ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

ANALISAR E AVALIAR FUNÇÕES NUMA IPSS: SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE PONTE DA BARCA

Rafaela Cerqueira da Silva

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira

Viana do Castelo, maio de 2024.

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

ANALISAR E AVALIAR FUNÇÕES NUMA IPSS: SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE PONTE DA BARCA

Rafaela Cerqueira da Silva

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira

Viana do Castelo, maio de 2024.

Resumo

As transformações tecnológicas, a complexidade económica, as incertezas em relação ao futuro juntamente com as novas conceções socioculturais, entre outros aspetos, modificaram profundamente a Gestão de Recursos Humanos.

O presente Relatório de Estágio tem por objetivo clarificar e demonstrar o trabalho realizado durante o período de estágio na Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca, uma Instituição Particular de Solidariedade Social, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações, destacando que a contemporaneidade tem exigido uma restruturação da gestão destas organizações sociais, de modo a alinhar a missão, visão e valores institucionais com o desempenho dos seus colaboradores.

Assim, com este relatório o objetivo passou por analisar e descrever as funções existentes na Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca e, de seguida, descrever e identificar como é realizada a avaliação de desempenho, procedendo-se à sua reestruturação. Para tal, foi então necessário compreender e reconhecer as diferentes funções dentro da organização, assim como as tarefas e responsabilidades implícitas a cada posição e os requisitos necessários para desempenhar cada uma delas. Isso envolveu a recolha, análise e sistematização da informação sobre as funções de cada uma das respostas sociais/serviços na instituição e apurar os métodos de avaliação de desempenho mais adequados para a organização.

Avaliar o desempenho é um momento de grande preocupação e relevância para as entidades patronais, mas também para os colaboradores, sendo que ambas as partes têm muito a ganhar com esse processo. Para ser o mais justa e aceite possível é necessário que cada organização (re)crie um modelo de avaliação do desempenho individual e adaptado à realidade da mesma. Isso envolve compreender claramente as funções de cada membro da equipa, sendo que para avaliar o desempenho é necessário ter uma perceção precisa do que se pretende avaliar.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Análise e Descrição de Funções; Avaliação de Desempenho; Gestão de Competências.

Resumen

Las transformaciones tecnológicas, la complejidad económica, las incertidumbres sobre el futuro y las nuevas concepciones socioculturales, entre otros aspectos, han modificado profundamente la Gestión de Recursos Humanos.

El presente Informe de Prácticas tiene como objetivo clarificar y demostrar el trabajo realizado durante el período de prácticas en la Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca, una Institución Particular de Solidaridad Social, en el marco del Máster en Gestión de Organizaciones, destacando que la contemporaneidad ha exigido una reestructuración de la gestión de estas organizaciones sociales, con el fin de alinear la misión, visión y valores institucionales con el desempeño de sus colaboradores.

Así, con este informe, el objetivo fue analizar y describir las funciones existentes en la Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca y, a continuación, describir e identificar cómo se lleva a cabo y se reestructura la evaluación del desempeño. Para ello, fue necesario comprender y reconocer las diferentes funciones dentro de la organización, así como las tareas y responsabilidades implícitas en cada posición y los requisitos necesarios para desempeñar cada una de ellas. Esto implicó la recopilación, análisis y sistematización de información sobre las funciones de cada una de las respuestas/servicios sociales en la institución y determinar los métodos de evaluación del desempeño más adecuados para la organización.

Evaluar el desempeño es un momento de gran preocupación y relevancia para los empleadores, pero también para los colaboradores, ya que ambas partes tienen mucho que ganar con este proceso. Para ser lo más justa y aceptada posible, cada organización necesita (re)crear un modelo de evaluación del desempeño individual, adaptado a su realidad. Esto implica comprender claramente las funciones de cada miembro del equipo, ya que para evaluar el desempeño, es necesario tener una percepción precisa de lo que se pretende evaluar.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos; Análisis y Descripción de Funciones; Evaluación del Desempeño; Gestión de Competencias.

Abstract

Technological transformations, economic complexity, uncertainties about the future and new socio-cultural concepts, among other aspects, have profoundly changed Human Resources Management.

The purpose of this Internship Report is to clarify and demonstrate the work carried out during the internship period at Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca, a Private Institution of Social Solidarity, as part of the Master's Degree in Organizational Management, highlighting that contemporary times have demanded a restructuring of the management of these social organizations, in order to align the institutional mission, vision and values with the performance of its employees.

The aim of this report was therefore to analyze and describe the existing functions at the Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca, and then to describe and identify how performance appraisal is carried out and how it is restructured. To do this, it was then necessary to understand and recognize the different roles within the organization, as well as the tasks and responsibilities implicit in each position and the requirements necessary to perform each one. This involved collecting, analyzing, and systematizing information on the functions of each of the social responses/services in the institution and determining the most appropriate performance evaluation methods for the organization.

Evaluating performance is a moment of great concern and relevance relevance for employers, but also for employees, and both parties have a lot to gain from this process. To be as fair and accepted as possible, each organization needs to (re)create an individual performance appraisal model, adapted to its reality. This involves a clear understanding of the roles of each team member, as for evaluating performance, it is necessary to have a precise perception of what is being evaluated.

Keywords: Human Resources Management; Job Analysis and Description; Performance Evaluation; Competency Management.

Agradecimentos

Aos meus pais, pelo apoio incondicional que me deram em todas as fases da minha vida e que se revelou crucial para a elaboração deste Relatório de Estágio, agradeço-lhes a compreensão, paciência, motivação e sacrifício com que pude contar não só nesta etapa, mas como em todas. Foi o vosso suporte que, nos momentos mais difíceis me deram a determinação necessária para seguir em frente e alcançar os meus objetivos. Agradeço do fundo do coração por tudo o fizeram por mim.

Ao Rui Pedro, que esteve sempre do meu lado e me apoiou incondicionalmente. Agradeço a paciência infinita e toda a ajuda ao longo desta etapa. Por todos os incentivos e principalmente por ter ficado sempre do meu lado. Pelo ânimo, alegria e crédito que me motivaram a concluir este trabalho.

Aos meus amigos, pela força que sempre me transmitiram e pelo apoio e motivação que me deram durante o percurso académico.

À Professora Doutora Ana Teresa Oliveira, por todo o seu apoio, motivação e paciência que contribuíram de forma crucial neste processo desafiante e determinante no meu futuro.

Ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo, pelas oportunidades concebidas e por todo o apoio que proporcionou ao longo da minha vida académica.

À Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca que me recebeu para realização do estágio curricular.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta etapa, um enorme obrigada.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

AD – Avaliação de Desempenho

ADF – Análise e Descrição de Funções

AF – Análise de Funções

AP – Administração de Pessoal

CATL – Centro de Atividades e Tempos Livres

CLDS – Contrato Local de Desenvolvimento Social 4G (CLDS)

DF – Descrição de Funções

ERPI – Estrutura Residencial para Idosos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

GPC – Gestão de Pessoas por Competências

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

OSFL – Organizações Sem Fim Lucrativo

RH – Recursos Humanos

RI – Relações Industriais

SAAS – Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SCMPB – Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca

UCC – Unidade de Cuidados Continuados

ULDM – Unidade de Longa Duração e Manutenção

UMDR – Unidade de Média e Duração e Reabilitação

Índice Geral

Resumo iv

Resumen v

Abstract vi

Agradecimentos vii

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas viii

Introdução 1

Capítulo I – Revisão de Literatura 4

1.1 A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações 5

1.1.1 A origem e evolução da Gestão de Recursos Humanos 5

1.1.2 A Gestão de Recursos Humanos vs a Gestão de Pessoal 10

1.1.3 A dimensão da Gestão Estratégica de Recursos Humanos 15

1.1.4 Práticas de Gestão de Recursos Humanos 19

1.1.5 A Gestão de Recursos Humanos nas IPSS 29

1.2 Gestão de Recursos Humanos por Competências 30

1.2.1 Conceito de Competência e diferentes abordagens 30

1.2.2 Gestão por Competências 37

1.3 Avaliação do Desempenho 46

1.3.1 O conceito de Avaliação de Desempenho 46

1.3.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho 49

1.3.3 Métodos de Avaliação de Desempenho 52

Capítulo II – Apresentação do Estágio 70

1.4 Apresentação do local de Estágio 71

1.4.1 Histórico e evolução da Instituição 71

1.4.2 Missão, Visão e Valores Organizacionais 73

1.4.3 Trabalho desenvolvido 73

1.4.4 Elaboração do Questionário de Análise e Descrição de Funções 74

1.4.5 A construção do Manual de Análise e Descrição de Funções 78

1.4.6 Restruturação da Avaliação de Desempenho 81

1.4.7 Questionário de Avaliação pela Chefia Direta 83

1.4.8 Questionário de Autoavaliação 87
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação 89
Referências Bibliográficas 92
Anexos 99
Anexo I – Registo das Presenças Diárias 99
Anexo II – Questionário Análise e Descrição de Funções 106
Anexo III – Modelo para preenchimento do Manual de Análise e Descrição de Funções.....111
Anexo IV – Questionário de Avaliação de Desempenho pela Chefia Direta 112
Anexo V – Questionário de Avaliação de Desempenho Autoavaliação 118
Anexo VI – Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho 123

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo casual da competência segundo Boyatzis 32

Figura 2: Icebergue de competências.....33

Figura 3: Descrição de Função Auxiliar de Educação SCMPB.....80

Figura 4: Análise de Função Auxiliar de Educação SCMPB.....81

Figura 5: Fases do processo de Avaliação de Desempenho.....82

Índice de Tabelas

Tabela 1: As diferenças entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão de Pessoal 14

Tabela 2: As quatro principais perspetivas do conceito de competência 35

Tabela 3: Categorias profissionais Jardim de Infância/Creche e Centro de Atividades de Temos Livres (CATL).....76

Tabela 4: Categorias profissionais Serviço de Apoio Domiciliário 76

Tabela 5: Categorias profissionais Lar Condes da Folgosa 76

Tabela 6: Categorias profissionais Lar Acamados 76

Tabela 7: Categorias profissionais Hospital da Misericórdia 76

Tabela 8: Categorias profissionais Unidade de Cuidados Continuados (UCC) 76

Tabela 9: Categorias profissionais Santa Casa 77

Tabela 10: Categorias profissionais CLDS 4G.....77

Tabela 11: Categorias profissionais Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (SAAS).77

Tabela 12: Serviço de Alimentação e Nutrição 77

Tabela 13: Categoria profissional Loja de Jogos 77

Tabela 14: Categoria profissional Gabinete de Gestão da Qualidade 77

Introdução

O mundo do trabalho atual é dinâmico, está em constante evolução, com novas tecnologias e inovações metodológicas reforçando a competitividade e consequentemente eliminando aqueles que não se adaptam a essas mudanças. Nesse sentido, é fundamental que todos os que envolvem uma organização estejam atualizados e acompanhem esses desenvolvimentos. Por isso, a Gestão de Pessoas tem sido alvo de um interesse progressivo que advém do impacto que tem na performance organizacional. Sendo que, na atualidade, conceitos como «gestão de pessoas», «gestão de recursos humanos» ou «gestão de competências» estão presentes em todas as organizações, não importando o seu tamanho, objetivo ou representatividade económica. Isso tem impulsionado a centralização das práticas de Recursos Humanos dentro das organizações.

As organizações têm vindo a compreender que as pessoas são o principal recurso na manutenção do sucesso estratégico de qualquer instituição, privilegiando-se cada vez mais o conhecimento, as capacidades e as competências das mesmas. De modo que, torna-se crucial o entendimento acerca da importância estratégica da Gestão de Recursos Humanos e das suas práticas e processos no que concerne à gestão e desenvolvimento dos colaboradores para a manutenção do sucesso estratégico das empresas (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013). O desenvolvimento das pessoas

implica uma disposição não só dos colaboradores como também das empresas sendo que resulta em benefícios para ambas as partes. Desta forma, quando uma instituição aplica o desenvolvimento das pessoas não promove apenas o seu crescimento, mas também o dos seus funcionários, otimizando a cultura organizacional.

No âmbito da obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações: Ramo de Gestão de Empresas foi realizado um estágio curricular focado na disciplina de GRH, com o principal enfoque na Gestão de Competências por Desempenho. O resultado foi a reestruturação do Manual de Análise e Descrição de Funções bem como a restruturação da Avaliação de Desempenho.

O tema foi gerado tendo em consideração o interesse da mestranda pela área de Gestão de Recursos Humanos. Para além do interesse pessoal, a componente académica foi um fator de influência uma vez que as temáticas foram abordadas ao longo do percurso académico. Ao longo do trabalho entende-se que a Gestão de Recursos Humanos é o principal fator produtivo nas instituições, destacando e fortalecendo a importância dos seus Departamentos de Recursos Humanos.

