de Avaliação de Desempenho ERS – 31/12/2010)

Fatores	Descrição
Nível de Conhecimentos (15%)	“Revelar bons conhecimentos teóricos e práticos necessários para a execução das tarefas a que o colaborador está adstrito e demonstrar interesse em cultivar a atualização dos mesmos, procurando participar com empenho e bom aproveitamento em ações de formação.”

Rendimento (15%)	“Estabelecer objetivos claros e ambiciosos, na execução das suas tarefas. Ter consciência dos seus deveres profissionais e das tarefas que lhe estão adstritas, bem como da maneira mais eficaz para a sua concretização, de forma célere e perfeita. Ser persistente e cumprir os prazos de execução das suas tarefas e dos compromissos acordados, sempre com elevado nível de auto-exigência, procurando corrigir e ultrapassar obstáculos.
Trabalho em equipa (12,5%)	Revelar um comportamento cívico exemplar nas relações com os seus colegas e com as hierarquias, bem como, ser um trabalhador cooperante, que naturalmente partilha informações e conhecimentos de modo efetivo com os outros colaboradores da ERS – evidenciando qualidades para ensinar tudo o que sabe e para aprender. Promover, escutar e participar na criação e no desenvolvimento de ideias para alcançar os objetivos traçados. Assumir como seus os resultados globais da equipa e contribuir para a sua ótima execução.
Responsabilização (15%)	Cumprir com zelo e pontualidade os compromissos assumidos e as tarefas atribuídas, responsabilizando-se pela boa execução e suas consequências. Apoiar as decisões dos superiores hierárquicos. Fundamentar tecnicamente as suas decisões e critérios, demonstrando flexibilidade na confrontação de opiniões. Atuar em consonância com as posições que manifesta e com as decisões tomadas.
Motivação (15%)	Empregar elevados níveis de empenho e esforço na boa e atempada execução das tarefas que lhe são cometidas. Exercer as suas funções com dedicação, mesmo em situações que possam implicar sacrifício pessoal. Demonstrar empenho em saber mais acerca das tarefas de que é responsável, para garantir a sua melhor e mais rápida execução.
Adaptabilidade (12,5%)	Evidenciar capacidade de se ajustar facilmente à execução de tarefas, ainda que eventualmente estranhas às suas funções habituais. Assumir a execução de novas funções, de acordo com a evolução das necessidades ou de novas orientações, transitórias ou definitivas, integrando-se com facilidade em diferentes ambientes laborais.
Assiduidade (8%)	Assegurar a permanência assídua no local de trabalho ou onde sejam desenvolvidas as suas tarefas dentro dos respetivos horários de trabalho.
Gestão de Meios (7%)	Otimizar os recursos, acompanhando, controlando e otimizando os meios disponíveis, visando minimizar gastos e evitar desperdícios. Ter consciência ambiental e ecológica na utilização de recursos energéticos.”

No que respeita à atribuição de uma classificação quantitativa, a escala de classificação varia entre os 0 e os 20 valores de acordo com a seguinte graduação*:

Quadro 5 – Escala de Classificação

(cit. in documento de apoio ao Sistema de Avaliação de Desempenho ERS – 31/12/2010)

Graduação	Escala	Objetivos
Excelente	>=18	Supera clara e eficientemente os objetivos, introduzindo eficácia, criatividade e inovação no desempenho profissional;
Muito Bom	=15 e <18	Supera claramente os objetivos;
Bom	=13 e <15	Atinge plenamente os objetivos;
Suficiente	=10 e <13	Atinge o limiar dos objetivos;
Insuficiente	> 10	Não atinge os objetivos;

Do ponto de vista executivo, a aplicação desta metodologia comporta ainda cinco fases*:

Quadro 6 – Fases do processo de avaliação do desempenho

Fases	Objetivo
1. ^a Auto-Avaliação	Reflexão individual do colaborador; Preparação do avaliado para a fase de entrevista; Familiarização com o avaliador; Preenchimento da ficha de auto-avaliação em que o próprio se posiciona em cada fator de ponderação.
2. ^a Hetero-Avaliação	Realizada por o membro do Conselho Diretivo responsável pelo Departamento; O avaliador valora o desempenho dos colaboradores na mesma escala; Identificação de pontos fortes e fracos; Visualização de necessidades formativas.
3. ^a Entrevista de Avaliação	Reunir as fichas de auto e hetero avaliação; Análise do trabalho desenvolvido; Ações Futuras.
4. ^a Relatório e Validação	Os responsáveis pelo departamento elaboram um

	relatório que compile as avaliações dos colaboradores; Indicação de uma proposta de classificação; As informações são validadas (ou não) em reunião do Conselho Diretivo.
5.ª Arquivamento e divulgação de resultados	Os resultados são arquivados nas pastas individuais dos colaboradores (fisicamente alojadas no DGI); Os resultados são comunicados a todos os colaboradores; Não são divulgados os resultados nominais da avaliação.

*(*cit. in documento de apoio ao Sistema de Avaliação de Desempenho ERS – 31/12/2010)*

Para além dos aspetos indicados, o documento que aprova a metodologia de avaliação de desempenho a aplicar aos colaboradores da ERS elucida avaliadores e avaliados no que respeita a eventuais erros que poderão ocorrer durante o processo de avaliação. Assim, avaliadores e avaliados ficam cientes da eventual ocorrência dos seguintes erros: Efeito semelhança, Efeito de Halo; Tendência Central; Proximidade Temporal e Fuga ao Conflito.

7. Metodologia

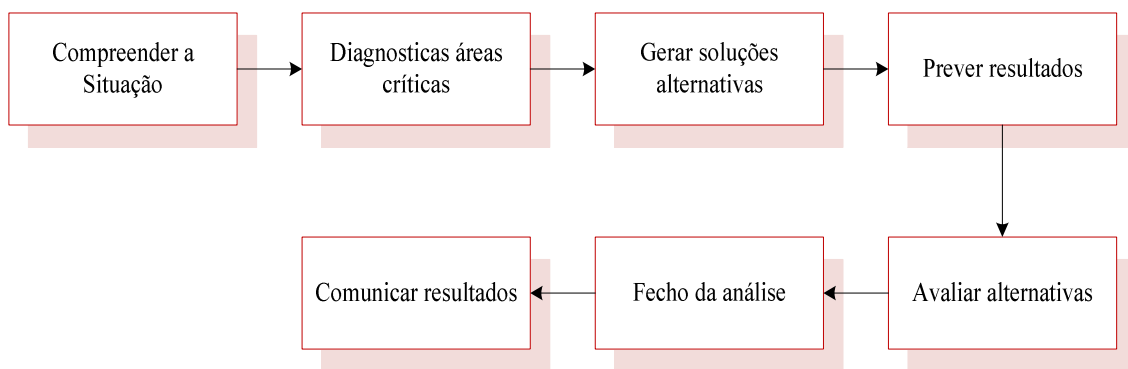
Considerando todo o quadro teórico apresentado, bem como atendendo à natureza da Entidade Reguladora da Saúde, nomeadamente no que respeita à gestão de recursos humanos aplicada e à própria metodologia de avaliação do desempenho em vigor, a metodologia de investigação utilizada na presente dissertação procurou combinar a abordagem qualitativa e quantitativa.

Do ponto de vista metodológico estamos perante um estudo de caso, ou seja, trata-se de um método que, do ponto de vista das ciências sociais, “procura descrever e analisar uma pessoa, um grupo ou uma organização, a partir dos quais uma teoria pode derivar ou ser testada” (Easton, 1992, p.1).

Atendendo à singularidade da Entidade Reguladora da Saúde, ou seja, constatando-se que se trata de uma organização estatal que não detém concorrência, direta ou indireta, por parte de outras organizações em atividade em Portugal, não é possível estabelecer analogias com demais organizações. Pese embora a existência de demais Entidades Reguladoras nacionais, a regulação do sector da saúde detém exigências distintas e diversas, condicionando toda a atividade laboral da mesma.

Segundo Easton (1992), o estudo de caso compreende sete passos fundamentais, estando ordenados da seguinte forma:

Figura 8 – Etapas do estudo de caso segundo Easton



No que respeita à compreensão da situação, o autor refere que o grande objetivo desta etapa se prende com a “construção de um modelo descritivo e qualitativo” (Easton, 1992, p. 12-13). Esta primeira etapa reflete importância primordial uma vez

que a mesma nos permite identificar o ponto de partida do estudo em questão. Porém, o autor ressalva que “nem toda a informação recolhida é útil e válida (...) algumas peças vitais estão ausentes” e por isso caso o investigador tenha “que tomar alguma decisão ele necessita de suplantar a informação recolhida” (Easton, 1992, p. 12-13).

Relativamente ao diagnóstico de áreas críticas, Easton (1992) refere que “um problema é definido pela diferença entre aquilo que ele é ou será e entre aquilo que gostaríamos que a situação fosse” (Easton, 1992, p.13). Nesta fase, o autor refere que inúmeras vezes os problemas detetados numa determinada área são sintomas de outros problemas causados por uma multiplicidade de fatores. Assim, torna-se essencial que o investigador execute a correspondência entre problemas e fatores, bem como, consiga seleccionar os problemas que são efetivamente significantes para a área de estudo.

A elaboração de soluções alternativas, para o autor em questão, define-se como uma “etapa criativa”, ou seja, antes de começarmos a aplicar um ou vários métodos é fulcral que consigamos visualizar um conjunto de alternativas que, posteriormente, deve ser organizadas segundo uma ordem de importância.