Num cenário de constantes mudanças a manutenção da vantagem competitiva torna-se um desafio. As empresas reestruturam-se e reorganizam os seus processos de forma a capacitarem-se das ferramentas necessárias para dar resposta às exigências do mercado. Neste contexto, surge o tema de investigação, uma vez que a Gestão de Competências é uma metodologia frequente no ambiente organizacional e possibilita desenvolvimento contínuo das pessoas. Este modelo de gestão permite estimular os colaboradores a desenvolverem as suas competências e, simultaneamente, gerar retorno para o negócio através das mesmas. Segundo Armstrong e Taylor (2014), o Modelo de Gestão por competências utiliza a noção de competência e os resultados da análise de competências para informar e melhorar os processos de Recursos Humanos, em particular nos processos de recrutamento e seleção, aprendizagem e desenvolvimento, e avaliação de desempenho.

Em concordância com o que foi referido, entende-se que a realização do processo de Análise e Descrição de Funções é fundamental nos dias de hoje. Com organizações cada vez mais competitivas e um ambiente marcado pela rápida mudança onde a globalização da economia impera, essa prática torna-se ainda mais importante. À medida que os postos de trabalho se adaptam a essas mudanças, é necessário obter a informação correta e precisa sobre as funções da organização. É neste ponto que entra a Análise e Descrição de Funções, uma prática que está na base de diversas atividades integradas na área de Gestão de Recursos Humanos e que compreende e reconhece as diferentes funções dentro da organização, assim como as tarefas e responsabilidades implícitas a cada posição e os requisitos necessários para desempenhar cada uma delas. Isso envolve a recolha, análise e sistematização da informação sobre as funções de cada uma das respostas sociais/serviços na instituição e apurar os métodos de avaliação de desempenho mais adequados para a organização.

Por tanto, este documento permite que a gestão obtenha uma compreensão detalhada dos requisitos para cada função, fornecendo não só informação valiosa aos colaboradores que os auxilia

no desempenho das suas tarefas, mas também, por exemplo, melhora a eficácia do processo de recrutamento. Além disso, uma perceção precisa do que se pretende avaliar é necessária para a avaliar o desempenho, sendo que na base dos sistemas de avaliação de desempenho e como princípio do seu desenvolvimento está a Análise de Funções. Daí também ser importante manter o manual de Análise e Descrição de Funções atualizado.

Assim, num cenário cada vez mais competitivo, um processo de avaliação de desempenho deve estar diretamente alinhado às estratégias e expectativas do negócio (Campos et al. 2014). Pelo que, o presente estudo procura também contribuir para uma melhor compreensão da implementação de sistemas de avaliação de desempenho, tendo sido realizada a reestruturação do modelo de Avaliação de Desempenho. A avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações» (Chiavenato, 2014, p.210).

Os sistemas de avaliação de desempenho devem ser alinhados com a estratégia, objetivos, cultura e estrutura das organizações, e, ao mesmo tempo, ter em consideração as expectativas e características individuais dos elementos que integram a mesma. A avaliação de desempenho é uma ferramenta facilitadora da apreciação do valor, que analisa os pontos fortes e fracos dos indivíduos o que permite verificar, sobretudo, o nível de contribuição atual e potencial para a empresa e trabalhar as áreas que precisam de ser melhoradas. Pedro Bettencourt da Câmara (2015) defende que uma avaliação de desempenho bem conduzida, tem a capacidade de melhorar o desempenho individual e organizacional, sendo que é assente neste princípio de que as boas práticas ditam uma gestão do desempenho eficaz, sem descurar a importância de todo no processo e envolvendo toda a organização.

Desta forma, o objetivo principal deste relatório é descrever de forma detalhada como o processo de reestruturação da Análise de Funções e de Avaliação de Desempenho foi implementado na Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca assim como ambos funcionam na teoria, para que fosse possível realizar e findar com sucesso o Plano de Estágio, sob a orientação da Professora Doutora Ana Teresa Oliveira, reforçando a importância de analisar funções e avaliar o desempenho.

Este trabalho, divide-se essencialmente em dois grandes capítulos. O primeiro capítulo é a revisão de literatura, contendo o respetivo enquadramento teórico acerca do conceitos e modelos de Gestão de Recursos Humanos baseado em Competências e Desempenho, onde se propôs a estudar, analisar e revisar os subtemas associados ao tema principal do presente relatório. O segundo capítulo é apresentação do estágio, onde será apresentada a empresa e descrito de forma pormenorizada as atividades realizadas ao longo do estágio. Por fim, será realizada uma conclusão crítica que incluiu as limitações encontradas durante o estágio.

Capítulo I – Revisão de Literatura

Este capítulo consiste numa análise da literatura, da pesquisa e das publicações académicas disponíveis que são relevantes no âmbito do tema apresentado. A revisão de literatura é o fio condutor para a elaboração do presente Relatório de Estágio, que permite alargar a compreensão sobre a temática e acompanhar desenvolvimentos, fornecendo uma visão geral e crítica da literatura existente.

1.1 A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

1.1.1 A origem e evolução da Gestão de Recursos Humanos

A origem da Gestão de Recursos Humanos (GRH) está intimamente relacionada com a evolução da indústria e das relações de trabalho. Segundo Ivancevich (2018, pp15) foram as transformações drásticas nos negócios, na globalização, tecnologia e demografia que redefiniriam a função da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e, consequentemente, influenciaram significativamente o papel do gestor operacional.

Chiavenato (2014) reforça que a gestão de pessoas é umas das áreas que tem presenciado as mudanças e transformações mais importantes nos últimos anos. Adicionalmente, Carvalho & Rua (2017) confirmam a evolução contínua da GRH no decorrer dos anos, adaptando-se às alterações organizacionais, culturais, sociais e individuais.

De acordo com Rego et al. (2015), a GRH surge no início da Revolução Industrial, no século XVIII, quando se assistiu à introdução de novas práticas que trouxeram vários desafios para a gestão das pessoas. Na época Pré-Industrial, a gestão de pessoas era menos formal e frequentemente restrita a pequenas unidades de trabalho. As relações entre empregadores e colaboradores eram frequentemente baseadas em relações pessoais.

Desta forma, a Revolução Industrial alterou a forma de trabalhar e marcou drasticamente a economia. O ritmo de trabalho aumentou significativamente, a produção passou a ser em grande escala e havia um número elevado de trabalhadores no mesmo local, alterando drasticamente a forma de trabalhar até então conhecida. Houve uma mudança significativa, as pessoas que antes dependiam principalmente da agricultura e de pequenas produções artesanais familiares, passaram gradualmente para grandes unidades fabris que reuniam centenas, ou até milhares, de pessoas no mesmo local de trabalho (Rego et al., 2015).

Durante esse período, as pessoas eram obrigadas a trabalhar intensamente para garantir a sua sobrevivência e o resultado era uma exploração intensa de mão de obra. As condições de trabalho eram precárias e carentes de condições de higiene, não havia períodos de descanso, o trabalho infantil era comum, e aplicavam-se frequentemente punições para controlar o comportamento dos trabalhadores. Essa realidade conduzia à pobreza, sendo que se tratava de um período desprovido de sistemas de proteção legal e segurança social (Rodrigues, 2014).

Desta forma, o surgimento das fábricas e a automatização da produção na era da mecanização, exigiram a gestão de grandes contingentes de trabalhadores. O impacto da Revolução Industrial deu origem ao seu primeiro termo conhecido como Relações Industriais (RI). Nesse contexto, as RI representavam uma entidade mediadora que procurava coordenar o capital e o trabalho, mutuamente interligados, mas frequentemente em conflito.

Diante das situações acima mencionadas, na segunda metade do século XIX, há um reconhecimento crescente dos desafios sociais decorrentes do avanço da indústria. Como

resultado, começam a surgir iniciativas de apoio por parte dos empregadores com o intuito de abordar as questões pessoais dos funcionários.

As mudanças refletem-se principalmente na forma como os colaboradores são geridos e as organizações exploram o potencial humano, à medida que as organizações se tornam mais complexas, há a necessidade crescente de especialização para responder às exigências superiores na gestão de pessoas, o que requer uma responsabilidade acrescida para gerir eficazmente o capital humano, que devido ao destaque na eficiência e produtividade foi-se tornando um dos recursos mais dispendiosos e complexos (Mascarenhas, 2020).

O conceito de Relações Industriais passou por uma evolução significativa ao longo do tempo, desde a Revolução Industrial, a área e os modelos de Gestão de Pessoas têm sofrido grandes transformações, desde a forma como os indivíduos são geridos até ao aproveitamento do potencial humano no trabalho (Filho e Barbosa, 2019).

Assim sendo, a Gestão de Recursos Humanos como hoje se conhece, passou por diversas mudanças e transformações a nível organizacional, de acordo com a maioria dos autores essa evolução é geralmente dividida em quatro fases:

1. Administração de Pessoal
2. Gestão de Pessoal
3. Gestão de Recursos Humanos
4. Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

A Administração de Pessoal (AP), surge num contexto em que as organizações eram regidas por uma visão totalmente funcional, o capital humano era visto como máquinas de trabalho, aspetos psicológicos, culturais, afetivos e emocionais, eram desconsiderados. Assim, esta época, que abrange o período que vai do final do seculo XIX até a década de 60, ficou marcada pelas teorias organizacionais clássicas, como o taylorismo e o fordismo, e pelo movimento subsequente das Relações Humanas. De acordo com Valadas (2018), a AP foi desenvolvida com base em teorias pioneiras na área e concentra-se principalmente nas compensações relacionadas às atividades profissionais, nas questões disciplinares e no cumprimento das regulamentações internas e legais.

Na gênese do que posteriormente seria denominado “Função Pessoal” estão os chamados Welfare Officers, encarregados de promover a melhoria das condições de trabalho, de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados (Rego et al., 2015). Segundo o autor, essas políticas de humanização do trabalho, visam melhorar as condições de trabalho e de vida e, em última análise, contribuir para a dignidade humana.

Embora a criação de departamentos de pessoal remonte ao século XIX, foi a partir do século XX que ganhou maior relevância. O primeiro movimento marcante foi a Administração Científica, promovida por Frederick W. Taylor nos Estados Unidos. O objetivo primordial desses movimentos era fornecer uma base científica para as atividades de gestão, substituindo a improvisação e o empirismo.

Apesar das preocupações humanísticas, o desenvolvimento da função pessoal foi impulsionado pelo surgimento da filosofia taylorista. Com base nas investigações de Taylor, as pessoas produziam muito abaixo do seu potencial máximo. Posteriormente, com o intuito de racionalizar o trabalho, e simplificar os movimentos necessários para execução das tarefas desempenhadas pelos colaboradores, foi desenvolvido um sistema de administração científica, que se tornou um dos marcos significativos do século passado (Veiga & Stecca, 2015)

A filosofia taylorista exige uma análise rigorosa e sistematizada do trabalho, com a premissa de que é necessário adquirir competências e habilidades específicas para desempenhá-lo com eficiência. Desta forma, as tarefas já não podiam ser desempenhadas por qualquer colaborador, era fundamental que cada função fosse realizada por um profissional capacitado e qualificado. A gestão científica provocou uma transformação significativa na gestão das pessoas, estabelecendo os fundamentos para o que mais tarde seria chamado de Gestão de Pessoal (Rebelo, 2013).

A coexistência entre o *welfarismo* e o taylorismo foi frequentemente conflituosa uma vez que se desconsiderava as preocupações humanistas com os trabalhadores, o que gerou uma das primeiras controvérsias na área da gestão: priorizar o bem-estar ou a eficiência económica (Rego et al. 2015). Assim, de acordo com Rego et al. (2015) emerge um novo movimento conhecido como a Escola das Relações Humanas, que se concentrou na perceção da importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade.

Desta forma, há uma nova perspetiva de que o desempenho está relacionado não só à remuneração financeira e ao controlo exercido no local de trabalho, mas também às relações interpessoais entre os funcionários e os diferentes níveis de gestão. Filho e Barbosa (2019), evidenciam o início de uma visão mais humana do trabalhador através dos experimentos e estudos realizados e fundamentados pelo psicólogo australiano Elton Mayo.

Essa abordagem, é considerada um marco histórico inicial na evolução da GRH. Nesse período, houve um reconhecimento crescente das emoções, motivações e expectativas individuais, e da importância das relações interpessoais e da satisfação dos funcionários que desempenham um papel vital no sucesso organizacional.

O período da Gestão de Pessoal, que ocorreu entre finais dos anos 60 até meados da década de 80, marcou a transição para um novo paradigma centrado numa abordagem qualitativa da GRH. A Administração de Pessoal passa por uma transformação significativa, cedendo lugar a um novo paradigma que privilegia uma consciencialização crescente das preocupações humanistas e a implementação de ações que promovam a motivação no trabalho. Este departamento assumiu responsabilidades no desenvolvimento de políticas e práticas relacionadas à gestão de funcionários que incluem pela primeira vez, a introdução de métodos de seleção, programas de formação e sistemas de recompensas, a par da importância que começa a ter a avaliação de desempenho, planeamento de necessidades de mão-de-obra e maior liberdade sindical (Santos et al., 2022).

Nesse período, houve uma mudança significativa na valorização dos trabalhadores, um reconhecimento crescente do papel crucial que desempenham na criação de valor para as

organizações, que antes eram vistos somente como um custo a ser administrado. Em razão disso, à medida que o tempo avança, as organizações começam a reconhecer que para obter níveis de produção superiores é necessário investir na capacitação e qualificação dos seus colaboradores (Carbone et al., 2016). Assim, sobre orientação humanista, destaca-se a viabilidade de harmonizar metas económicas e sociais, à medida que a noção de os colaboradores serem meras despesas começa a ser substituída pela ideia de que são um ativo estratégico valioso (Serrano, 2010).

Camara, Guerra e Rodrigues (2016) reforçam a ideia de que as empresas conseguem alcançar níveis elevados de motivação e satisfação entre os seus colaboradores através da oferta de contrapartidas, tanto na capacitação em técnicas necessárias para o desempenho das suas funções quanto em relação às condições de trabalho proporcionadas.

Nos anos 80, uma série de fatores transformadores, que tiveram origem na década anterior, como a globalização, desregulamentação económica e os avanços tecnológicos, mudaram significativamente o cenário empresarial (Santos et al., 2022). A globalização abriu novas oportunidades de mercados e aumentou a concorrência à escala global, ao passo que a desregulamentação moldou o ambiente regulatório e proporcionou maior flexibilidade e responsabilidade às empresas. Os avanços tecnológicos revolucionaram a forma como as organizações operam, o que afetou tanto os processos internos quanto as relações com clientes e parceiros. Perante essas mudanças, as empresas começam a compreender a necessidade de adotar um planeamento estratégico que inclua a capacidade de adaptação e antecipação a mudanças futuras e o alinhamento dos componentes organizacionais para promover a eficácia e eficiência da empresa (Santos et al., 2022)

Desta forma, mesmo que os elementos técnicos da administração de pessoal tradicional continuassem a ser parte fundamental da GRH convencional, a formulação e implementação estratégica tornaram-se o seu paradigma dominante.

Durante o século XX, emerge um novo conceito, a Gestão de Recursos Humanos, foi neste período que se conheceu uma evolução significativa, que começou a destacar-se na década de 80. A permuta do nome Gestão de Pessoal para o de Gestão de Recursos Humanos ocorre num século caracterizado por mudanças e avanços tecnológicos significativos, como referido anteriormente, as pessoas passam a ser encaradas como recursos imprescindíveis a serem geridos com eficiência. Tavares (2010) refere também que essas transformações foram, principalmente, impulsionadas pela rivalidade entre as empresas naquele período, que as incentivou a reajustar estratégias existentes e explorar novas abordagens para se destacar das concorrentes, reforçando a importância do conhecimento detido pelos seus colaboradores como um fator diferenciador.

Ocorreram transformações na atuação da área de Recursos Humanos (RH) no contexto de cada organização. O setor de RH assumiu uma função estratégica, concentrando-se na otimização do capital intelectual, aproveitando ao máximo o conhecimento, competências e o potencial dos colaboradores. Como resultado, a área de RH transcendeu o seu papel tradicional, reforçando a importância e indispensabilidade de garantir a gestão de qualidade e eficiência dos colaboradores, bem como, a dedicação na compreensão das suas capacidades e talentos para o sucesso global

da organização. Isso envolve a implementação de ações específicas para atingir resultados organizacionais de maneira mais rápida, ágil e com custos de produção reduzidos.

Na década de 90, o ambiente de negócios e das atividades desempenharam um papel fundamental na evolução conceitual das práticas de gestão de recursos humanos, promovendo uma abordagem mais estratégica na gestão das pessoas (Santos et al., 2022). Assim, os Recursos Humanos passam a ser percebidos como escolhas estratégicas, constituindo um ativo organizacional que demanda investimento a ser otimizado, no que se refere ao trabalho e ao desenvolvimento profissional (Serra, 2017).

A necessidade de alinhar a gestão de pessoas com a estratégia de negócio prolonga-se até aos dias de hoje, e é nesta fase que a função de GRH adquire o estatuto de função estratégica. A interligação da GRH com a estratégia da empresa, dá lugar a um novo conceito, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). O conceito de GERH representa uma abordagem que procura alinhar as políticas e práticas de GRH de uma organização com a sua estratégia corporativa global. Isso implica integrar a GRH em diversos aspetos fundamentais da organização, incluindo filosofias de emprego, valores centrais da empresa, competências organizacionais e processos de negócio que desempenham um papel crucial em acrescentar valor à organização (Tavares e Caetano, 1999).

Neste contexto, o que torna a GERH uma abordagem notavelmente distinta em comparação com as práticas mais tradicionais é a ênfase na aquisição de recursos humanos que possuam características profissionais singulares e que sejam capazes de diferenciar a organização em relação à concorrência. Tal diferenciação é alcançada por meio da posse de competências e habilidades que são difíceis de serem replicadas por outros, conferindo à organização uma vantagem competitiva significativa, essencial para se destacar e prosperar num ambiente de mercado altamente competitivo e globalizado.

Mihai, Bajan e Cretu (2017) estabelecem uma ligação entre a GRH e a função estratégica das organizações que beneficia tanto a empresa quanto os colaboradores, atendendo às necessidades de desenvolvimento de ambos e proporcionando uma vantagem competitiva que gera resultados positivos. Os autores discutem aspetos que podem trazer benefícios de longo prazo para a organização e colaboradores, como a formação de equipas coesas, a promoção de um ambiente de trabalho com comunicação aberta e a participação ativa dos funcionários na tomada de decisões.

Nunes (2015) descreve que a Gestão de Recursos Humanos tem um objetivo específico: criar um sistema que facilite a comunicação entre funcionários e a empresa. O autor afirma que a GRH envolve o processo de encontrar a melhor combinação de competências e habilidades individuais com as funções de trabalho que devem desempenhar, bem como promover a integração eficaz de todos os colaboradores na empresa, equilibrando as exigências da organização com a satisfação e o bem-estar dos funcionários. Neste contexto, o profissional de RH tem um papel significativo como mediador, pois garante que a organização aproveita os talentos e habilidades dos seus colaboradores ao mesmo tempo que promove um ambiente de trabalho saudável e produtivo, mantendo um equilíbrio que é essencial para o sucesso a longo prazo da empresa.

Após a análise das diferentes etapas da evolução da GRH, é viável afirmar que ocorreu um progresso contínuo que realça a importância dos RH, que passam a ser percebidos como uma vantagem crucial para melhorar a competitividade e como uma estratégia vital para a sobrevivência das organizações.

Santos et al. (2022) destacam a evolução da área de RH ao longo do tempo, refletindo mudanças nas designações e no papel da GRH, no passado eram utilizados termos como administração de pessoal, relações industriais e relações humanas, atualmente é conhecida por diferentes denominações, incluindo administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos e gestão de pessoas. Os autores referem que os colaboradores passam a ser vistos não só como recursos a serem geridos, mas também como ativos valiosos que contribuem ativamente com os seus conhecimentos e habilidades, colaborando na tomada de decisões e na realização de ações que dinamizam a organização.

Como resultado, em virtude dessa evolução, as empresas estão cada vez mais focadas no seu corpo de funcionários, reconhecendo a importância de entender, valorizar e investir no seu desenvolvimento e bem-estar, uma vez que, o sucesso dos negócios depende, em grande parte, do comprometimento e da contribuição dos mesmos. Esta mudança de perspetiva é vista como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações, que visa aproveitar o potencial dos colaboradores para atingir os objetivos organizacionais.

1.1.2 A Gestão de Recursos Humanos vs a Gestão de Pessoal

No seguimento do ponto anterior, Rego et al. (2015) referem que a adoção da designação de Gestão de Recursos Humanos enfrentou inicialmente certa resistência entre os profissionais da área de Gestão de Pessoal, no entanto, a rápida aceitação desse novo termo em ambientes práticos e acadêmicos foi notável, uma vez que destacava a diferença entre a abordagem emergente e as práticas tradicionais de gestão de pessoal. Os autores referem ainda que foi a partir dos anos 80 que se tornou cada vez mais evidente a transformação na natureza das relações de trabalho e no papel desempenhado pela função de GRH, que se intensificaram na década seguinte. Essa transição foi impulsionada, como já foi referido, por uma série de fatores, incluindo mudanças nas expectativas dos colaboradores, avanços tecnológicos e a crescente importância das pessoas como ativos estratégicos nas empresas.

É fundamental compreender a natureza dos recursos das organizações, uma vez que, englobam os ativos e elementos disponíveis que desempenham um papel essencial na consecução dos objetivos e na execução das operações da empresa. Desta forma, é abrangida uma ampla gama de elementos, desde o capital humano e financeiro até às infraestruturas e tecnologias, todos desempenhando um papel crucial no funcionamento e sucesso da organização. No enquadramento do tema a ser abordado, o foco centra-se nos Recursos Humanos que são constituídos por colaboradores, gestores e qualquer pessoa envolvida no contexto de trabalho de uma organização. De acordo com Dessler (2019) os RH, dentro do contexto organizacional, englobam os indivíduos que compõem a força de trabalho de uma empresa, detentores de aptidões e competências que se

traduzem em ativos valiosos capazes de contribuir para a consecução dos objetivos institucionais. Os Recursos Humanos são considerados um dos ativos mais valiosos das organizações, uma vez que, desempenham um papel crucial no seu sucesso e crescimento.

Rego et al. (2015), consideram 1984 como um ponto de viragem na evolução da GRH aquando à publicação de dois livros que deram origem aos modelos teóricos atualmente reconhecidos como de Harvard e Michigan. Desta forma, a diferença entre GRH e Gestão de Pessoal resulta, essencialmente de duas abordagens: o modelo *hard* da *Michigam School of HRM* e o modelo *soft* de *Harvard School of HRM*. Embora as bases conceituais destes modelos sejam divergentes e levem a práticas de gestão distintas, por vezes, a realidade revela que é possível observar-se a coexistência de elementos de ambos, "a retórica *soft* pode estar associada a práticas *hard*" (Rego et al. 2015, p.71).

O modelo *hard* da *Michigam School of HRM*, frequentemente associado à Gestão de Pessoal (GP), enfatiza a palavra "Recursos", uma vez que está intrinsecamente relacionada à noção de que gerir pessoas é essencialmente uma questão de controlar custos. Assim, de acordo com as premissas iniciais, os colaboradores são considerados como recursos a serem administrados da mesma forma que os outros recursos disponíveis na organização (Legge, 2005). Nesse sentido, os indivíduos são considerados um recurso organizacional que deve ser gerido estrategicamente visando a otimização dos custos e a maximização dos resultados financeiros da empresa.

Desta forma, a abordagem *hard*, está estreitamente relacionada com a ideia de que gerir pessoas é essencialmente uma questão de controlo de custos, tendo em consideração a estratégia e desenvolvimento organizacional. Mascarenhas (2020) refere que, no âmbito deste modelo, os colaboradores são percebidos como indivíduos que procuram atender as suas necessidades pessoais, mas que podem ser moldados e influenciados por meio de técnicas comportamentais que se fundamentam na premissa de estímulo e resposta. Nesta perspetiva, o autor menciona que, os profissionais de RH acreditam que é viável influenciar as pessoas a adotar os comportamentos desejados, avaliando as suas reações aos estímulos fornecidos.

De acordo com o que já foi referido, esta abordagem implica que os profissionais de RH sejam responsáveis por promover a criação de um ambiente social que seja o mais apropriado para atingir os objetivos da empresa. Para isso, são desenvolvidas políticas de gestão de pessoas e sistemas de Recursos Humanos, como recrutamento, avaliação, remuneração e desenvolvimento, de forma alinhada com as necessidades da organização e com foco na eficiência económica, visando manter os custos no nível mais baixo possível (Mascarenha, 2020).

Os RH devem ser selecionados e administrados de acordo com as necessidades estratégicas da organização, o que implica que a seleção e a gestão de pessoal devem estar perfeitamente alinhadas com os planos e metas da empresa (Rego et al. 2015). De acordo com os autores, em vez do foco estar simplesmente na retenção de colaboradores, reside principalmente na contratação daqueles capazes de garantir produtividade e eficiência. Por outras palavras, a qualidade da contratação é mais valiosa do que a retenção funcionários existentes.

Em suma, na abordagem *hard*, as políticas e práticas de RH devem ser eficazes e eficientes, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais sem aumentar desnecessariamente os custos. Entende-se que os colaboradores são tratados como apenas um recurso organizacional a ser adquirido com o menor custo possível, visando maximizar a rentabilidade da organização. Semelhante à gestão de outros recursos, a administração de pessoas é realizada considerando constantemente a estratégia da organização e o seu progresso evolutivo.

Por outro lado, o modelo *soft* de Harvard School of HRM, associado à Gestão de Recursos Humanos, enfatiza a palavra "Humanos", as pessoas são vistas como um investimento valioso, dotadas de competências que podem conduzir à vantagem competitiva da organização e, com necessidades, valores e perspetivas únicas. O foco desta abordagem está claramente voltado para o desenvolvimento e humanismo, frequentemente baseado em declarações explícitas sobre o valor dos colaboradores para a organização e em questões éticas relacionadas às relações de emprego (Michael, 2015).