A previsão de resultados está intimamente ligada com a etapa previamente indicada; ou seja, quando o “*ranking*” de alternativas está organizado, o investigador deverá prever o impacto que a aplicação de uma determinada medida acarretará. De forma interpretativa, o autor chama a atenção para os riscos que o investigador está disposto a correr mediante a seleção de alternativas que efetuou.

A avaliação de alternativas, segundo Easton (1992), permite ao investigador efetuar uma escolha através da elaboração de uma lista de prós e contras para cada uma delas.

O fecho da análise surge como uma etapa onde é possível obter uma visão macro da nossa investigação, bem como nos permite completar alguns dos passos previamente enunciados. Segundo o autor, nesta etapa o investigador tem a possibilidade de acrescentar detalhes, chamando a atenção para o facto de que nem sempre os acontecimentos ocorrem da forma como desejamos. Neste sentido, o autor indica que a melhor forma de lidar com acontecimentos indesejáveis é traçar um plano de contingência que “adicione amplitude bem como profundidade à solução” (Easton, 1992, p.14).

Por último, Easton (1992) encerra o estudo de caso com a comunicação de resultados. Porém, esta comunicação implica uma preparação por parte do investigador, ou seja, não basta explicar o seu estudo e comunicar de forma simplista os resultados que alcançou. Muito pelo contrário, a comunicação de resultados deve ser feita de forma oral e escrita “utilizando uma estrutura de comunicação tradicional”.

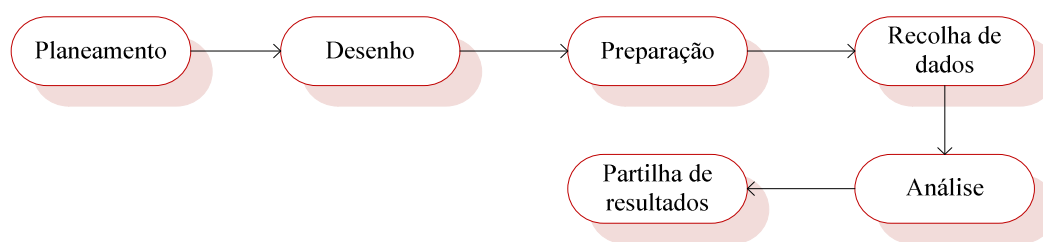
Tal como foi referido anteriormente, a metodologia de investigação aplicada na presente dissertação procurou combinar aspetos das abordagens quantitativas e qualitativas, assim, e segundo Stake (1995), a diferença entre estas duas abordagens está diretamente relacionada com a tipologia de questões utilizadas. Para o referido autor, nos estudos quantitativos as questões procuram uma relação entre um pequeno número de variáveis. No que respeita aos estudos qualitativos, as questões permitem encontrar padrões imprevistos e relações de causalidade esperadas.

Para Yin (2004), o recurso ao método do estudo de caso procura combinar vários tipos de evidências ou dados, sendo eles de índole quantitativo e/ou qualitativo.

De acordo com Yin (2009), o estudo de caso apresenta-se com uma metodologia extremamente útil para o investigador uma vez que a mesma permite obter uma “visão holística de alguns eventos de vida, tais como ciclos de vida individuais, comportamentos grupais, processos de gestão organizacionais, etc.”.

De acordo com o Yin (2009), o estudo de caso compreende as seguintes etapas:

Figura 9 – Etapas do estudo de caso segundo Yin



No que respeita á etapa de planeamento, o autor refere a necessidade do investigador identificar as questões de pesquisa para que o estudo de caso possa ser desenvolvido e estar consciente das potencialidades e limitações que este mesmo método poderá acarretar.

Relativamente ao desenho do estudo de caso, o autor ressalva a importância da definição de uma unidade de análise, bem como, a necessidade de desenvolvimento de teorias, predisposições e problemas que anteciparão o estudo, não deixando ainda de parte a definição de procedimentos que dotarão o estudo de caso de qualidade.

A etapa de preparação, para Yin (2009), tem como objetivo levar o investigador a “aprimorar as suas habilidades enquanto um investigador de estudo de caso”. Desta forma, o investigador deverá desenvolver um protocolo que orientará o seu trabalho.

A recolha de dados reveste-se de um carácter mais ativo. Contudo, o autor salienta a necessidade de cumprimento do protocolo estabelecido na etapa anterior, bem como a necessidade de recurso a diversas fontes de informação procurando manter sempre a cadeia de evidências que têm vindo a ser detetadas.

A etapa de análise irá recorrer a “formulações teóricas ou a outras estratégias” e implicará a “exibição de dados livre de interpretações”. Nesta fase, o investigador deverá explorar outro tipo de explicações que poderão estar na origem dos resultados obtidos.

Tal como foi referido anteriormente, a presente dissertação procurou conciliar a abordagem qualitativa e quantitativa. Para muitos autores estas duas abordagens não possuem um carácter contraditório, muito pelo contrário são abordagens que se complementam e que ajudam o investigador a obter uma visão mais ampla da problemática que está a estudar. Esta amplitude advém da circunstância de conciliar uma abordagem compreensiva e interpretativa dos factos com uma abordagem concreta baseada numa frequência de respostas padronizadas.

Para Thietart *et al.* (2001), é muito comum “correlacionar a investigação com uma abordagem qualitativa e a verificação com uma abordagem quantitativa” (Thietart *et al.*, 2001, p. 77). Todavia, para os autores, esta correlação embora pareça funcional não deverá limitar as opções do investigador; ou seja, o investigador pode conciliar estas duas abordagens na sua investigação quer esteja a “investigar” ou a “verificar/testar” os dados que recolheu.

Para além do exposto, os autores referem que “embora as abordagens quantitativas ofereçam uma maior segurança no que respeita à objetividade (...) as abordagens qualitativas permitem que o investigador observe a realidade que está a estudar” Thietart *et al.*, 2001, p. 80). Este distanciamento do que é meramente

quantificável apela ao sentido crítico do investigador o que tornará a sua investigação muito mais ampla e completa.

De acordo com Mason (2002), o recurso à abordagem qualitativa implica que os investigadores abracem um elevado nível de comprometimento, bem como tenham a árdua tarefa de identificar e resolver inúmeras questões específicas da área que estão a estudar. Segundo a autora, a abordagem qualitativa deve reunir um conjunto de características que, de uma maneira geral passam pela sistematização, pelo rigor, pela estratégia, pelo sentido crítico do investigador e pela produção de explicações que possam ser generalizáveis.

Segundo Flick (2005), “a investigação qualitativa é particularmente importante para o estudo das relações sociais” (Flick, 2005, p. 2). Embora a presente tese verse sobre uma temática diretamente relacionada com a gestão de recursos humanos, é fulcral não esquecer o eventual impacto que a avaliação de desempenho provoca, nomeadamente, no clima organizacional e nas relações que mantemos em contexto laboral. Desta forma, e considerando a opinião do supracitado autor, a abordagem qualitativa constitui-se como um método suficientemente “aberto” que procurará ajustar-se à complexidade do fenómeno que o investigador estuda. Segundo o mesmo “os objetos não são reduzidos a simples variáveis, são estudados na sua complexidade e inteireza, integrados no seu contexto quotidiano”. Para além do exposto, o autor refere que quando o investigador procura conjugar a abordagem qualitativa e quantitativa, existe uma certa tendência para que o mesmo tente quantificar “declarações de entrevistas abertas ou narrativas” e procure analisar as observações através de um indicador de frequência.

7.1 O inquérito por questionário

A escolha do inquérito por questionário como ferramenta de recolha de dados não foi uma escolha voluntária. A temática em causa e o elevado grau de insatisfação, demonstrado pelos colaboradores da ERS, face ao atual modelo de avaliação de desempenho em vigor, levaram a que a investigadora optasse por uma ferramenta que, por um lado, garantisse o anonimato total dos inquiridos e, por outro lado, que evitasse que a investigadora contactasse diretamente os mesmos. Este evitamento tornou-se necessário porque a investigadora trabalha no organismo em causa e exerce funções no

âmbito da gestão de recursos humanos. A escolha de qualquer outro método poderia comprometer o número de respostas, a sinceridade nas respostas às questões e, eventualmente, poderia potencializar o aparecimento de conflitos internos.