De acordo com Legge (2005), na perspetiva *soft*, os RH são considerados elementos essenciais para a estratégia da organização, porém, concentra-se mais na cooperação das pessoas, no seu envolvimento com a organização e os nos seus valores. Ainda, refere que os trabalhadores são vistos menos como recursos passivos e mais como participantes ativos nos processos produtivos da organização. Assim, é importante destacar a relevância de estabelecer relações positivas e promover um ambiente de trabalho onde os colaboradores estejam motivados e comprometidos.

Assim, o alinhamento estratégico é um princípio fundamental, no entanto, o enfâse reside na apreciação do potencial criativo das pessoas e a sua contribuição significativa para as organizações (Mascarenhas, 2020). O autor continua referindo que, as pessoas destacam-se como potenciais fontes de vantagem competitiva, os funcionários são reconhecidos como agentes proativos que não se limitam a cumprir ordens, mas sim como colaboradores capazes de contribuir ativamente para a formulação e implementação das estratégias organizacionais.

Desta forma, é possível afirmar que esta abordagem difere substancialmente da anterior, sendo que este modelo destaca a importância da participação ativa e criativa das pessoas na superação de desafios organizacionais, indo além do foco puramente instrumental do modelo *hard*.

Neste contexto, na retenção de colaboradores é fundamental a construção de redes sociais, uma vez que para além de conectar os funcionários entre si, também fortalecem os vínculos com a organização, sendo que o empenho e a identificação com os valores e objetivos da empresa são cruciais. (Rego et al., 2015). Além disso, os autores evidenciam a importância do desenvolvimento pessoal e organizacional, visto que investindo no crescimento e melhoria das aptidões e competências dos colaboradores, estes são beneficiados assim com a organização. A ascensão do potencial humano é uma via de mão dupla, impactando positivamente tanto a empresa quanto os seus integrantes.

Por tanto, a criação de ambiente propício à retenção de talentos é alcançada não só por meio do estabelecimento de redes sociais sólidas, mas também pela progressão do comprometimento e a

identificação dos colaboradores com a empresa, bem como pelo investimento no desenvolvimento pessoal e organizacional.

Desta forma, no campo da gestão, um princípio fundamental é a abordagem que procura motivar as pessoas, incentivando o seu envolvimento ativo na tomada de decisões e fomentando uma cultura organizacional que se baseia na confiança e no trabalho de equipa. Essa perspetiva, conforme apresentada por Cunha et al. (2014) destaca a relação entre a GRH com a abordagem *soft*, ressaltando a importância de as organizações cuidarem e investirem nos seus colaboradores como meio de alcançar o sucesso organizacional. Essa perspetiva é mais humanista e orientada para os membros da organização. As pessoas são o centro da estratégia e os colaboradores reconhecidos como indivíduos com necessidades, motivações e potencial, acreditando que funcionários motivados, envolvidos e desenvolvidos contribuem para um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável, além de fortalecer a competitividade da organização.

De acordo com Mascarenhas (2020), os modelos *soft* e *hard* são vistos como abordagens que seriam compatíveis com as organizações podendo ser aplicadas pelas mesmas com base nas suas necessidades estratégicas específicas. O autor reforça a ideia de que estas duas perspetivas pioneiras não foram consideradas necessariamente incompatíveis, mas sim como opções estratégicas disponíveis para as organizações. Isso significa que as instituições têm a flexibilidade de optar e implementar o modelo que melhor de adapte aos seus objetivos e metas, seja de forma complementar ou alternativa, priorizando a abordagem mais humanista e colaborativa (*soft*) ou a abordagem mais voltada para custos e eficiência (*hard*).

Ainda, Mascarenhas (2020) dá exemplos de cenários para aplicar as diferentes abordagens. Por exemplo, em situações de instabilidade, o autor refere que o modelo de gestão mais apropriado é aquele que se assemelha à abordagem *soft*, evidenciando a capacidade de adaptabilidade e de inovação dos colaboradores perante a imprevisibilidade e ambiguidade. Especialmente em setores de alta tecnologia, os funcionários devem ser encorajados a participar ativamente nos processos estratégicos e, ainda devem ser construídas estruturas flexíveis onde os elementos da organização podem assumir mais responsabilidades na tomada de decisão.

Por outro lado, o autor refere que em cenários estáveis, as práticas de gestão destacam comportamentos repetitivos, continuidade nos processos e produtividade, tornando abordagens mais flexíveis desnecessárias. No entanto, em contextos mais desafiadores, Snell e Dean (1992 cit. in Mascarenhas, 2020) referem que, as organizações têm a capacidade de adotar as abordagens soft e hard simultaneamente, personalizando as políticas de gestão de recursos humanos para se adequarem aos diferentes grupos dentro da organização, realçando comportamentos específicos de acordo com as necessidades individuais.

Finalmente, percebe-se que existem diversas variáveis que influenciam o processo de planeamento numa organização, incluindo o uso da tecnologia. Assim, Mascarenhas (2020) menciona que em organizações com baixos níveis de informatização, a abordagem *soft* pode ser aplicada a funcionários específicos, como executivos de marketing, planeamento e finanças, enquanto os trabalhadores de produção, que executam tarefas repetitivas, seguem práticas alinhadas com o

modelo *har*d. Conforme a informatização na linha de montagem aumenta, os funcionários de produção são preparados para tarefas complexas, tornando as práticas do modelo *soft* mais pertinentes.

De acordo com o que já foi referido, é possível afirmar que a Gestão de Pessoal é uma abordagem tradicional que evidencia aspetos administrativos e burocráticos relacionados aos funcionários, sendo estes vistos como recursos da organização. Por outro lado, a GRH é uma abordagem mais moderna e estratégica que considera os colaboradores como ativos valiosos essenciais para o sucesso organizacional.

Rego et al. (2015), identifica alguns aspetos que permitem distinguir a Gestão de Recursos Humanos da Gestão de Pessoal (Tabela1).

Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Pessoal
Natureza proativa e estratégica, pressupondo que as pessoas são agentes que necessitam de ser administrados de acordo com os objetivos de longo prazo da organização.	Gestão operacional e desconectada da gestão global.
Visão global da organização que envolve a compreensão de conceitos de cultura, poder e comportamento organizacional para uma gestão de pessoas integrada.	Restringe-se a utilizar métodos, que variam em complexidade, sem se basear num corpo concetual unificado e global.
Considera a individualidade de cada colaborador, procurando cultivar em cada um comportamentos alinhados com uma cultura de empenhamento.	Baseia-se em abordagens padronizadas para lidar com os funcionários, dependendo da eficácia de mecanismos de controlo externos aos mesmos.
Assume-se como uma atividade de gestão, e, portanto, é uma responsabilidade compartilhada por todos os gestores.	Os funcionários estão a cargo dos especialistas, havendo uma interação limitada com a equipa de gestão de negócio.
Perspetiva mais unitarista da organização, os objetivos individuais e organizacionais podem alinhar-se em benefício de ambas as partes.	Perspetiva adversativa das relações industriais, os objetivos individuais e organizacionais eram frequentemente inconciliáveis.

Tabela 1: As diferenças entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão de Pessoal
Fonte: Adaptado de Rego et al. (2015)

Em suma, a Gestão de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos representam abordagens distintas no contexto organizacional, cada uma refletindo diferentes paradigmas na gestão de pessoas e que podem ser categorizadas nos modelos *soft* e *hard*, que evidenciam também perspetivas divergentes. Nesse sentido, é crucial para as organizações encontrar um equilíbrio que promova tanto a eficiência operacional quanto o bem-estar dos colaboradores, considerando as suas necessidades específicas e a cultura empresarial. Demo et al. (2013), reforçam a importância vital dos Recursos Humanos, salientando que, apesar da sua relevância, muitas empresas não conseguem aproveitar inteiramente o seu potencial. Os autores referem que essa lacuna representa uma oportunidade perdida, uma vez que, deixam de converter os colaboradores em elementos-chave que impulsionariam a diferenciação estratégica da organização. A maximização do potencial humano emerge, assim, como um desafio a ser superado e uma estratégia capaz de conferir vantagem competitiva sustentável para as empresas que a adotam de forma eficaz.

1.1.3 A dimensão da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Como já foi referido anteriormente, a Gestão de Recursos Humanos passou por significativas transformações ao longo do tempo, culminando na atual designação de Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Sabe-se que foi a partir da década de 80, à medida que um mercado aberto e altamente competitivo se começou a estabelecer, que a utilização da estratégia na GRH ganhou maior relevância, o conhecimento tornou-se uma vantagem crucial, destacando-se pessoas mais qualificadas como elementos-chave para o sucesso da organização (Carvalho e Rua, 2017).

A GRH enfrenta um desafio crescente, sendo necessário mantar-se constantemente atualizada para acompanhar as rápidas mudanças do ambiente empresarial. Nesse sentido, ao longo dos anos, a GRH tem sido uma preocupação constante dentro das organizações, cuja importância torna-se cada vez mais evidente, na medida em que a presença de colaboradores qualificados e motivados desempenha um papel decisivo nos resultados empresariais. Não é suficiente ter profissionais qualificados, é necessário administrá-los de forma adequada, adaptando as melhores práticas de GRH às condições específicas da organização (Rego et al. 2015). Assim, a capacidade de adaptação a essas transformações tornou-se fundamental para o sucesso e sustentabilidade das instituições.

A vasta literatura dedicada à GRH, releva que a gestão estratégica se tornou cada vez mais evidente, posicionando-se de forma inovadora em relação ao conhecimento tradicional sobre o tema (Ferreira et al., 2015). Desta forma, destaca-se a necessidade de abordagens mais modernas e proativas na Gestão de Recursos Humanos, superando práticas convencionais.

Neste contexto, com a abertura do mercado e a intensificação da competição, as organizações começam a reconhecer a importância estratégica de investir nos seus colaboradores. A GRH passou a ser mais do que uma simples administração de funcionários, transformando-se numa ferramenta essencial para atrair, desenvolver e reter talentos. Portanto, a estratégia na GRH concentrou-se em alinhar os objetivos organizacionais com o desenvolvimento e a utilização eficiente do capital humano.

De acordo com Frota e Rebelo (2011), as mudanças referidas impactam não só a natureza das atividades laborais, como também as relações de emprego. Diante desse cenário, os autores referem que é imperativo e urgente repensar a abordagem da GERH nas organizações, implicando a transição de uma gestão técnico-funcional para uma gestão estratégica, onde os colaboradores não se limitam apenas a desempenhar as suas funções, agregando valor à organização e tornando-se um diferencial competitivo crucial.

De acordo com Thompson e Strickland (1996:3) *citado por* Armstrong e Taylor (2014) a principal atividade da gestão estratégica consiste em tomar decisões sobre a área de atuação da empresa e desenvolver uma visão estratégica do caminho que a organização deve seguir. Isso envolve impregnar a organização com um sentido de propósito, oferecer orientação de longo prazo e estabelecer uma missão clara a ser cumprida, assim, o foco reside na identificação da missão e das estratégicas da organização, sendo crucial considerar a base de recursos necessária para garantir

os êxitos. Os autores destacam ainda, que os gestores que adotam uma abordagem estratégica não possuem apenas uma visão abrangente e de longo prazo do destino da empresa, mas também reconhecem a responsabilidade de planeamento e alocação de recursos para oportunidades que contribuam para a implementação da estratégia. Além disso, têm o compromisso de gerir essas oportunidades de forma a agregar valor aos resultados alcançados pela empresa, direcionando a organização rumo ao sucesso e conquista de resultados.

Rego et al. (2018), reforça a importância de compreender o conceito de estratégia. De acordo com Armstrong e Taylor (2014), a estratégia possui três características fundamentais:

(1) Primeiramente, é uma abordagem voltada para o futuro que implica a tomada de decisões para conduzir a organização em direção a objetivos específicos, enquanto define os métodos para atingi-los, ou seja, decidir para onde se quer ir e como se prende chegar lá. Assim, contempla tanto os fins desejados quanto os meios para atingi-los. As estratégias estabelecem não só metas de longo prazo, mas também delineiam como essas metas serão atingidas, orientando ações intencionais para obter o resultado desejado.

(2) A segunda característica é o reconhecimento de que a eficácia operacional de uma empresa, ou seja, a capacidade de funcionar de forma efetiva, está intrinsecamente relacionada à capacidade de recursos. Esta capacidade de recursos diz respeito à qualidade e quantidade de recursos disponíveis, bem como o seu potencial para gerar resultados.

(3) A terceira e última característica, visa alcançar a obtenção de um ajuste estratégico. Isso implica a necessidade, ao desenvolver estratégias funcionais como aquelas relacionadas aos Recursos Humanos, de estabelecer congruência entre elas e as estratégias globais da organização, considerando tanto o ambiente externo quanto o interno.

Nesse sentido, para alcançar os resultados desejados, as organizações devem operar de forma estratégica, canalizando todas as energias e recursos na realização dos seus objetivos e no alcance da sua missão.