De acordo com Javeau (1974), o inquérito por questionário é um instrumento que tem como objetivo recolher informações relacionadas com um determinado grupo ou realidade social, tendo os seus resultados uma faceta quantificável. Para o autor, a realização de um inquérito comporta quinze etapas, tendo a investigadora operacionalizado e adaptando as mesmas da seguinte forma:

Quadro 7 – Etapas do inquérito por questionário segundo Javeau

Etapas (Javeau, 1974)	Aplicação Prática
1. ^a “Definição do objeto do inquérito;	O questionário visa recolher informações sobre a metodologia de avaliação de desempenho em vigor na ERS.
2. ^a Inventário dos meios materiais necessários para a realização do inquérito;	Computador para a construção de um formulário <i>on-line</i> Google; Acesso à internet.
3. ^a Realização de pesquisa prévia;	Pesquisa bibliográfica sobre a temática em causa; Recolha, informal, da opinião dos colaboradores da ERS; Elaboração de um requerimento a solicitar autorização para a realização dos questionários.
4. ^a Determinação dos objetivos e das hipóteses de trabalho;	O questionário irá permitir obter uma visão global sobre a metodologia de avaliação de desempenho em vigor no organismo; Possibilidade de formular uma proposta de melhoria.
5. ^a Determinação da população ou do universo de inquiridos;	Todos os colaboradores da ERS excetuando o Conselho Diretivo.
6. ^a Construção da amostra;	Recurso a uma "sondagem contextual" em que a investigadora pode observar o comportamento e a reação dos inquiridos durante o período destinado à avaliação de desempenho.
7. ^a Redação do projeto de questionário;	1. ^a Fase: Elaboração de algumas perguntas aleatórias sobre o processo de avaliação de desempenho, tentando conjugar perguntas de carácter fechado com perguntas de resposta livre;

	<p>2.^a Fase: Procurar formular perguntas que remetessem para outras práticas de gestão de recursos humanos com o objetivo de estabelecer alguns paralelismos;</p> <p>3.^a Fase: Envio do questionário à orientadora da tese;</p> <p>4.^a Fase: Reflexão sobre as críticas e reformulação.</p>
8. ^a Testar o projeto de questionário;	Foi solicitado a dois colaboradores que respondessem ao questionário com o objetivo de detetar se as perguntas não suscitavam dúvidas ou se existia algum problema informático relacionado com o mesmo.
9. ^a Redação de um questionário definitivo;	Elaboração do requerimento, destinado ao Conselho Diretivo da ERS, com vista à aprovação final do questionário.
10. ^a Instruir os enquerentes;	Sem aplicabilidade - Foi a investigadora que formulou e distribuiu, eletronicamente, os questionários.
11. ^a Aplicar o questionário;	Em março de 2014 foi remetido o link para que os colaboradores tivessem acesso ao questionário.
12. ^a Codificar os questionários;	Agrupar as respostas por categoria profissional; verificar a percentagem de abstenção; Iniciar o tratamento estatístico das respostas de carácter fechado; Identificar a frequência de algumas respostas face às questões de carácter aberto.
13. ^a Processamento dos questionários;	Estabelecimento de correlações entre o modelo de avaliação de desempenho e outras práticas de gestão de recursos humanos. Estabelecimento de um paralelismo entre a
14. ^a Análise de resultados;	Interpretação estatística e crítica dos resultados obtidos em cada questão.
15. ^a Elaboração de um relatório."	Elaboração de uma proposta de melhoria face às lacunas identificadas; Entrega da dissertação.

Tal como enunciado, o questionário aplicado comporta perguntas de carácter fechado e perguntas de carácter aberto. De acordo com Ghiglione e Matalon (2005), as questões de carácter fechado são mais “cómodas” uma vez que a análise de resultados

se baseia num conjunto de respostas padronizadas, carecendo apenas de uma análise interpretativa dada a frequência de cada uma delas. Por outro lado, as questões de carácter aberto poderão provocar um grau de envolvimento maior junto do inquirido uma vez que o mesmo poderá fornecer a sua opinião livremente.

Do ponto de vista prático, o questionário em causa é composto por duas partes com as seguintes características:

- Parte I – Caracterização Profissional: o objetivo desta primeira parte prende-se com a contextualização laboral do inquirido, nomeadamente no que toca aos aspetos relacionados com a carreira, antiguidade na instituição, execução de tarefas padronizadas ou com um certo nível de diversificação, organização do tempo de trabalho, cooperação entre colaboradores e supervisionamento do trabalho realizado. Do ponto de vista formal, todas as questões são de carácter fechado, obrigando o inquirido a selecionar uma alternativa pré-definida.

- Parte II – O processo de Avaliação de Desempenho na ERS: o objetivo desta segunda parte prende-se com a recolha de informações subjacente à metodologia de avaliação de desempenho em vigor na ERS. Para além do referido, as questões procuram avaliar o grau de envolvimento e satisfação dos colaboradores da ERS, perante o atual modelo de avaliação, bem como, proporcionar a oportunidade de os mesmos apresentarem sugestões de melhoria do processo em vigor.

Para além do indicado, o questionário adquire carácter anónimo, todavia identificou-se um constrangimento que se prende com as categorias profissionais em que apenas está enquadrado um colaborador. Assim, a categoria de Assistente Operacional, no questionário, passa a estar agregada na categoria de Assistente Técnico e a categoria de Chefe de Divisão passa a estar agregada na categoria de Diretor de Serviços.

7.2 Análise de Conteúdo

Para Bardin (1979), a análise de conteúdo comporta um vasto leque de técnicas cujo objetivo se prende com o estudo das comunicações. Por outras palavras, a análise de conteúdo visa reconhecer o que é dito/escrito e de que forma as mensagens são transmitidas. Pese embora o supracitado autor não elabore um esquema sequencial da

análise de conteúdo, é possível, através da sua obra, identificar três etapas fundamentais neste processo, sendo elas:

- A descrição analítica;
- A inferência;
- A descrição.

No que respeita à descrição analítica, o autor ressalva que a mesma serve o propósito de sistematizar a informação contida nas mensagens, devendo a mesma obedecer a regras de homogeneização, de exaustão, de exclusividade, de objetividade e de pertinência. Relativamente à inferência, a mesma conduz a uma dedução lógica do fenómeno que estamos a estudar. Interpretativamente, a inferência permite ao investigador obter uma visão global do fenómeno em causa, ou seja, permite-lhe analisar, através de alguns indicadores, o que motiva uma determinada resposta e o impacto que a mesma poderá alcançar. Por último, a descrição funciona como uma reflexão global das fases anteriores.

Tal como foi referido anteriormente, o questionário aplicado aos colaboradores da ERS comportou questões de carácter aberto que carecem de uma análise e interpretação coordenada para que o instrumento em causa garanta a característica de credibilidade. Para efeitos de análise de conteúdo, a investigadora teve em consideração apenas duas perguntas de carácter aberto, sendo que uma delas comporta quatro dimensões distintas. A construção da grelha de análise de conteúdo procurou dar resposta a duas necessidades:

1.º Elaborar um resumo de cada resposta com o objetivo de identificar palavras-chave associadas à temática da avaliação de desempenho, bem como, conseguir obter uma tipologia de quantificação mediante a repetição de algumas palavras e expressões.

2.ª Identificar as características do discurso utilizado, procurando detetar sentimentos e ideias associados à temática em apreço.

Desta forma, e indo ao encontro do descrito por Bardin, será possível executar uma descrição analítica, na medida em que será possível sistematizar toda a informação constante nos questionários, inferir, de modo a que a investigadora consiga obter uma visão global sobre a metodologia de avaliação de desempenho em vigor na ERS e, por último, será possível contextualizar a realidade em causa com toda a bibliografia consultada.

8. Análise de Resultados

Dos potenciais quarenta e sete inquiridos apenas trinta responderam ao questionário em causa, verificando-se assim uma abstenção de 36,17%.

Quadro 8 – Total de respostas ao questionário

Categoria	N.º de Colaboradores	N.º Respostas	% Abstenção
Diretor de Serviços	4	2	50%
Técnico Superior	30	19	36,67%
Assistente Técnico	13	9	30,77%
Total	47	30	36,17%

No que se refere à caracterização da amostra, e de acordo com os dados obtidos através do Balanço Social de 2013, o nível médio etário de cada categoria profissional é o seguinte:

Quadro 9 – Nível médio etário por categoria

Categoria	Nível Médio Etário
Diretor de Serviços	42,75
Técnico Superior	35,23
Assistente Técnico	38,92

Atendendo à potencial dimensão da amostra, 47 inquiridos, a investigadora optou por não recolher, através do inquérito por questionário, dados referentes ao sexo e idade dos inquiridos. Esta opção foi fundamentada pela necessidade de garantir o total anonimato das respostas. Caso fossem introduzidas questões relativas ao sexo e à idade, atendendo à dimensão da amostra, os colaboradores seriam facilmente identificados uma vez que foi solicitada a indicação da categoria profissional a que pertencem.

Relativamente à caracterização profissional (Parte I do questionário) dos colaboradores da ERS, verificou-se que o maior número de respostas é proveniente de colaboradores com uma antiguidade que ronda os cinco/seis anos de serviço e até

mesmo com antiguidade superior a seis anos, independentemente da categoria que detêm. Assim, e dado que o organismo em causa iniciou atividade em 2004, é possível reconhecer que a maioria das respostas obtidas é proveniente de colaboradores que acompanharam toda a evolução laboral da ERS.

Quadro 10 – Total de respostas à pergunta n.º 2

Categoria Profissional	P2			
	1 - 2	3 - 4	5 - 6	Sup 6
Técnico Superior	3	4	2	10
Assistente Técnico	0	1	5	3
Diretor de Serviços	0	1	1	0
Total	3	6	8	13

No que respeita ao conhecimento das tarefas inerentes à categoria profissional, aquando o momento da entrevista de admissão, 56,66% afirmam terem ficado devidamente esclarecidos. No que respeita às três categorias profissionais em apreço foi possível verificar a existência de um equilíbrio entre as respostas positivas e negativas.

Quadro 11 – Total de respostas à pergunta n.º 3

Categoria Profissional	P3	
	Sim	Não
Técnico Superior	10	9
Assistente Técnico	6	3
Diretor de Serviços	1	1
Total	17	13

No âmbito da execução e rotinização de tarefas, todas as categorias profissionais referem que não executam apenas as tarefas consignadas à sua categoria profissional, bem como, ao longo dos tempos, são-lhes atribuídas novas tarefas. No cômputo geral, 86,7% dos inquiridos executam outro tipo de tarefas fora do âmbito da sua categoria profissional.

Quadro 12 – Total de respostas às perguntas n.º 4 e 5

Categoria Profissional	P4		P5	
	Sim	Não	Sim	Não
Técnico Superior	1	18	16	3
Assistente Técnico	3	6	9	0
Diretor de Serviços	0	2	2	0
Total	4	26	27	3

No que se refere a aspetos relacionados com a formação, supervisão de tarefas e atribuição de cronogramas de trabalho, 50% dos inquiridos indicam que, em algum momento, a sua chefia lhes propôs a frequência de formação específica. A supervisão de tarefas fica atribuída, em 80% dos casos, a chefias intermédias e a chefias de nível superior (Conselho Diretivo), não sendo estabelecido por estes um cronograma rígido de execução das mesmas.

Do ponto de vista da interação entre colegas de trabalho, 86,7% dos inquiridos afirmam já ter recorrido a um colega para que o mesmo o ajudasse a executar alguma tarefa que lhe estava atribuída.

Quadro 13 – Total de respostas às perguntas n.º 6,7,9 e 10

Categoria Profissional	P6		P7		P9		P10				
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	N	CM	CS	CI	CD
Técnico Superior	11	8	17	2	1	18	3	1	1	12	2
Assistente Técnico	3	6	7	2	2	7	1	0	0	7	1
Diretor de Serviços	1	1	2	0	0	2	0	0	0	0	2
Total	15	15	26	4	3	27	4	1	1	19	5

Legenda: N=Ninguém; CM=Colega com a mesma categoria; CS=Colega com uma categoria superior; CI=Chefia Intermédia; CD=Conselho Diretivo

Por último, no que toca à atribuição formal de objetivos foi possível detetar que 83,3% dos inquiridos não considera que lhes sejam atribuídos objetivos específicos e calendarizados.

Quadro 14 – Total de respostas à pergunta n.º 8

Categoria Profissional	P8	
	Sim	Não
Técnico Superior	3	16
Assistente Técnico	2	7
Diretor de Serviços	0	2
Total	5	25

No que respeita ao processo de avaliação de desempenho na ERS (Parte II do questionário), os colaboradores demonstram conhecimentos um pouco ambíguos e antagónicos referentes ao mesmo. Um exemplo muito concreto desta ambiguidade, e antagonismos subsequentes, é o facto de 73,3% dos inquiridos terem conhecimento do documento explicativo do processo de avaliação, todavia, 56,6% afirmam não saber a designação do modelo em vigor. O alegado desconhecimento da designação do modelo de avaliação poderá estar associado ao facto do organismo nunca ter promovido uma sessão explicativa do mesmo, uma vez que 100% dos inquiridos relatam não terem tido conhecimento de uma eventual sessão informativa.

Quadro 15 – Total de respostas às perguntas n.º 1,2,3 e 4

Categoria Profissional	P1		P2		P3		P4	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Técnico Superior	8	11	15	4	0	19	0	19
Assistente Técnico	3	6	5	4	0	9	2	7
Diretor de Serviços	2	0	2	0	0	2	1	1
Total	13	17	22	8	0	30	3	27

Relativamente à atribuição de avaliadores e periodicidade de contacto com os mesmos, 50% dos inquiridos afirmam que são unicamente avaliados por um membro do Conselho Diretivo (CD), e, na grande maioria dos casos, o contacto com o avaliador tem carácter mensal. Por outro lado, 26,6% dos inquiridos afirmam que são avaliados por uma chefia intermédia (CI) e pelo membro do Conselho Diretivo responsável pelo Departamento. Nestes casos a periodicidade de contacto com os avaliadores é distinta, detendo carácter diário com a chefia intermédia e carácter mensal com o membro do Conselho Diretivo.

Quadro 16 – Total de respostas às perguntas n.º 5 e 6

Categoria Profissional	P5				P6				
	CD	CI	CD+CI	N/A	Diária	Semanal	Mensal	Outra	N/A
Técnico Superior	9	2	6	2	5	1	4	8	1
Assistente Técnico	5	1	2	1	2	1	5	1	0
Diretor de Serviços	1	0	0	1	0	2	0	0	0
Total	15	3	8	4	7	4	9	9	1

No que toca ao *feedback* do desempenho ao longo do ano, 73,3% dos colaboradores afirmam não obter qualquer tipo de informação sobre o mesmo. Quando o processo de avaliação é iniciado pelo organismo, os colaboradores referem que, para além do cronograma nunca ser respeitado, a mesma é baseada em factos recentes e que, inúmeras vezes, não se reportam ao período que está a ser avaliado.

No que concerne aos fatores de avaliação preconizados no modelo estabelecido, é possível identificar que os Técnicos Superiores são a categoria profissional que detêm mais dúvidas em relação aos mesmos. Por outro lado, 66,6% dos Assistentes Técnicos referem compreender todos os fatores de avaliação.

Relativamente a um eventual recurso da classificação atribuída, apenas três colaboradores afirmam ter contestado a classificação atribuída, por a considerarem injusta. Os restantes 90% dos inquiridos possuem motivos diferenciados para não intentarem um recurso, nomeadamente por considerarem que a classificação atribuída foi justa ou, por outro lado, por considerarem que um eventual recurso nada iria alterar podendo ainda sofrerem eventuais represálias.

Quadro 17 – Total de respostas às perguntas n.º 7, 8, 9 e 10

Categoria Profissional	P7		P8				P9		P10	
	Sim	Não	T	N	A	D	Sim	Não	Sim	Não
Técnico Superior	5	14	6	1	10	2	1	18	0	19
Assistente Técnico	3	6	6	0	3	0	2	7	0	9
Diretor de Serviços	0	2	2	0	0	0	0	2	0	2
Total	8	22	14	1	13	2	3	27	0	30

No âmbito da progressão na carreira, valorização profissional, formação e motivação no trabalho, as opiniões estão relativamente equilibradas entre as três categorias profissionais em apreço. No que respeita à progressão na carreira, 63,33%

dos inquiridos reconhecem que a avaliação de desempenho têm impacto na mesma. Todavia, os restantes 36,66% referem que a avaliação de desempenho não afeta a progressão na carreira devido aos constrangimentos operacionais e financeiros impostos aos organismos de domínio público, tendo em conta a intervenção, em Portugal, da União Europeia/Fundo Monetário Internacional no âmbito do Programa de Assistência Financeira – 2011-2014.

Relativamente ao diagnóstico de necessidades de formação, 60% dos inquiridos reconhecem que os resultados obtidos na avaliação de desempenho deverão funcionar com um indicador das necessidades formativas. Por último, nas questões relacionadas com o impacto da avaliação de desempenho na valorização profissional e na motivação no trabalho, 80% dos inquiridos encaram a classificação obtida como uma forma de valorização profissional, e 63,33% referem que estes mesmos resultados interferem na sua motivação no trabalho. Curiosamente, a categoria profissional de Diretor de Serviços não considera que os resultados obtidos na avaliação de desempenho influenciam a sua motivação no trabalho. Tal facto poderá ocorrer porque os mesmos nunca sentiram necessidade de recorrer da classificação obtida, por a considerarem justa, ou pelo facto de considerarem nunca ter sido avaliados (um Diretor de Serviços, com uma antiguidade que ronda os cinco/seis anos de serviço indicou nunca ter sido submetido ao processo de avaliação de desempenho).

Quadro 18 – Total de respostas às perguntas n.º 11, 12, 13, 14 e 15

Categoria Profissional	P11		P12		P13		P14		P15	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Técnico Superior	9	10	11	8	15	4	8	11	14	5
Assistente Técnico	1	8	5	4	7	2	1	8	5	4
Diretor de Serviços	1	1	2	0	1	1	1	1	0	2
Total	11	19	18	12	23	7	10	20	19	11

No que concerne aos indicadores de rigor, transparência e grau de satisfação para com o atual modelo de avaliação de desempenho em vigor no organismo, as opiniões são bastantes distintas entre as três categorias profissionais. De uma maneira generalista, mas atenta às percentagens obtidas em cada resposta, é possível concluir que os Assistentes Técnicos constituem-se como o núcleo profissional que se sente mais

confortável com o modelo em causa. Por outro lado, os Técnicos Superiores demonstram um maior sentido crítico em relação ao referido modelo e 63,16% referem estar insatisfeitos com o mesmo. No que toca aos Diretores de Serviços, as opiniões divergem, um indica estar insatisfeito com o atual modelo, todavia não apresenta qualquer tipo de proposta de melhoria, outro refere estar satisfeito mas considera que o modelo ideal a aplicar passaria por uma avaliação de 360.º

Quadro 19 – Total de respostas à pergunta n.º 16

Categoria Profissional	P16 - Rigor				
	Insatisfatório	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente
Técnico Superior	8	8	3	0	0
Assistente Técnico	1	4	4	0	0
Diretor de Serviços	1	0	1	0	0
Total	10	12	8	0	0

Quadro 20 – Total de respostas à pergunta n.º 17

Categoria Profissional	P17 - Transparência				
	Insatisfatório	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente
Técnico Superior	11	6	2	0	0
Assistente Técnico	2	6	0	1	0
Diretor de Serviços	1	1	0	0	0
Total	14	13	2	1	0

Quadro 21 – Total de respostas à pergunta n.º 18

Categoria Profissional	P18 - Satisfação		
	Insatisfeito	Satisfeito	M. Satisfeito
Técnico Superior	12	7	0
Assistente Técnico	2	6	1
Diretor de Serviços	1	1	0
Total	15	14	1

Tal como é possível observar no questionário em causa, o mesmo termina com uma pergunta de carácter aberto, apelando assim ao sentido crítico dos inquiridos e funcionando como o ponto de partida para uma eventual reformulação do modelo de avaliação de desempenho a aplicar aos colaboradores da ERS. No que toca à análise destas respostas, e indo ao encontro do enunciado por Bardin (1979), a investigadora

efetuou uma descrição analítica com o intuito de sistematizar a informação, respeitando regras de objetividade e homogeneização. As etapas de inferência e descrição revelaram-se como fundamentais para a compreensão do fenómeno como um todo, ou seja, o processo de avaliação de desempenho está intrinsecamente ligado á tipologia de gestão de recursos humanos presente na organização. O objeto de estudo em causa reflete, em grande parte, lacunas existentes no domínio do processo de recrutamento e seleção de colaboradores e, sobretudo, no processo de integração do novo colaborador.