Como já foi referido, há uma evolução do papel das pessoas nas organizações, antes consideradas agentes passivos sobre administração, e que passam a desempenhar papéis ativos e inteligentes na gestão dos recursos organizacionais (Chiavenato, 2014). Nesse sentido, as empresas começam a deixar de lado as atividades operacionais para oferecer consultoria interna a nível tático, possibilitando que a área assuma responsabilidades estratégicas na orientação global, visando o futuro e o destino da organização e dos seus elementos. Os autores destacam essa transformação, uma vez que os indivíduos passam a ser vistos como parceiros ou *stakeholders* da organização, participando ativamente na tomada de decisões sobre as suas atividades, cumprindo metas previamente acordadas e atendendo aos clientes para satisfazer as suas necessidades e expectativas. Essa mudança substancial impulsiona a área a ser mais abrangente, dinâmica e estratégica na condução do desempenho organizacional (Chiavenato, 2014).

A elaboração de um planeamento estratégico de RH, a médio/longo prazo, é crucial não apenas para atender aos interesses e perspetivas organizacionais, mas também alinhar-se com as aspirações e metas de desenvolvimento dos colaboradores (Oliveira et al., 2020). Esse processo visa harmonizar as necessidades da organização com os objetivos profissionais dos colaboradores, garantindo uma gestão eficaz e uma sinergia entre o crescimento individual e o sucesso coletivo. De acordo com Camara et al. (2016) *citado por* Oliveira et al. (2020) a conquista do sucesso só é possível por meio de uma articulação perfeita entre ambas as partes, garantindo a compatibilização eficaz dos objetivos.

Desta forma, uma vez que as pessoas constituem o principal ativo da organização, desempenhando um papel crucial na estratégia organizacional, é vital compreender, definir e perceber claramente esses objetivos. Este entendimento profundo é essencial para orientar ações e alcançar resultados significativos. De acordo com Chiavenato (2014) esses objetivos são variados:

- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas: Investir na construção do ativo mais valioso da empresa, que são as pessoas, envolve o constante preparo e capacitação. Isso constitui o primeiro passo. O segundo é reconhecer o valor das pessoas, indo além do aspeto financeiro.
- Aumentar a satisfação das pessoas no trabalho: Para garantir a produtividade das organizações, é essencial que as pessoas sintam satisfação e felicidade no seu trabalho. Isso ocorre quando percebem que as suas competências são valorizadas e recebem um tratamento respeitoso.
- Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT): abrange diversos elementos que compõem a experiência laboral, incluindo o modo como a gestão é conduzida, a liberdade e autonomia para tomar decisões, a atmosfera agradável no ambiente de trabalho, o senso de companheirismo, a segurança e as horas de trabalho adequadas.
- Ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e a realizar a sua missão: O objetivo central deve ser o de auxiliar a organização a alcançar metas, objetivos e concretizar a missão.
- Proporcionar competitividade à organização: Envolve a capacidade de criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências da força de trabalho de maneira eficaz. Torna as habilidades das pessoas mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e colaboradores.
- Administrar e impulsionar a mudança: É necessário que os profissionais de Recursos Humanos sejam proficientes a lidar com mudanças, sendo que é essencial para contribuir efetivamente para o sucesso da organização. As mudanças, que se multiplicam exponencialmente, requerem abordagens inovadoras, novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções.

- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: Cada iniciativa na área de Gestão de Pessoas deve ser conduzida com transparência, equidade, confiabilidade e ética. A não discriminação e a garantia dos direitos básicos das pessoas são princípios fundamentais. Tanto os indivíduos quanto as organizações devem aderir a padrões éticos e demonstrar responsabilidade social.
- Construir a melhor equipa e a melhor empresa: Não é suficiente dedicar atenção apenas às pessoas. Ao zelar pelos talentos, é essencial considerar também o ambiente em que eles trabalham, incluindo a estrutura organizacional, a cultura corporativa e a abordagem de gestão.

Assim, a relevância do planeamento estratégico reside na sua estreita relação com a administração estratégica, representando a aplicação de métodos para definir a melhor direção a ser tomada pela organização (Frota & Rebelo, 2011). Isso visa a otimização da interação com fatores externos não controláveis, promovendo uma abordagem inovadora e distintiva.

Armstrong e Taylor (2014), referem que a principal meta da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) é desenvolver a capacidade da organização, assegurando colaboradores qualificados, envolvidos, comprometidos e motivados que são fundamentais para conquistar e manter uma vantagem competitiva sustentável. Isso implica a criação de condições ideais para o sucesso organizacional por meio do investimento nas pessoas e na cultura corporativa, promovendo um ambiente propício à inovação e à eficiência

Desta forma, é essencial abordar as demandas de avanço nos negócios, assim como atender às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores. Tal como Mihai, Bajan e Cretu, (2017) mencionam, destaca-se a formação de equipas robustas, uma comunicação positiva e eficaz, um ambiente aberto e a participação ativa dos funcionários nas decisões resultando em vantagens a longo prazo. Nesse cenário, colaboradores motivados demonstram maior eficiência, enquanto o fortalecimento do vínculo organizacional contribui para um aumento na produtividade.

Em suma, a GERH representa uma abordagem fundamental na condução das práticas de gestão de pessoas dentro de uma organização. O seu foco principal é alinhar as estratégias de recursos humanos com os objetivos globais da empresa, reconhecendo que as pessoas são um ativo crucial para o sucesso organizacional. Chiavenato (2014), reforça que a estratégia desempenha um papel crucial como um plano global que intenta atingir os objetivos da organização, desta forma é essencial obter um consenso, inspirando e envolvendo todos os colaboradores da organização. Adicionalmente, o autor refere ainda que a estratégia deve ser amplamente divulgada e comunicada, desempenhando o papel central na orientação de todas as atividades organizacionais. De maneira concisa, é essa abordagem coesa que unifica esforços e direciona ações em prol do alcance das metas estabelecidas.

Oliveira, Gonçalves & Barbosa (2014) referem que a procura incessante por resultados que impulsionem o melhoramento do desempenho organizacional eleva a importância da visão da gestão de pessoas como uma estratégia, que demanda adaptações no papel de gestor de RH e

exige o desenvolvimento contínuo de métodos e competências individuais. O foco recai sobre a criação de ambientes e práticas que favoreçam a realização dos objetivos organizacionais, reconhecendo o papel estratégico da gestão de pessoas na consecução do sucesso empresarial.

Resumidamente, as organizações ao adotarem uma abordagem estratégica na Gestão de Recursos Humanos, não só respondem às necessidades imediatas, mas também preparam a sua equipa para os desafios futuros. Assim, a GERH representa uma transformação na gestão de pessoas, reconhecendo o papel estratégico dos colaboradores para o sucesso a longo prazo das organizações. Isso implica adaptações nos papéis desempenhados pelos gestores de recursos humanos e no desenvolvimento de métodos e indivíduos que promovam a realização dos objetivos organizacionais (Oliveira, Gonçalves & Barbosa, 2014).

1.1.4 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos não se resume a um único procedimento, engloba uma série de políticas, práticas e sistemas que impactam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores, com o intuito de ampliar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Reis & Sadrudin). Com o decorrer do tempo, a GRH tem vindo a assumir uma importância cada vez mais significativa devido à sua forma de gerir o capital o humano. É fundamental desenvolver as competências e as capacidades dos trabalhadores, investindo em mecanismos de motivação para atender às crescentes exigências do mercado, tanto interno como externo. A gestão de pessoas procura promover um ambiente de trabalho que estimule os colaboradores a alcançar o seu potencial máximo com o intuito de atingir os objetivos organizacionais. Por essas razões, é essencial investir em práticas de RH para a criar uma organização eficaz e inovadora.

Segundo Armstrong e Taylor (2014) a GRH inclui a implementação de políticas e procedimentos relacionados com o desenvolvimento organizacional, recrutamento de pessoal, aprendizagem e desenvolvimento, gestão de desempenho e recompensas, bem como na prestação de serviços que promovem o bem-estar dos colaboradores. Essas práticas devem estar integradas e alinhadas à estratégia de negócios da organização.

De acordo com Chiavenato (2014) as pessoas desempenham um papel essencial na ampliação e limitação das forças e fraquezas de uma organização, dependendo de como são tratadas pela mesma, por isso, é necessário que os gestores reconheçam e tratem as pessoas como elementos fundamentais para a eficácia organizacional. Desta forma, as organizações dependem dos seus colaboradores para atingir os seus objetivos globais e estratégicos e as pessoas dependem das organizações para atingir os seus objetivos pessoais e individuais. Assim, cada parte depende mutuamente uma da outra numa relação em que ambas beneficiam reciprocamente.

De acordo com Baird e Meshoulam (1988:117) citado por Armstrong e Taylor (2014), a eficiência da GRH e o desenvolvimento da organização estão interligados, pelo que é necessário ajustar os programas, práticas e procedimentos de GRH à medida que a empresa cresce e evolui para atender às novas demandas. Posto isto, a adequação contínua da Gestão de Recursos Humanos é crucial

para acompanhar a evolução da organização e garantir que as práticas de RH estejam alinhadas com as suas necessidades em constante mudança.

Assim, empresas que procuram o sucesso organizacional sustentável, práticas de RH alinhadas, inovadoras e integradas têm um impacto significativo no desempenho individual e, portanto, no desempenho global da organização (Vazques & Muller, 2017). Desse modo, a GRH é implementada com base em diversas práticas que podem ser aplicadas de formas distintas, envolvendo diferentes intervenientes e repercussões (Oliveira et al., 2020).

Posto isto, a utilização dessas práticas de RH depende das decisões do gestor de RH, das características específicas da organização e dos resultados desejados, não existindo uma tipologia única e ideal. O mercado de trabalho é dinâmico e está em constante mudança e transformação influenciando as práticas de gestão de pessoas (Chiavenato, 2014). Neste ponto, será abordado o seguinte conjunto de práticas de GRH referenciadas pela maioria dos autores: Recrutamento e Seleção; Avaliação de Desempenho; Sistemas de Recompensas; e, por fim, Formação e Desenvolvimento.

1.1.4.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção de pessoas desempenham um papel vital no sucesso e sustentabilidade das organizações visando identificar, atrair e selecionar os profissionais mais qualificados e adequados à cultura da empresa. Ambos fazem parte de um mesmo processo que passa por recrutar e agregar pessoas, ou seja, tanto o recrutamento como a seleção introduzem novos elementos e talentos na organização (Chiavenato, 2014).

Os métodos de condução do recrutamento e seleção podem variar consideravelmente, dependendo dos objetivos específicos da empresa, da capacidade financeira, do contexto em que está inserida e da natureza da função ou carreira que pretende preencher (Rego et al., 2015). Por isso ser importante planear e implementar esse processo de forma eficiente, utilizando ferramentas que atendam aos requisitos do cargo, uma vez que a qualidade desses procedimentos desempenha um papel crucial na tomada de decisões (Santo et al., 2018).

Assim, estas duas atividades interligadas garantem que as pessoas que se juntam à organização possuem um perfil pessoal e profissional compatível (Serrano, 2017). Isso significa que o processo de recrutamento e seleção é essencial para a compatibilização e integração adequada entre os colaboradores e cultura organizacional, e para avaliar se as competências e experiências dos candidatos atendem as necessidades específicas da empresa.

O processo de atrair pessoas para uma organização ocorre de forma bidirecional, uma vez que também elas escolhem as empresas com base nas suas peculiaridades, resultando numa procura mútua e constante de ambos os lados (Ferreira & Vargas, 2014). As organizações escolhem os profissionais que desejam integrar a sua equipa assim como as pessoas escolhem organizações onde desejam contribuir com os seus esforços e competências (Chiavenato, 2014)

O recrutamento de pessoal é a primeira etapa para agregar pessoas e, começa com a definição do cargo a preencher, a descrição das atividades a desempenhar e a criação do perfil ideal de

candidato para desempenhar as funções inerentes a esse cargo. Nesse sentido, o autor refere que este processo é fundamental na identificação de candidatos qualificados para atender às necessidades internas da organização em relação ao preenchimento das vagas disponíveis (Ferreira & Vargas, 2014). Chiavetano (2014) reforça que o processo de agregar pessoas funciona como a porta de entrada para os candidatos capazes de alinhar as suas características e competências pessoais aos requisitos e características da organização. Assim, o recrutamento atua como um filtro, no qual cada empresa identifica as qualidades humanas indispensáveis para os seus objetivos e cultura interna, selecionando candidatos que as possuam no mais alto nível.

Entende-se que o processo de recrutamento ocorre sempre que surge a necessidade de ocupar um novo cargo de trabalho ou quando a organização perde um colaborar por demissão ou promoção interna. Esta prática envolve atrair potenciais candidatos para uma vaga existente na empresa com o intuito de, em etapas subsequentes, selecionar o profissional que mais se adequa para assumir as responsabilidades inerentes ao posto de trabalho. Dessa forma, entende-se que o recrutamento envolve a divulgação das oportunidades oferecidas pela organização, sendo que os indivíduos que possuam o perfil adequado são posteriormente encaminhados para o processo de seleção (Santo et al., 2018).

O recrutamento não pode ser visto como uma atividade separada da estratégia organizacional, é importante contar com profissionais flexíveis capazes de se adaptar às mudanças e transformações organizacionais, uma vez se vive num cenário onde o negócio está em constante evolução e onde surgem continuamente novas funções (Chiavenato, 2014). De acordo com o autor, o principal desafio do recrutamento é, por tanto, promover positivamente o crescimento e o sucesso da organização, bem como o desenvolvimento e a satisfação das pessoas envolvidas, agregando valor a ambas. A qualidade do recrutamento tem assim um impacto direto no número e no nível de qualificações dos candidatos disponíveis durante o processo seletivo, o que não só aumenta a quantidade de potenciais colaboradores, como também garante a presença de profissionais mais qualificados e alinhados as necessidades da organização, ou seja, ao tornar o primeiro mais atrativo, a fase subsequente de seleção torna-se significativamente facilitada (Migliolli, 2018).

De acordo com a literatura o recrutamento pode ser interno e externo. O recrutamento interno, ocorre quando uma organização pretende ocupar uma vaga disponível, realocando os seus colaboradores, através da promoção ou transferência de cargos, privilegiando os próprios recursos da empresa (Chiavenato, 2014). O autor destaca que esta forma de recrutamento prioriza a oferta de oportunidades aos atuais colaboradores da empresa, aproveitando as competências internas, envolvendo a promoção para cargos superiores na mesma área de atividade ou a transferência para posições do mesmo nível que exigem habilidades e conhecimentos adicionais e situados numa outra área de atividade na organização.

Em geral, o recrutamento interno é realizado por meio da movimentação interna de funcionários e incluiu uma variedade de práticas como a transferência de colaboradores de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções, programas de desenvolvimento de pessoal e planos de carreira para os colaboradores.

O recrutamento externo acontece quando os candidatos são selecionados fora da organização e podem incluir desempregados, pessoas à procura do primeiro emprego ou membros de outras organizações (Rego et al., 2015). Posto isso, o objetivo desse processo concentra-se em atrair novos talentos que ainda não fazem parte da equipa interna, explorando no mercado externo as qualidades pretendidas e necessárias para o desempenho de funções específicas.

Entre as razões que levam as empresas a procurar novos talentos através do recrutamento externo, destaca-se a procura por novas ideias e recursos com o intuito de aperfeiçoar o capital intelectual interno, assim, ao aliar a novidade com o conhecimento já existente a organização vai promover um ambiente de trabalho dinâmico (Estevam & Molteni, 2018).

Assim, o recrutamento externo centra-se nos candidatos que não fazem parte do quadro da organização e procura pessoas externas para aliar experiências e competências que a empresa não possui no momento (Chiavenato, 2014). O autor refere ainda que esse processo requer uma abordagem precisa e eficaz para captar e atrair os candidatos desejados que se identifiquem com os aspetos específico necessários para executar determinada função.

Desta forma, entende-se que tanto o recrutamento interno como o externo desempenham um papel fundamental na renovação contínua do banco de talentos, que opera como fonte de abastecimento para futuros processos de recrutamento, sendo que o primeiro engloba um grupo predefinido e conhecido de colaboradores internos, enquanto o segundo envolve um grande contingente de candidatos dispersos no mercado de recursos humanos (Chiavenato, 2014).

Como já foi mencionado, após o recrutamento segue-se a seleção que envolve identificar e selecionar as pessoas mais qualificadas e que possuem os perfis mais adequados para atender às necessidades e exigências específicas da vaga disponível, constituindo assim o processo de selecionar o candidato mais adequado para o cargo. Em razão disso, a seleção consiste numa análise cuidadosa e criteriosa dos candidatos para tomar a decisão final sobre quem atenderá melhor aos requisitos e expectativas do cargo (Estevam & Molteni, 2018). reforça que nesta etapa a seleção deve ser realizada de forma criteriosa, tendo em atenção as características distintas dos candidatos, incluindo as habilidades, competências e motivações relacionadas ao cargo proposto, de modo que sejam atendidas as necessidades da empresa e as qualidades dos candidatos selecionados. “A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização: aqueles que apresentam as características desejadas.” (Chiavenato, 2014, p.118)

Segundo Chiavenato (2014), o processo seletivo é, essencialmente, a procura pela correspondência entre as expectativas da organização e as contribuições individuais das pessoas, sendo que, não se trata de uma escolha unilateral. As organizações escolhem os seus colaboradores e as pessoas escolhem onde pretendem trabalhar. Assim, entende-se que o processo de seleção não se limita apenas a atender as necessidades da organização sendo que um dos seus principais objetivos está vinculado à realização pessoal do candidato, por isso e imprescindível que o planeamento e implementação seja realizado de forma a assegurar a satisfação das necessidades da empresa e dos candidatos em relação ao posto de trabalho é à própria (Venâncio et al., 2021).

Lima et al. (2018) realçam a importância de utilizar o processo seletivo como uma ferramenta estratégica, assim, com o intuito de aumentar o capital humano e intelectual, a seleção visa identificar as competências individuais imprescindíveis ao sucesso da organização, de forma a garantir que os profissionais selecionados contribuam significativamente para os objetivos de longo prazo e crescimento da empresa.

Cruz (2017) reforça que no decorrer deste processo, torna-se imperativo que a empresa incorpore um planeamento estratégico de longo prazo com o intuito de prevenir e evitar possíveis ameaças que possam vir a comprometer o seu bom desempenho, principalmente se os funcionários não forem selecionados de forma eficiente. Desta forma, entende-se que o principal objetivo da seleção inclui assegurar a contratação dos profissionais mais capacitados.

De forma sucinta, a seleção procura identificar entre os diversos candidatos recrutados aqueles que melhor se encaixam aos cargos disponíveis na organização ou que sejam providos das competências exigidas pelo negócio, para preservar ou ampliar a eficiência do desempenho humano e, por conseguinte, a eficácia global da empresa (Chiavenato, 2014).

Em suma estas duas práticas, recrutamento e seleção, estão interligadas e asseguram que os colaboradores que se integram na organização possuam um perfil pessoal e profissional apropriado para atender as necessidades e requisitos da instituição. (Serrano, 2017).

1.1.4.2 Acolhimento e integração

Finalizados os processos de recrutamento e seleção é importante garantir que o candidato seja acolhido e integrado pela organização da melhor forma possível (Valadas, 2018), de forma que essa transição seja suave e promova uma experiência positiva, contribuindo para a adaptação bem-sucedida do novo colaborador à cultura e dinâmica da organização e cargo. Em razão disso, esta fase, pode ser vista como a potencialização de todos os esforços empreendidos anteriormente quando bem executada (Valadas, 2018).

O momento de acolhimento de um novo membro na organização representa uma etapa essencial para integração efetiva na empresa, “visa dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, facilitando a sua integração na função e a partilha dos valores da empresa” (Fernandes, 2011, p.29). Entende-se que a forma como os colaborados são tratados quando integram numa instituição vai refletir-se no desenvolvimento do trabalho futuro dos mesmos na organização, influenciando não só a velocidade de adaptação do novo elemento, mas também contribuindo para a construção de uma base sólida que fortalece a relação entre o colaborador e a empresa.

O processo de integração procura fomentar uma atitude positiva no recém-admitido em relação à organização ao criar condições propícias para que se sinta um membro efetivo da mesma, e dessa forma gerar um sentimento de pertença e comprometimento (Ferreira et al., 2015).

O processo de acolhimento e integração serve para: fornecer informações cruciais sobre a organização e a cultura organizacional, identificar e moderar expectativas iniciais, proporcionar um conhecimento formal e informal da organização, esclarecer os direitos, deveres e benefícios dos

novos colaboradores, facilitar relações interpessoais, e, principalmente, estabelecer as bases do compromisso (Polainas, 2012; Carvalho & Rua, 2017).

Cabe ao departamento de RH formalizar todo o processo de acolhimento e integração do novo colaborador o que implica: elaborar o contrato de trabalho, preparar antecipadamente o espaço a ser ocupado, cuidar do plano de acolhimento para o primeiro dia, conduzir uma visita pelas instalações, preparar todos os colaboradores principalmente os que vão trabalhar diretamente com o novo membro, desenvolver um manual de acolhimento que aborda as leis, objetivos organizacionais entre outros aspetos, facilitar relações interpessoais, criar um plano de formação e, por fim, acompanhar e avaliar todo o processo de integração (Carvalho, 2015; Valadas, 2018). Diante disso, entende-se que desde o primeiro contacto com o novo elemento da organização, as chefias diretas devem manter o contacto com mesmo, de forma que este veja que desde o início tem o apoio da empresa e dos restantes membros.

Na integração de novos membros é essencial que exista uma aceitação pelo grupo, de forma a satisfazer as necessidades sociais desses novos colaboradores, pelo que esta etapa é confiada a uma equipa de trabalho, cujo papel é causar um impacto positivo no recém-chegado, uma vez que possuem a capacidade de exercer uma influência significativa nas crenças e atitudes individuais em relação à organização, moldando também o comportamento esperado desses colaboradores (Chiavenato, 2014).

Em suma, entende-se que os novos membros da organização, no decorrer do período de acolhimento e integração, estão sujeitos a uma fase de maior insegurança e sensibilidade ao *turnover* (rotatividade de pessoal; fluxo de entrada e saída de pessoas na organização) (Fernandes, 2016). Em razão disso, a autora destaca que a implementação de políticas que facilitem essa fase tornou-se uma prática cada vez mais adotada, dada a obtenção de resultados positivos.

1.1.4.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho (AD) é vista como um procedimento essencial para avaliar o valor, a excelência e as competências de indivíduos ou equipas, especialmente em relação à sua contribuição para o sucesso da organização (Chiavenato, 2014). O autor afirma que a AD serve não apenas como uma ferramenta eficaz para identificar problemas de supervisão, promover a integração na organização e identificar possíveis lacunas de capacitação, mas também promove o desenvolvimento de competências e, assim, estabelece meios e programas que possibilitam uma melhoria contínua do desempenho humano. Diante disso, a avaliação de desempenho é considerada um recurso poderoso para elevar a qualidade de trabalho e de vida nas organizações.

Reis e Sadrudin (2022) confirmam que AD consiste numa análise sistemática do desempenho individual tendo em consideração as metas estabelecidas e os resultados a ser atingidos, bem como o potencial de desenvolvimento de cada pessoa. Portanto, o objetivo deste procedimento passa por avaliar e estimar o valor, a excelência e as qualidades de cada um dos colaborados da organização, destacando, principalmente, a sua contribuição para o êxito do negócio da empresa.

Rodrigues et al. (2017), refere que ao longos dos anos o conceito de Avaliação de Desempenho tem sofrido alterações marcadas pelo abandono gradual de uma perspetiva unidimensional, predominantemente avaliativa, por uma perspetiva mais abrangente e multidimensional.

Tradicionalmente, a AD era concebida como um procedimento destinado a identificar, avaliar e classificar o desempenho dos colaboradores e ao mesmo tempo fortalecer os funcionários por meio de reconhecimento, orientação de carreira e identificação de áreas para melhoria no trabalho (Lansbury 1988 *citado por* Rodrigues 2017), já num contexto atual, a gestão de desempenho é caracterizada por um processo que envolve a colaboração entre gestores e colaboradores, onde é realizado um trabalho conjunto para estabelecer procedimentos, expectativas, métricas, revisões de resultados e recompensas, com base nos resultados obtidos durante a avaliação de desempenho (Deepa et al., 2014 *citado por* Rodrigues 2017).

De acordo com Câmara (2015), para garantir uma gestão de desempenho eficiente, é imprescindível contar com uma AD bem direcionada, capaz de melhorar tanto o empenho individual quanto o organizacional. Em razão disso, esse processo deve englobar toda a organização, com o intuito de criar um sistema de proximidade em vez de controlo, o que gera condições propicias para uma melhoria contínua no que diz respeito ao desempenho das funções dos colaboradores.

A AD não deve ser encarada como uma medida punitiva ou um instrumento de controlo, uma vez que é realizada com o intuito de, quando implementada de forma adequada, contribuir no desempenho dos colaboradores de forma positiva, tratando-se de uma ferramenta estratégica de elevada relevância para a Gestão de Recursos Humanos (Alves, 2016). Nesse sentido, a avaliação de desempenho deve ser incorporada como uma ferramenta de gestão, afastando-se da ideia de ser utilizada como um instrumento punitivo.

Em suma, a Avaliação de Desempenho pode concentrar-se no cargo ocupado pelo colaborador da organização ou nas competências que este oferece, sendo avaliado o desempenho das pessoas nas suas atividades para compreender as suas potencialidades (Chiavenato, 2014). O autor destaca a importância de compreender como o trabalho está a ser realizado e efetuar os ajustes necessários. Assim, a AD é um processo que visa reduzir a incerteza e simultaneamente, promover harmonia, incentivando a troca de ideias e a concordância de conceitos entre o colaborador e o seu gerente.

1.1.4.4 Sistema de Recompensas

Como já se sabe, o mundo atual é caracterizado pela presença constante de mudanças e transformações que caracterizam a natureza evolutiva do ambiente global que vivemos. Face a essas transformações, a adaptabilidade e flexibilidade emergem como atributos essenciais para que as pessoas e sociedades progridam com sucesso nesse panorama dinâmico. Além disso, tais modificações podem gerar tensões e frustrações, resultando em desmotivação e impactando a eficácia das organizações (Valadas, 2017).