De uma forma sumária, os aspetos positivos relacionados com o atual modelo de avaliação de desempenho prendem-se, essencialmente com a simplicidade e rapidez de execução do mesmo, para além de referirem que o mesmo não requer um controlo assíduo. Como pontos negativos, os inquiridos referem que o mesmo é ambíguo, sujeito a interferências do domínio pessoal (erros de simpatia) e a ausência de objetivos e do real conhecimento das tarefas atribuídas a cada colaborador tornam o processo pouco transparente. No que toca às dificuldades detetadas, o facto de não existirem objetivos interferem no rigor e na argumentação que é apresentada ao colaborador e, por último, é referido que o processo de avaliação de desempenho gera *stress* organizacional e sentimentos de revolta. Por último, no que respeita a propostas de alteração do sistema de avaliação em vigor, a grande maioria dos inquiridos refere a aplicação de uma gestão por objetivos, sendo que alguns, mais radicais, indicam a aplicação de um modelo de avaliação de 360.º Para além do exposto, os inquiridos gostariam que a avaliação de desempenho fosse personalizada em função das tarefas atribuídas a cada um, ou seja, não deveriam ser estabelecidos padrões fixos de avaliação, apostando-se num maior acompanhamento do colaborador ao longo do ano de forma a premiar/punir o desempenho demonstrado.

9. Interpretação de Resultados

Paralelamente á análise de resultados, tendo como base a indicação meramente estatística dos resultados obtidos através do inquérito por questionário, considera-se pertinente a interpretação dos mesmos considerando todo o quadro teórico apresentado.

Tal como foi referido anteriormente, o maior número de respostas obtidas é proveniente de colaboradores com uma antiguidade na instituição superior a seis anos. Estes colaboradores estão, na sua grande maioria, a exercer funções desde o início de atividade da ERS, já conhecendo três Conselhos Diretivos. De uma maneira geral estes colaboradores detêm uma perspetiva de evolução do organismo e, por sua vez, são aqueles que se revelam mais críticos e descontentes com o atual modelo de avaliação de desempenho em vigor. Tal como foi referido anteriormente, os técnicos superiores são a categoria profissional que demonstram um maior grau de insatisfação no que concerne aos critérios de rigor e transparência. Tal facto pode ser justificado com o grau de complexidade de tarefas que estão atribuído a esta categoria profissional. Na maioria dos casos, e indo ao encontro do descritivo funcional desta carreira, os técnicos superiores possuem “funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão.” (*cit in* Regulamento Interno de Admissão, Prestação e Disciplina no Trabalho - ERS). Assim, estamos perante tarefas que são de difícil quantificação e exigem uma análise qualitativa rigorosa e devidamente fundamentada. Por outro lado, as atividades atribuídas aos técnicos superiores variam em função do departamento em que estão inseridos. Então, o descritivo funcional de carreiras apenas traduz uma descrição genérica do que é, efetivamente, esperado de um técnico superior, não atendendo às especificidades de cada departamento. Face à ausência de objetivos concretos e de acompanhamento ao longo do ano, por parte das chefias intermédias e superiores, esta categoria profissional indica ter dúvidas em alguns dos fatores de avaliação uma vez que reconhecem que os mesmos não estão devidamente adaptados às reais tarefas que executam.

No que toca aos Assistentes Técnicos, os mesmos apresentam uma postura mais otimista em relação ao atual modelo de avaliação de desempenho. Este tipo de postura pode ser explicado pela especificidade do conteúdo funcional desta carreira. De acordo com a descrição funcional atribuída, os assistentes técnicos detêm “funções de natureza

executiva, de aplicação de métodos e de processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de atuação comuns e instrumentais (...) executando trabalho de rotina na área da sua especialidade.” (*cit in* Regulamento Interno de Admissão, Prestação e Disciplina no Trabalho - ERS). Desta forma, estamos perante uma categoria profissional cujas atividades poderão estar sujeitas a uma análise quantitativa, porém esta análise deverá cruzar múltiplas variáveis uma vez que as tarefas adstritas a cada assistente técnico variam em função do departamento em que estão inseridos. Para além da distinção entre departamentos, o organismo comporta assistentes técnicos que possuem frequência académica e por isso são-lhes atribuídas tarefas com um grau de complexidade superior, nomeadamente do que respeita à elaboração de indicadores estatísticos e acompanhamento de ações de fiscalização e auditorias.

No que toca ao processo de avaliação de desempenho, esta categoria profissional atribuí uma importância muito reduzida à chefia intermédia uma vez que consideram que quem os avalia é o membro do Conselho Diretivo responsável pelo departamento, cuja periodicidade de contato reveste carácter mensal. Relativamente às classificações obtidas, seis assistentes técnicos consideram que a avaliação foi justa, dois intentaram um recurso por considerarem a classificação injusta e condicionada e, por último, um assistente técnico considerou que recorrer da classificação atribuída nada iria alterar. Por último, no que respeita aos aspetos positivos, negativos, dificuldades e propostas de alterações, embora otimistas em relação ao atual modelo em vigor, os assistentes técnicos consideram que o modelo poderia ser aperfeiçoado, nomeadamente através do estabelecimento de objetivos com o intuito de lhes conferir um maior rigor e transparência. Para esta categoria profissional, o estabelecimento de objetivos iria permitir compreender a classificação atribuída, bem como iria despoletar um maior acompanhamento ao longo do ano por parte das chefias.

Relativamente aos dois diretores de serviços que responderam ao questionário, é possível observar que em muitos pontos do mesmo adotam posições antagónicas. Do ponto de vista do descritivo funcional, as funções desta categoria profissional passam pela orientação, coordenação e controlo do departamento que lhes está adstrito. Do ponto de vista prático, as chefias intermédias deverão “gerir os recursos humanos e materiais atribuídos ao departamento, garantindo a prossecução da estratégia definida

pela ERS sendo responsáveis pela motivação e envolvimento de todos os colaboradores que dirigem (...) assegurando a avaliação das necessidades de formação dos mesmos e pronunciar-se acerca da mobilidade interna de pessoal.” (*cit in* Regulamento Interno de Admissão, Prestação e Disciplina no Trabalho - ERS). De acordo com o descritivo funcional desta carreira, seria de esperar que os colaboradores da ERS atribuíssem uma maior importância às chefias intermédias no que toca ao seu papel determinante na avaliação de desempenho. Porém, os resultados obtidos através do questionário em causa indicam que os colaboradores responsabilizam o Conselho Diretivo por esta tarefa. De acordo com a experiência profissional da investigadora este facto pode ser explicado pelas diferentes posturas dos gestores. Ou seja, no período compreendido entre 2005 e 2012 os membros do Conselho Diretivo sempre adotaram uma política de “porta aberta”. Desta forma, os colaboradores tinham autonomia suficiente para recorrerem à chefia máxima quer para discutirem o seu trabalho quotidiano quer para comunicar que algo não corria bem. A literatura diz-nos que é aconselhável que o gestor adote este tipo de postura para conhecer melhor os seus colaboradores e para os motivar. Todavia, e atendendo ao organismo em apreço, este tipo de postura teve um impacto negativo no papel das chefias intermédias. Ou seja, como o acesso direto às chefias máximas estava garantido, os colaboradores não sentiam necessidade de recorrer à chefia intermédia. Tal facto abalou, de certa forma, a credibilidade e a necessidade de existência de chefias intermédias. Contudo, a partir de Dezembro de 2012, o organismo conhece um novo Conselho Diretivo, que mantém a mesma política de “porta aberta”; contudo reforça o papel das chefias intermédias. Este reforço é visível através do estabelecimento de reuniões periódicas com os mesmos, tendo os colaboradores a obrigação de prestar o devido *feedback* aos diretores de serviço.

No que se refere aos resultados obtidos através do questionário, o diretor de serviços com uma antiguidade inferior no organismo possui uma postura mais otimista em relação ao modelo em vigor, todavia ressalva que o mesmo devia ser reformulado para que processo se torne mais transparente e não provoque elevados níveis de stress organizacional.