Na mesma linha de pensamento, a autora refere que é necessário encontrar métodos e processos que se destinam a tornar as pessoas mais flexíveis, aptas e adaptáveis a essa velocidade de mudanças tecnológicas e socias. Desta forma, a organização deve valorizar e estimular o

crescimento individual dos seus colaboradores. Para isso é necessário atualizar as políticas organizacionais que proporcionam incentivos ao desempenho dos colaboradores, com o intuito de elevar a produtividade e satisfação dos elementos da organização, e consequentemente, gerar um retorno positivo para a empresa.

De acordo com Chiavenato (2014) as recompensas devem atuar como um reforço positivo para incentivar o alto desempenho. Dessa maneira, esta prática de gestão é extremamente importante para retribuir, fornecer *feedback* e reconhecer o desempenho dos indivíduos. O autor ressalta que, a fim de garantir o comprometimento dos trabalhadores, é importante que as organizações projetem sistemas de recompensas que ofereçam benefícios e resultados significativos em troca do esforço e dedicação dos mesmos.

O Sistema de Recompensas representa uma prática estratégica de GRH direcionada para alinhar os objetivos individuais dos colaboradores aos objetivos estratégicos da instituição (Reis & Sadrin, 2022). Assim, essa abordagem procura criar um vínculo efetivo entre o desempenho dos funcionários e as metas da empresa ao incentivar a realização de esforços que estejam em concordância com os objetivos estabelecidos, promovendo um ambiente propício para o alcance dos mesmos.

Genari e Macke (2018) reforçam que o sistema de recompensas se configura como uma tática para estimular a motivação dos colaboradores numa empresa com o objetivo de atingir metas relacionadas com a produtividade, inovação e rentabilidade da organização. Adicionalmente, Camara (2016) refere que esta prática engloba benéficos tangíveis e intangíveis, esses incentivos são alinhados com o trabalho realizado pelos colaboradores como forma de reconhecimento pelo esforço, mas também com o intuito de estimular um ambiente propício ao crescimento e a melhorar o desempenho profissional.

As recompensas podem ser divididas em financeiras e não financeiras, sendo que as primeiras podem ser classificadas como diretas ou indiretas (Chiavenato, 2014). As recompensas não financeiras referem-se a formas de reconhecimento e valorização que não envolvem compensações monetárias. Almeida (2019) menciona que este tipo de gratificação incluiu o reconhecimento e elogios aos funcionários que contribuem para a sua autoestima. Chiavenato (2014) acrescenta que oportunidades de desenvolvimento, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, liberdade e autonomia no trabalho e promoções, também são alguns do tipo de recompensas não financeiras. Desta forma, este tipo de recompensa estimula a motivação dos colaboradores e atende as necessidades psicológicas e sociais dos mesmos.

Quanto às recompensas financeiras, que são concedidas aos colaboradores na forma de benefícios monetários, surgem como uma forma de reconhecimento pelo desempenho e contribuição dos mesmos na organização. Essas recompensas podem ser consideradas tanto diretas, como salários, bónus, comissões e prémios, quanto indiretas, incluindo benefícios como férias, seguros, horas extraordinárias, o correspondente monetário aos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo, etc.),

entre outros (Chiavenato, 2014). Assim, este tipo de compensação ajuda a suprir as necessidades financeiras básicas dos funcionários e destacar a importância individual de cada um, o que contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais estável e gratificante.

Em suma, o sistema de recompensas, que envolve a concessão de incentivos e reconhecimentos como forma de valorização e estímulo, desempenha um papel relevante na motivação e satisfação dos colaboradores na organização. Isso acontece ao proporcionar recompensas tangíveis e intangíveis pelo esforço e dedicação ao trabalho. Em razão disso, entende-se que é fundamental considerar todas as recompensas como um todo (Chiavenato, 2014).

Nesse sentido, "o sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição dos seus membros, bem como a mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos" (Chiavenato, 2014, p.266). Assim, essa prática não deve ser vista como um mero custo para organização, mas como um investimento estratégico que procura aumentar o envolvimento e dedicação das pessoas no negócio da empresa.

1.1.4.5 Formação e Desenvolvimento

Como foi referido anteriormente, as organizações necessitam de se adaptar a cenários em constante transformação. A introdução de mudanças traz consigo novas práticas e soluções, contudo, de forma a garantir o seu pleno funcionamento, é essencial promover também a transformação das pessoas envolvidas (Chiavenato, 2014). Nesse sentido, é fundamental que as empresas promovam e incentivem a aprendizagem dos seus colaboradores com o intuito de garantir uma participação ativa dos funcionários diante das contínuas mudanças no mercado (Spinelli, 2015).

Segundo Chiavenato (2014) a principal vantagem competitiva de uma organização reside na aprendizagem que incrementa a criatividade e inovação, sendo que devido à natureza não imediatamente visível dos processos, é essencial promover uma mentalidade de aprendizagem constante nas organizações.

Spinelli (2015) ressalta que a informação e o conhecimento devem ser entendidos como elementos que, quando estimulados, trabalhados e compartilhados, facilitam a obtenção de novos conhecimentos e impulsionam a inovação, contribuindo para o crescimento da organização. Assim, o conhecimento desempenha um papel essencial para uma instituição que procura incessantemente aprender, especialmente num contexto em que as organizações estão constantemente a elevar o seu nível de conhecimento (Chiavenato, 2014).

A formação deve ser encarada como um investimento estratégico na organização, capaz de gerar resultados a médio e longo prazo (Ferreira et al. 2015), ou seja, em vez de ser percebida como uma despesa imediata, a formação deve ser vista como uma forma de fortalecer as capacidades dos elementos da organização e impulsionar o sucesso organizacional no futuro. Nesse sentido, é relevante destacar que a empresa deve considerar a formação e o desenvolvimento como investimentos no capital humano, em vez de custos, proporcionando retornos significativos para a instituição (Valadas, 2018).

Desta forma, tal como se gere o capital financeiro de uma empresa, é imperativo investir e zelar pelo capital humano, representado pelos funcionários (Almeida, 2019). A autora destaca que o principal objetivo ao investir e aplicar programas de formação é explorar ao máximo o talento humano, reter e desenvolver os profissionais e, acima e tudo, aperfeiçoar as habilidades dos colaboradores.

Armstrong (2014) define a formação como um processo planeado e sistemático de mudança de comportamento por meio de eventos educativos, programas e instruções, com o objetivo de capacitar os colaboradores da organização a alcançarem níveis de conhecimento, habilidade e competência fundamentais para executar as suas funções de forma eficaz. Assim, a formação oferece ferramentas para que os funcionários de uma empresa desempenhem as atividades que lhe competem de forma eficiente e com valor agregado. O êxito das iniciativas de formação está intimamente associado às características individuais, ou seja, a motivação e prontidão para aprender (Valadas, 2018).

Desta forma, destacam-se quatro etapas no processo de formação: identificação das necessidades por meio de diagnóstico, elaboração do programa/planificação da formação (preparação e organização), implementação da formação e subsequentemente a avaliação (Ferreira et al., 2015). Assim, esse ciclo formativo é aplicado com o intuito de atender as necessidades específicas. Por isso, é fundamental que as atividades educacionais sejam planeadas cuidadosamente, que o programa seja executado eficazmente para que, por fim, o resultado alcançado seja avaliado.

Desenvolver pessoas implica fornecer a informação e o suporte necessário para que elas adquiram novos conhecimentos, habilidades e competências, para além disso, envolve oferecer a formação essencial para que desenvolvam novas atitudes, soluções, ideias e conceitos, promovendo mudanças comportamentos e atitudes que resultem em elevar a eficácia nas funções que desempenham (Chiavenato, 2014).

Armstrong (2014) explica que o desenvolvimento consiste no crescimento e no aproveitamento da capacidade e potencial de uma pessoa por meio da disponibilização de experiências de aprendizagem. Portanto, compreende-se que as oportunidades oferecidas pela formação têm como objetivo possibilitar esse crescimento individual e aprimorar as habilidades e talentos de cada indivíduo dentro da organização.

Por fim, a formação representa o esforço contínuo da organização destinado a melhorar as atividades individuais e, por conseguinte, o desempenho global da organização (Chiavenato, 2014). Em contrapartida, é importante destacar que existe uma distinção entre a formação e o desenvolvimento de pessoas. Segundo Valadas (2018), a formação visa aperfeiçoar as habilidades do profissional nas suas funções atuais, enquanto o desenvolvimento de pessoas concentra-se em preparar o trabalhador para novos cargos que possam abrir na organização, exigindo a aquisição de novas capacidades e habilidades.

A formação visa cultivar habilidades e conhecimentos essenciais aos cargos atuais (orientada para o presente), enquanto o desenvolvimento abrange uma aprendizagem que transcende as funções

atuais (orientada para o futuro), com o intuito de preparar os indivíduos para acompanhar as mudanças e crescimento organizacional, com vista na carreira a longo prazo (Chiavenato, 2014).

1.1.5 A Gestão de Recursos Humanos nas IPSS

O estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) foi aprovado em 1979, Decreto-Lei n.º 519-G2/79, de 29 de dezembro. Esse estatuto era dirigido a todas as Instituições, sem fins lucrativos de iniciativa particular, que prestavam serviços ou prestações de segurança social, refletindo o compromisso de solidariedade entre os indivíduos.

Em 1983, o estatuto foi revisado e alargado para áreas como a saúde, educação, formação profissional e habitação, no Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro.

A mais recente alteração legislativa relativa às IPSS ocorreu em 2014, com o Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro, que modificou o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, e alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, e 29/86, de 19 de fevereiro.

Assim, o regime jurídico das IPSS consta do Estatuto das IPSS, aprovado pelo Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro, que é considerada a lei fundamental pela qual se regulam todas as instituições que possam ser qualificadas como instituições particulares de solidariedade social.

Desde logo, o artigo 1.º do referido Estatuto define como instituições particulares de solidariedade social as instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.

As IPSS, também designadas como terceiro setor ou Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) desempenham um papel fundamental da sociedade. O objetivo principal dessas instituições é o exercício da ação social na prevenção e apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência das pessoas. As IPSS são entidades sem fins lucrativos criadas para ajudar as pessoas da comunidade a superar as dificuldades. Assim, para alcançar esse objetivo, as IPSS precisam de gerir adequadamente o capital humano, que também contribuiu para o sucesso da organização.

Diante das constantes mudanças no mundo do trabalho atual, como anteriormente referidas, as OSFL, que contam com inúmeros colaboradores e voluntários, reconhecem a necessidade de investir no capital humano. Aguiar (2019) reforça essa perspetiva, destacando que essas alterações promovem um ambiente de trabalho mais competitivo, e por isso é indispensável que essas instituições capacitem e desenvolvam os elementos que fazem parte da mesma.

Sabe-se que a relação entre a gestão estratégica e a gestão de recursos humanos é importante nas empresas, pelo que, nas OSFL, torna-se ainda mais fundamental relacionar e aplicar esses campos de gestão (Kicová, 2020). O mesmo autor refere que nas IPSS os recursos humanos assumem características particulares e os recursos financeiros devem ser combinados da melhor forma possível para evitar uma dependência excessiva de fontes de financiamento externas. Tal como noutras organizações, também nas OSFL, as pessoas que nelas trabalham são fundamentais para

a concretização dos objetivos propostos. Assim como em outras organizações, também nas OSFL é necessário trabalhar para um objetivo conjunto, onde os colaboradores são parte fundamental no alcance das metas propostas. Por tanto, a Gestão de Recursos de Humanos alienada às práticas de gestão é a base para uma utilização efetiva do potencial humano, que podem ser uma fonte de sucesso e eficiência em qualquer organização (Kicová, 2020).

As OSFL desempenham um papel substancial na estrutura da sociedade. Pelo que é importante salientar a notória contribuição social dessas instituições não governamentais perante a comunidade. O Terceiro Setor ocupa uma posição central na governação na generalidade das sociedades contemporâneas. Pelo que, as crescentes exigências de competitividade impõem, também às Misericórdias, reestruturar os processos de gestão, de forma a ser possível alinhar a missão organizacional com o nível de desempenho esperado (Estrelinha & Tomaz, 2013).

O caráter híbrido das OSFL, como é o caso nas Misericórdias, que dão resposta a uma variedade de valências e serviços, atendem a uma multiplicidade de objetivos pelos quais se regem. Assim sendo, exige colaboradores com um amplo leque de qualidades que se adequem a cada uma dessas respostas sociais. Como resultado, a força de trabalho dessas instituições tende a ser muito heterogênea, com colaboradores que se diferenciam entre si em termos de características pessoais e profissionais, competências, experiências e tipos de relações contratuais (Bernardino & Santos, 2019).