Os resultados obtidos na primeira parte do questionário indicam que os diretores de serviço não executam apenas as tarefas que estão confinadas à sua categoria profissional, bem como sentem a necessidade de, esporadicamente, recorrerem a um

colega para os auxiliarem na execução de uma determinada tarefa. No que respeita à atribuição de objetivos e de cronogramas de atividades os mesmos não existem. No âmbito da avaliação de desempenho, ambos concordam que o modelo em causa é pouco transparente e inadequado às categorias profissionais. No que toca a propostas de alteração, o diretor de serviços com menor antiguidade, ressalva que o organismo deveria avançar para um modelo de avaliação 360.º. Por último, um aspeto inesperado obtido nas respostas dos diretores de serviço, prende-se com a ausência de um paralelismo entre a avaliação de desempenho e a motivação no trabalho. Para ambos os diretores, os resultados obtidos na avaliação de desempenho não influenciam a sua motivação no trabalho. Neste âmbito, e contrariamente ao indicado na teoria da motivação de Herzberg, na opinião dos diretores de serviço um bom ou mau resultado obtido na avaliação de desempenho em nada influencia a motivação no trabalho. Todavia os restantes inquiridos referem precisamente o contrário.

Para além do elucidado, as respostas obtidas através do questionário permitem concluir que o organismo em causa foi sofrendo alterações funcionais ao longo dos tempos, uma vez que a grande maioria dos inquiridos refere que ao longo do seu exercício de funções foram-lhes atribuídas novas tarefas. Porém, o Regulamento Interno de Admissão, Prestação e Disciplina no Trabalho, no qual se encontra a descrição funcional de carreiras, não é atualizado desde Março de 2010. Assim, é muito provável que o descrito funcional de carreiras se encontre desatualizado, sendo por isso necessário recorrer a uma nova avaliação do mesmo. Para o efeito será pertinente recordar o elucidado por Chang e Kleiner (2002), no que respeita á importância que a análise e descrição de funções assume no próprio processo de avaliação do desempenho. Como tal, para que o processo de avaliação de desempenho surta os efeitos desejados, os avaliadores deverão conhecer as componentes das tarefas associadas a cada função, a forma de operacionalização das mesmas, as áreas de responsabilidade e, por último, as eventuais exigências pessoais que as mesmas acarretam.

Para além da necessidade imperiosa de revisão do descrito funcional das carreiras, é fulcral, na opinião da investigadora, elaborar um novo documento institucional que vise as competências necessárias para o preenchimento de um determinado posto de trabalho. De acordo com o referido por Zarifian (*cit. in* Brandão, H. 2001), “(...) não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e

estáticas”, desta forma reconhecimento de determinadas competências visam a conjugação de duas esferas: a executiva e a comportamental.

Articulando a análise e descrição de funções com a importância de um descritivo de competências, torna-se possível avaliar os fatores enunciados no documento de apoio ao Sistema de Avaliação de Desempenho ERS. Como é possível observar na descrição dos fatores valorados para efeitos de avaliação de desempenho, é solicitado aos colaboradores a demonstração das seguintes características:

- Bons conhecimentos, teóricos e práticos, na execução de tarefas;
- Persistência;
- Ambição;
- Responsabilidade;
- Autoexigência;
- Civismo;
- Cooperação;
- Motivação para a aprendizagem contínua;
- Dedicção;
- Proatividade.

Perante a necessidade de demonstração de tais características, o desafio coloca-se, essencialmente, nas escalas de avaliação e no acompanhamento que é prestado ao colaborador ao longo do ano. Recorde-se que 73,3% dos colaboradores da ERS afirmam não obter qualquer tipo de *feedback* sobre o seu desempenho ao longo do ano e 43,33% afirmam não terem ficado esclarecidos, aquando a sua entrevista de admissão, a respeito das tarefas inerentes à sua categoria profissional.

Conjugando o escasso conhecimento das tarefas adstritas à categoria profissional com a ausência de *feedback*, ao longo do ano, sobre o desempenho demonstrado, o organismo pode estar a enfrentar os seguintes obstáculos:

- Não possuir colaboradores devidamente qualificados para o exercício de determinadas funções – os colaboradores aceitam a oportunidade de emprego, todavia desconhecem as exigências do posto de trabalho;
- Abertura de processos de recrutamento e seleção sem o estabelecimento prévio de critérios de rigor no que respeita ao posto de trabalho a preencher – recorde-se que o descritivo funcional geral de carreiras não é atualizado desde 2010 e, por outro

lado, não estão elencadas as funções específicas e competências inerentes a cada posto de trabalho;

- O fraco acompanhamento dos colaboradores ao longo do ano poderá estar a prejudicar o alcance de objetivos patentes no Plano de Atividades – ocorrência de eventuais atrasos no cumprimento de metas gerais;

- Associado ao fraco acompanhamento ao longo do ano, as classificações obtidas na avaliação de desempenho podem estar desfasadas;

- Classificações de desempenho mal atribuídas poderão provocar: elevados níveis de desmotivação no local de trabalho; mau diagnóstico das necessidades de formação; abandono (despedimento voluntário) do posto de trabalho.

Paralelamente, no que respeita ao clima organizacional, é possível concluir que existe cooperação entre colegas de trabalho, dado que os mesmos relatam terem solicitado auxílio na execução de tarefas. Contudo, e indo ao encontro do fator de avaliação “Trabalho em Equipa”, importa saber como é executada a ponderação deste fator uma vez que os inquiridos atribuem a responsabilidade da avaliação de desempenho às chefias intermédias e superiores. Neste fator será importante recorrer a aspetos patentes na avaliação 360.º, ou seja, todos os membros da equipa devem pronunciar-se sobre o desempenho dos colegas. Desta forma, avaliador e avaliado terão um conhecimento fundamentado da classificação atribuída neste fator.

Relativamente aos aspetos negativos detetados no decurso da investigação é possível identificar que a exclusividade de aplicação de um modelo de gestão de recursos humanos caracterizado como sendo um modelo “*Soft*”, cria sentimentos ambíguos junto dos colaboradores. Por um lado, este modelo proporciona um certo grau de conforto no que respeita à liberdade de execução de tarefas, por outro lado, os colaboradores sentem a necessidade de terem objetivos específicos e devidamente calendarizados para que o processo de avaliação seja claro e transparente. Para além do exposto, foi possível detetar que os inquiridos consideram que os avaliadores deveriam conhecer melhor as tarefas que cada um executa, bem como ressaltam a importância da existência de *feedback* ao longo do ano. Desta forma, o carácter anual da avaliação de desempenho também deveria ser repensado, com o intuito de permitir corrigir comportamentos que estejam a prejudicar o desempenho.

De uma maneira simplista e interpretativa, as reivindicações patentes nas respostas dos inquiridos refletem o seguinte:

- Existência de um apelo à introdução de uma gestão por objetivos;
- Reivindicação de chefias intermédias e superiores com um conhecimento aprofundado das tarefas executadas pelos colaboradores;
- Apelo a um maior acompanhamento na realização de tarefas;
- Insatisfação, generalizada, com o atual modelo de avaliação de desempenho em vigor no organismo.

10. Apresentação de uma proposta de reformulação do processo de avaliação de desempenho da ERS.

A presente dissertação para além de se basear numa realidade organizacional específica (estudo de caso), propõe-se apresentar uma proposta de reformulação do processo de avaliação de desempenho em vigor na ERS. Esta proposta de reformulação terá em consideração os resultados obtidos através do inquérito por questionário dirigido aos colaboradores da ERS e todo o estudo bibliográfico realizado.

Assim, e considerando toda a interpretação de dados, a reformulação do processo em causa implicará a seguinte sequência de etapas:

Quadro 22 – Proposta de reformulação do processo de avaliação de desempenho

Etapas	Descrição / Proposta de Execução
1. ^a Revisão de descritivos funcionais gerais	<p>O Conselho Diretivo deve reunir com todas as chefias intermédias de forma a sensibilizar os mesmos para a necessidade imperiosa de reformulação de perfis funcionais.</p> <p>A participação das chefias intermédias nesta reformulação é fundamental, dado que são elas que contactam diariamente com os colaboradores e, conseqüentemente, são os que melhor conhecem o trabalho desenvolvido pelos mesmos.</p> <p>O Conselho Diretivo deverá estabelecer um cronograma para a apresentação de propostas;</p> <p>Findo o prazo estabelecido, as propostas deverão ser compiladas e sujeitas a aprovação, em reunião de Conselho Diretivo.</p>
2. ^a Descrição de funções e competências específicas	<p>Esta fase comporta as seguintes etapas:</p> <p>1.^a O Conselho Diretivo deverá solicitar a todos os colaboradores o preenchimento de um formulário em que cada um elenque as atividades que desenvolve, bem como atribua uma estimativa do n.º de horas que dedicam ao exercício de cada atividade. Deverá ser atribuído um prazo para a realização desta tarefa.</p> <p>2.^a O Conselho Diretivo deverá receber, diretamente, as fichas das chefias intermédias e solicitar aos mesmos a compilação das atividades desenvolvidas pelos colaboradores que coordenam. Deverá ser atribuído um prazo para a realização desta tarefa.</p> <p>3.^a Elaboração de um manual que comporte as tarefas e competências das diferentes categorias profissionais, por departamento. Não devem</p>

	<p>ser referidos nomes ou qualquer outro tipo de informação que permita identificar o colaborador que executa as tarefas. Este manual deverá ser divulgado a todos os colaboradores. – Este documento deverá ser atualizado anualmente.</p>
3. ^a Atribuição de Objetivos	<p>Após o conhecimento do Plano de Atividades da ERS, e findas as etapas precedentes, deverão ser determinados objetivos para cada colaborador.</p> <p><i>Quem determina:</i> Chefias Intermédias e Conselho Diretivo;</p> <p><i>Quando:</i> Durante o mês de Janeiro;</p> <p><i>Como:</i> Recorrendo ao Plano de Atividades e aos descritivos funcionais.</p> <p>Regras na atribuição de objetivos: Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e calendarizados.</p>
4. ^a Controlo de atividades / objetivos	<p>Mensalmente as chefias intermédias deverão executar um relatório sobre as atividades desenvolvidas no seu departamento, visando, igualmente, o desempenho dos respetivos colaboradores.</p> <p><i>Quando:</i> No primeiro dia útil do mês seguinte.</p> <p>No que respeita, especificamente ao desempenho, as chefias intermédias deverão posicionar cada colaborador nos fatores de avaliação, fundamentando este posicionamento.</p> <p>Trimestralmente, as chefias intermédias devem reunir com cada colaborador para que seja possível fornecer-lhes as informações necessárias sobre o seu desempenho.</p>
5. ^a Avaliação do Desempenho	<p>A fase de avaliação do desempenho deve comportar as seguintes etapas:</p> <p>1.^a O Conselho Diretivo deverá solicitar às chefias intermédias a elaboração de um relatório onde conste as avaliações mensais efetuadas aos colaboradores, bem como as informações relevantes provenientes das reuniões trimestrais ocorridas.</p> <p>2.^a Auto Avaliação: Os colaboradores deverão preencher a ficha de auto avaliação e entrega-la, no prazo estabelecido, à chefia intermédia.</p> <p>3.^a As chefias intermédias deverão analisar os dados constantes nas fichas de auto avaliação e compará-los com as ponderações mensais;</p> <p>4.^a Hetero Avaliação: Finda a etapa precedente, as chefias intermédias deverão formular uma proposta de classificação e submetê-la à consideração do Conselho Diretivo;</p> <p>5.^a Análise do Conselho Diretivo e identificação de eventuais divergências classificativas;</p> <p>6.^a Atribuição de classificação;</p>

7.^a Entrevista: As chefias Intermédias e Superiores deverão reunir com cada colaborador. Na entrevista de avaliação de desempenho estarão presentes: Membro do Conselho Diretivo responsável pela coordenação do departamento, Diretor de Serviços e o colaborador alvo da avaliação. Nesta entrevista os avaliadores devem comunicar a classificação final do colaborador.

8.^a Homologação de Resultados: Aprovação e divulgação das classificações atribuídas. Os resultados da avaliação de desempenho deverão ser tornados públicos através do meio que o Conselho Diretivo considerar apropriado.

9.^a Reclamação: Na eventualidade dos avaliados não concordarem com a classificação atribuída, detêm o prazo de 10 dias úteis para formularem uma reclamação. A reclamação deve ser feita em triplicado, sendo o documento original entregue ao Conselho Diretivo, uma cópia para a chefia intermédia e outra para o reclamante.

10.^a Comunicação da análise da reclamação: Os avaliadores revêm a classificação e comunicam a sua decisão perante a reclamação;

11.^a Recurso Hierárquico: Na eventualidade das partes não chegarem a consenso na referida matéria, o avaliado deverá recorrer juridicamente.

O grande desafio das supracitadas etapas reside, na opinião da investigadora, na descrição de funções e competências específicas, bem como, na atribuição de objetivos específicos para cada colaborador. Executar este tipo de tarefas requer a conjugação de três fatores: Aptidão teórica e prática nas matérias versadas; Tempo exequível de execução e, por último, uma característica comportamental fundamental: ser paciente.

Relativamente à aptidão teórica e prática, quem executa o levantamento de características funcionais das carreiras e das competências deve estar devidamente entrosado com o organismo em causa, com o departamento e com colaboradores com quem trabalha. Este entrosamento é fulcral para que o trabalho apresentado seja realista e reflita a realidade do organismo.

No que concerne ao fator tempo, o executor das tarefas deve ter em consideração que está perante um trabalho que lhe vai ocupar, no mínimo, uma a duas semanas de trabalho. Este tipo de tarefa requer efetuar uma pausa nas tarefas quotidianas o que, muitas vezes, gera *stress* em quem a está a executar. A morosidade na execução deste tipo de tarefas prende-se com o facto de ser necessário, para além da leitura atenta da Ficha descritiva de atividades desenvolvidas, contactar diretamente com os

colaboradores para compreender o tipo de tarefas que lhe estão adstritas, a forma como as executa e o tempo que cada uma delas ocupa. Na maioria das organizações efetuar uma “pausa” nas tarefas quotidianas implica acumular um grande volume de trabalho, assim, caso não seja a chefia intermédia a executar esta tarefa, os mesmos deverão ter em consideração que a mesma implica um elevado nível de concentração e total disponibilidade temporal.

Por último, mas não menos importante, o executor da tarefa deve ser paciente. O contato com os vários colaboradores pode acarretar alguns dissabores, nomeadamente no que respeita ao desenvolvimento de sentimentos de controlo, de desconfiança, de insegurança e de receio. Para além dos problemas relacionados com as reações adversas, o executor deverá focalizar a sua atenção na tarefa que está a realizar. Ou seja, os colaboradores podem sentir a tentação de fazer divergir o assunto em causa o que tornará o processo ainda mais moroso.

Para além dos aspetos referidos, será de todo apropriado o estabelecimento de um cronograma para a execução das tarefas elencadas.

11. Conclusões e Considerações Finais

A temática da avaliação de desempenho não pode ser reconhecida como uma área que se encerra em si mesma. Em contexto organizacional, o procedimento de avaliar os desempenhos encontra-se indiscutivelmente ligado às características organizacionais, e às políticas de gestão de recursos humanos implementadas.

Qualquer setor de atividade que promova a implementação de um sistema de avaliação do desempenho deve reconhecer que o mesmo não nasce de forma isolada, ou seja, este tipo de atividade implica ter um conhecimento aprofundado sobre a organização em causa, sobre as categorias profissionais que a sustentam, sobre as políticas de gestão de recursos humanos e, por último, quais as metas que todos os envolvidos pretendem alcançar.

A análise e interpretação de resultados permitiu constatar que, no organismo em apreço, o processo de avaliação do desempenho está inserido numa esfera própria. Ou seja, o processo em causa não se encontra articulado com os objetivos organizacionais e com os demais domínios relativos à gestão de pessoas. Por outras palavras, trata-se de um processo que detém um fim em si mesmo, não provocando qualquer tipo de impacto na organização e nos colaboradores que a comportam.

Um outro aspeto relevante, obtido através da análise e interpretação de resultados, trata-se do pouco protagonismo que é dado às chefias intermédias no processo de avaliação de desempenho. Recorde-se que os colaboradores, na sua grande maioria, imputam responsabilidades às chefias de nível superior no que toca à avaliação dos desempenhos. Porém, a periodicidade de contato com as chefias superiores é inferior à periodicidade de contato com as chefias intermédias, desta forma, as chefias intermédias são aquelas que, teoricamente, deveriam deter um maior conhecimento sobre as tarefas e comportamentos dos colaboradores que coordenam.

A apresentação de uma proposta de reformulação do processo de avaliação de desempenho da ERS teve em consideração as respostas obtidas através do inquérito por questionário, nomeadamente no que respeita à vontade, demonstrada pelos colaboradores, na aplicação de uma metodologia de avaliação assente no estabelecimento e controlo de objetivos. De acordo com a literatura consultada, a gestão por objetivos exige um grande esforço e meios apropriados. A implementação de uma gestão por objetivos vai implicar um esforço acrescido para os avaliadores, uma vez que

os mesmos terão que determinar um mecanismo de acompanhamento, controlo e avaliação. Para além do exposto, o organismo em apreço, na opinião da investigadora, tem um longo percurso a percorrer antes de determinar objetivos específicos para cada colaborador. Ou seja, antes do estabelecimento de uma gestão/avaliação por objetivos, será fundamental efetuar uma revisão do conteúdo funcional geral de carreiras e, seguidamente, efetuar a caracterização de cada posto de trabalho.

Gerir através de objetivos para além de não ser uma tarefa fácil vai implicar a uma rutura total com a rotina existente na organização. Assim, chefias superiores e intermédias deverão estar preparadas para eventuais reações adversas dos seus colaboradores. A maioria dos colaboradores da ERS referem que se sentiriam confortáveis com o estabelecimento de objetivos, todavia podem desconhecer totalmente o impacto que os mesmos terão no seu quotidiano. A alteração de rotinas de trabalho e a existência de um controlo mais apertado no que respeita a execução de tarefas poderá induzir ao aparecimento de sentimentos de insegurança, *stress* e insatisfação. Neste sentido, o organismo deve ponderar a elaboração de algumas sessões de esclarecimento sobre o processo que pretende implementar.

Avaliar o desempenho é um desafio extremamente ambicioso, porém possível. No que respeita às metodologias a aplicar, os gestores devem reconhecer que as mesmas possuem aspetos positivos, aspetos negativos e, por último, podem ser falíveis em vários aspetos. Contudo, e na opinião da investigadora, a chave do sucesso da implementação de qualquer tipo de metodologia passa por envolver todas as partes, apoiando, esclarecendo e transmitindo a vontade de um aperfeiçoamento contínuo.

12. Bibliografia

Aguinis, H. (2009), “An Expanded view of performance management”, in *Performance Management: Putting Research into Practice*, J. W. Smither, pp. 1-43, John Wiley & Sons.

Bardin, L. (1979), *Análise de conteúdo*, Edições 70 – Persona.

Baron, J.N. e D. M. Kreps (1999), *Strategic Human Resources: Frameworks for general managers*, John Wiley & Sons, Inc.

Baumard, P. e J. Ibert (2001), “What Approach With Which Data?”, in *Doing management research: a comprehensive guide*, R. Thietart *et al.*, SAGE.

Bilhim, J. (2009), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4.^a Ed., Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bouloc, P. (1976), *Dirección por objetivos: estrategias para su implantación*, Editores Técnicos Asociados, S.A.

Brandão, H. e T.A. Guimarães, (2001), “Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?”, *Rev. Adm. Empres.*, Vol. 41, N.º 1, pp. 8-15.

Caetano, A. e J. Vala (2007), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, 3.^a Ed., Editora RH, Lda.

Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, 2.^a Ed., Livros Horizonte.

Camara, P., P. B. Guerra e J. V. Rodrigues (2007), *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*, Publicações Dom Quixote.

- Ceartil, M. (2006), *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, Edições Sílabo, Lda.
- Chang, W. e B. H. Kleiner (2002), “How to Conduct Job Analysis Effectively”, *Management Research News*, Vol. 25, Iss 3, pp. 73 – 81.
- Chiavenato, I. (1998), *Recursos Humanos*, 5ª ed., São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Cunha, M. P., A. Rego, R. C. Cunha, C.C. Cardoso, C. A. Marques e J. F. Gomes (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2.ª Ed., Edições Sílabo.
- Drucker, P. F. (1989), *La pratique de la direction des entreprises: the practice of management*, Éditions d'Organisation.
- Easton, G. (1992), *Learning from case studies*, Prentice-Hall.
- Flick, U. (2005), *Métodos qualitativos na investigação científica*, Monitor.
- Ghiglione, R. e B. Matalon (2005), *O inquérito: teoria e prática*, Celta Editora.
- Javeau, C. (1974), *L'enquête par questionnaire*, 3.ª Ed., Éditions de l'Université.
- Lee, B. (2011), “New Public Management, accounting, regulators and moral panics”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25, pp. 192-202.
- Maley, J. F. e M. Moeller, (2012), “Global performance management systems: The role of trust as perceived by country managers”, *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp. 2803-2810.
- Mason, J. (2002), *Qualitative researching*, SAGE.

Michalska, B. (2002), “Creating a job description for an electronic resources librarian”, *Library Management*, Vol. 23, Iss 8/9, pp. 378 – 383.

Neves, J. G., M. Garrido, E. Simões, (2006), *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*. Edições Sílabo.

Newman, W. H. e E.K. Warren (1977), *The process of management: concepts, behavior and practice*, 4th ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Nordhaug, O. (1998), “Competence Specificities in Organizations – A Classificatory Framework”, *Int. Studies of Mgt. & Org.*, Vol. 28, Nº 1, pp. 8-29.

Odiorne, G. S. (1969), *Management decisions by objectives*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Rocha, J. A. e J.C. Dantas (2007), *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*, Editora Rei dos Livros.

Rocha, J.A. (2011), *Gestão Pública: Teorias, modelos e prática*. Escolar Editora.

Stake, R. E. (1995), *The art of case study research*, SAGE.

Tavares, L. (1989), “A análise de funções e a psicologia do trabalho – Que futuro?”, *Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Análise Psicológica*, Vol. 7 (1-2-3). pp. 221-229.

Yin, R. (2004), *The case study anthology*, Thousand Oaks: SAGE.

Yin, R. (2009), *Case study research: design and methods*, SAGE.

Lei n.º 10/2004, de 22 de março

Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de junho

Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro

Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de junho
Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro
Despacho Normativo n.º 128/81, de 18 de março
Lei n.º 10/2004, de 22 de março
Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de maio
Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de maio
Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro
Decreto-Lei n.º 309/2003, de 10 de dezembro
Portaria n.º 418/2005, de 14 de abril
Decreto-Lei n.º 127/2009, de 27 de maio
Decreto-Lei n.º 127/2009, de 27 de maio
Decreto-Lei n.º 309/2003, de 10 de dezembro
Decreto-Lei n.º 127/2009, de 27 de maio
Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro
Programa do XV Governo Constitucional
Programa do XVII Governo Constitucional

13. Anexos

Questionário – Avaliação de desempenho ERS

O presente questionário encontra-se inserido numa investigação, no âmbito de uma dissertação de mestrado, subjacente à temática da avaliação de desempenho.

Os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

O questionário é anónimo, não devendo por isso colocar qualquer tipo de informação (assinatura, rubrica, iniciais, etc.) que permita a sua identificação.

Obrigada pela sua colaboração!

Parte I – Caracterização Profissional

1. Categoria Profissional (situação profissional referente a 30 de Setembro de 2013)

Assistente Operacional Assistente Técnico Técnico Superior Diretor de Serviços

2. Qual a sua antiguidade na Instituição?

1 - 2 anos 3 - 4 anos 5 - 6 anos Superior a 6 anos

3. Na sua entrevista de admissão ficou esclarecido a respeito das tarefas inerentes à sua categoria profissional?

Sim Não

4. Executa, em exclusivo, as tarefas inerentes à sua categoria profissional?

Sim Não

5. Ao longo do seu exercício de funções foram-lhe atribuindo novas tarefas?

Sim Não

6. Em algum momento a sua chefia sugeriu-lhe a frequência de formação específica?

Sim Não

7. Em alguma ocasião recorreu a um colega de trabalho para que este o ajudasse a executar alguma tarefa que lhe fora atribuída?

Sim Não

8. No âmbito do exercício das suas funções são-lhe atribuídos, formalmente, objetivos que deverá alcançar?

Sim Não

9. A sua chefia atribui-lhe um cronograma rígido para a execução de tarefas?

Sim Não

10. Quem supervisiona a execução das suas tarefas?

Ninguém Um colega com a mesma categoria profissional Um colega com uma categoria superior

Chefia Intermédia Conselho Diretivo

Parte II – O processo de avaliação de desempenho na ERS

1. Sabe como se designa o modelo da avaliação de desempenho em vigor na ERS?

Sim Não

2. Tem conhecimento do documento aprovado, em Conselho Diretivo, sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho?

Sim Não

3. A ERS promoveu alguma sessão de esclarecimento sobre o modelo de avaliação de desempenho que adotou?

Sim Não tenho conhecimento

4. O calendário estabelecido para a formalização do processo de avaliação de desempenho é respeitado? (o processo deverá estar concluído até Fevereiro de cada ano)

Sim Não

5. Por quem é avaliado?

R: _____

6. Qual a periodicidade de contacto com o(s) avaliador(es)?

Diária Semanal Mensal Outra

Se indicou “outra”, por favor, indique qual. R: _____

Caso seja avaliado por várias pessoas, por favor, indique a periodicidade de contacto com as mesmas separadamente.

R: _____

7. Ao longo do ano obtém algum tipo de feedback em relação ao seu desempenho?

Sim Não

8. Compreende os fatores de avaliação?

Sim, todos Nenhum Apenas alguns Tenho dúvidas em todos eles

9. Alguma vez recorreu da classificação atribuída?

Sim

Justifique: _____

Não

Justifique: _____

10. Os resultados obtidos, pelos colaboradores, são tornados públicos?

Sim Não

Se respondeu “sim”, por favor, indique de que forma. R: _____

11. O resultado obtido no processo de avaliação de desempenho tem algum impacto na progressão da carreira?

Sim Não

12. Considera que os resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho podem auxiliar o diagnóstico de necessidades de formação?

Sim Não

13. Encara a avaliação de desempenho como um mecanismo potenciador de uma valorização profissional?

Sim Não

14. Está prevista a atribuição de prémios de desempenho?

Sim Não

Se respondeu “sim”, por favor, indique o tipo de prémios. R: _____

15. Considera que a classificação atribuída, no processo de avaliação de desempenho, influencia a sua motivação no trabalho?

Sim Não

16. No que respeita ao **rigor** do modelo de avaliação classifique-o numa escala de 0 a 4.

0 (Insatisfatório) 1 (Satisfatório) 2 (Bom) 3 (Muito Bom) 4 (Excelente)

17. No que respeita à **transparência** do modelo de avaliação classifique-a numa escala de 0 a 4.

0 (Insatisfatório) 1 (Satisfatório) 2 (Bom) 3 (Muito Bom) 4 (Excelente)

18. Numa escala de 0 a 2 indique o seu **grau de satisfação** com o atual modelo de avaliação do desempenho.

0 (Insatisfeito) 1 (Satisfeito) 2 (Muito Satisfeito)

19. Por favor, indique os seguintes aspetos relacionados com o modelo de avaliação de desempenho:

A). Aspetos Positivos	C). Dificuldades
1.	1.
2.	2.
3.	3.
B). Aspetos Negativos	C.) Proponha alterações
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Na eventualidade de o espaço dedicado à pergunta anterior não ser suficiente, por favor, utilize o espaço abaixo identificado as alíneas que pretende completar.

R:

Muito Obrigada pela sua colaboração!