De forma geral, o modelo de GRH nas IPSS é de cariz tradicional, ou seja, caracterizado por uma gestão muitas vezes improvisada e que varia em termos de sensibilidade e capacidade das diferentes IPSS, especialmente no que diz respeito à implementação de processos de GRH, tais como sistemas de progressão na carreira, recrutamento interno e sistemas de avaliação de desempenho (Nogueira, 2014). O autor destaca que é percetível a resistência na aplicação de técnicas de desenvolvimento organizacional, evidenciada pela limitação na formação dos quadros de colaboradores. É ainda entendida a necessidade de combinar uma gestão profissionalizada com direções voluntárias mais capacitadas e sensibilizadas para o desenvolvimento de metodologias e estratégias de gestão de pessoas adaptadas às particularidades das IPSS (Nogueira, 2014).

1.2 Gestão de Recursos Humanos por Competências

1.2.1 Conceito de Competência e diferentes abordagens

De acordo com Silva e Luz (2010) o conceito de competência remonta ao século passado, nos anos setenta, e tem sido amplamente debatido no ambiente organizacional em decorrência de diversos fatores. Em sintonia com as tendências globais da Era do Conhecimento, o ambiente organizacional acompanha a dinâmica evolutiva da globalização, sendo que procura desenvolver espaços e ferramentas contemporâneas com o intuito de potencializar a competitividade da organização (Corrêa, 2015).

Nesse sentido, Ceitil (2016) refere que as organizações enfrentam uma crescente pressão por mudanças políticas, económicas, tecnológicas, sociais e culturais em escala global. O autor

menciona ainda que essas transformações apontam para a necessidade do desenvolvimento de competências que permitam às empresas melhorias contínuas. Para além disso, esses dinamismos, possibilitam um novo vigor adaptativo a todos os níveis das organizações, e, consequentemente, no aumento do seu potencial competitivo.

O entendimento sobre o conceito de competência não é de todo uniforme, a literatura contemporânea revela a existência de diversas perspetivas, sendo que não há um consenso claro na sua definição. Embora essa diversidade nas conceções enriqueça a teoria, também demonstra a dificuldade em definir e delimitar o conceito, no entanto, todas concordam que realizar uma tarefa com sucesso requer atributos e habilidades pessoais distintas que vão além do conhecimento essencial.

Em decorrência dos diversos fatores referidos anteriormente, que impactaram o ambiente organizacional, o conceito de competências individuais tem vindo a ser altamente discutido. Para que seja possível entender este conceito é necessário reconhecer os seus primórdios. Foi na década de 70 que ficou marcado o início do movimento de competências. A introdução do conceito de competência surge apresentado pelo psicólogo David McClleland (1973) aquando da publicação na revista *American Psychologist*, do seu artigo que se intitulava "*Testing for conspetence rather than for intelligence"* (Rego et al., 2015; Ceitil, 2016*).* De acordo com o autor, a competência é uma característica que pertence a um indivíduo e que se relaciona a um desempenho superior na realização de uma tarefa ou situação específica, sendo também vista como uma capacidade que a pessoa detém ou é capaz de realizar, não se limitando ao que faz sempre em qualquer situação (Ceitil, 2016).

De acordo com Rego et al. (2015) o estudo de McClleland revela que os tradicionais testes de inteligência e aptidão académica não garantem, por si só, o sucesso profissional, sendo que este está subjacente a outras dimensões. Em razão disso, seria necessário implementar um perfil de competências essenciais para o desempenho eficaz de uma função, que posteriormente deveriam ser medidas por meio de vários testes. Desta forma, McClelland faz uma distinção entre competências, aptidões, habilidades e conhecimentos. As aptidões dizem respeito ao talento natural do indivíduo, que podem vir a ser aperfeiçoados ao longo do tempo. As habilidades são as demonstrações de talentos específicos na prática enquanto o conhecimento está relacionado com o que a pessoa precisa de saber para desempenhar a sua função (McClelland, 1973). Desta forma, as competências "incluiriam qualidades pessoais, motivações, características comportamentais e experiências" (Rego et al. 2015, p.546). Assim, o crescente número de estudos e teorias dedicados ao tema, resultou numa ampliação significativa do conceito de competência. Passou a ser considerado um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que justificam um alto desempenho de uma função realizada por cada indivíduo no seu posto de trabalho, tendo em consideração também, o pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

Em 1982, Richard Boyatzis, reforça o conceito de competência como "uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade"

(Boyatzis cit in Ceitil 2016, p. 93). Desta forma, entende-se que Boyatzis (1982) e McClelland (1973) compartilham a ideia de que a competência expressa uma característica subjacente de um indivíduo, que resulta em desempenho eficaz e/ou superior. Boyatzis (1982), considera a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um desempenho superior, tratando-se das características que diferenciam um alto desempenho de um mediano ou pobre.

De acordo com Boyatzis (in Ceitil, 2016 p. 97), as competências dividem-se em 5 categorias:

- Motivação: considerada uma necessidade subjacente que conduz, dirige e seleciona o comportamento do indivíduo;
- Traços de carácter: são a forma como o indivíduo se comporta ou responde;
- Conceito que tem de si próprio: refere-se às atitudes e valores do indivíduo, representa a ideia daquilo que faz ou gostaria de fazer;
- Conhecimentos: diz respeito às noções, procedimentos técnicos e experiências pessoais;
- Competências comportamentais e cognitivas: podem ser mais ou menos visíveis.

O conjunto de categorias apresentados são organizados em torno de uma intenção, ou seja, para obter uma ação (comportamento) é necessário ter uma intenção (característicos pessoais) para que no fim se obtenha um resultado (desempenho; elevada performance).

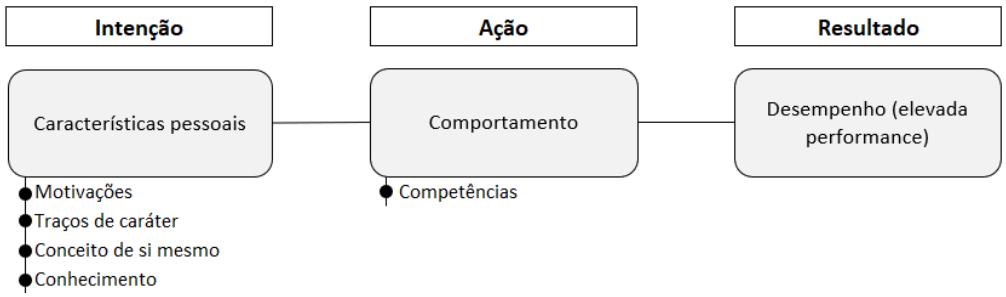

Figura 1: Modelo casual da competência segundo Boyatzis
Fonte: Ceitil (2016)

Como ilustra a figura 1, para definir uma competência, é necessário identificar as ações ocorridas num sistema ou sequência comportamental, juntamente com os resultados, a intenção e o significado dessas ações. Desta forma, a conjugação das referidas características estão vinculadas ao elevado desempenho profissional, ou seja, engloba as capacidades e habilidade de o indivíduo, refere-se ao que ele é capaz de fazer e não necessariamente ao que ele faz na prática (Boyatzis, 1982).

Na mesma linha de pensamento dos autores anteriormente mencionados, entende-se que o conceito de competências é compreendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que explicam o alto desempenho, na medida em que também se pressupõe que os melhores desempenhos são fundamentados na inteligência e na personalidade dos indivíduos.

Uma outra obra relevante sobre competências foi publicada em 1993 por Lyle Spencer Jr. e Signe Spencer, com o título "*Competence at Work: Models for Superior Performance*". Na mesma linha de

pensamento de McClelland, Spencer e Spencer definem competência como “uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência efetiva e superior performance, numa dada atividade ou situação” (Spencer & Spencer 1993 cit in Ceitil, 2016, p. 94). Os autores referem que as competências podem ser entendidas em duas dimensões através da analogia icebergue. Desta forma, à parte visível do icebergue corresponde a performance concreta, sendo que na invisível corresponde a característica pessoal (Ceitil, 2016).

Neste sentido, é relevante destacar que, para Sanghi (2016), o conceito de competência contempla dois significados, sendo um referente aos resultados (*outputs*) e o outro aos atributos subjacentes ao indivíduo (*inputs*). Conforme Pedro B. Camara (2017), os *outputs* são facilmente monitorizáveis, ao passo que os *inputs*, são difíceis de identificar e caracterizar, por serem intrínsecos à pessoa.

Ainda, Sanghi (2016) faz a distinção entre *competence* e *competency*, sendo que uma corresponde à habilidade da pessoa e o padrão a ser alcançado e a outra ao comportamento pelo qual é alcançado, respetivamente. Também Tamilarasi (2015) considera relevante distinguir esses conceitos, sendo que de acordo com a sua perspetiva, *competency* refere-se ao nível desejado de atitude, conhecimento e habilidade que uma pessoa deve possuir para executar a sua função da melhor maneira possível. Já *competence* envolve as habilidades e conhecimentos de um indivíduo que ocupa determinado cargo e desempenha as suas funções.

De acordo com Ceitil (2016) *competence* é um conceito atualmente mais utilizado no Reino Unido sendo que, *competency* é mais influenciado pela escola americana, seguidora das perspetivas de David McClelland. O autor refere-se a *competence* como os *outputs* a uma performance média, são a parte visível do icebergue, são os comportamentos concretos, as modalidades de ação que os indivíduos desenvolvem. Já *competency*, corresponde aos *inputs*, ou seja, a parte submersa do icebergue, são as características pessoais, representa o que os indivíduos trazem para a sua atividade profissional, e que lhes proporciona a possibilidade de alcançar um alto desempenho (Ceitil, 2016).

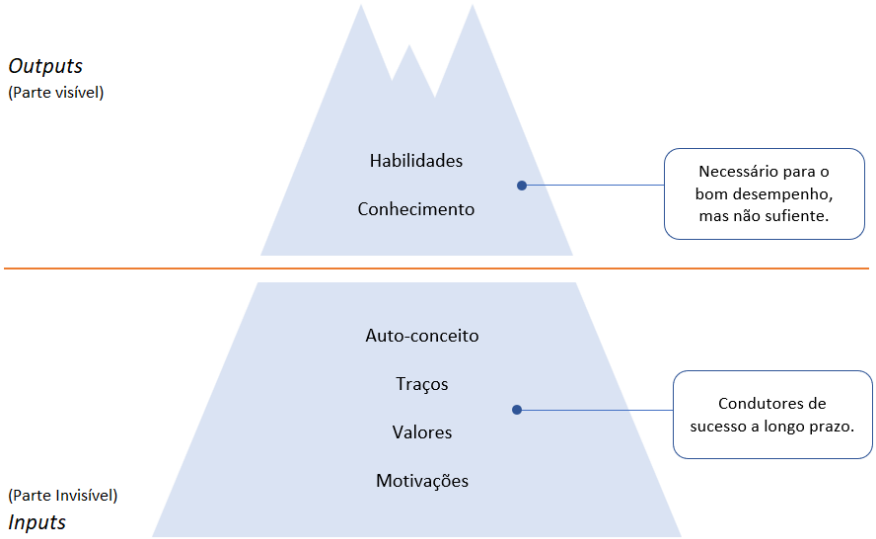

Figura 2: Icebergue de competências
Fonte: Adaptado de Ceitil (2016)

Como se pode constatar na figura acima, ilustrado num icebergue constam dois níveis, a parte externa que corresponde às características observáveis e a parte submersa que diz respeito às características não visíveis. Na sua superfície constam as habilidades (*skills*) e os conhecimentos (*knowledge*) que correspondem aos *outputs* medidos em termos do desempenho profissional, são os comportamentos e ações do indivíduo que se podem observar e as competências que mais facilmente o mesmo desenvolve (Ceitil, 2016; Pedro B. Camara 2017). Na parte inferior, os *inputs*, constam as características de personalidade da pessoa, que são mais difíceis de mudar uma vez que, representam os seus contributos na tarefa ou função que desempenha, e mais suscetíveis de resultarem num desempenho superior, são elas: autoconceito (*self-concept*), traços (*traits*), valores (*values*) e, por fim, motivação (*motives*) (Ceitil, 2016; Pedro B. Camara, 2017).

De outra perspetiva, alguns autores consideram que o conceito de competência não está limitado apenas a pessoas, sendo também atribuído a equipas de trabalho ou até mesmo a organizações. Para Le Boterf (1999 cit in Brandão & Babry 2005) em cada grupo de trabalho manifesta-se uma competência coletiva que se desenvolve a partir das relações sociais estabelecidas no grupo e da sinergia entre as competências individuais dos seus elementos. Prahalad e Hamel (1990), elevam o conceito de competência a nível organizacional, considerando-a como característica intrínseca da própria organização (Brandão & Babry 2005). Prahalad e Hamel introduziram o conceito de competências essenciais (*core competence*). Desta forma, competência seria então a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (Prahalad e Hamel, 1990 cit in Fleury & Fleury, 2004, p.46).

É possível, então, diferenciar as competências essenciais das organizacionais, as primeiras oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados (Fleury & Fleury, 2004). As competências organizacionais são a junção de competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Em outras palavras, são as competências inerentes a toda a organização ou a uma das suas unidades produtivas. As competências essenciais desempenham um papel vital na manutenção da empresa e são imprescindíveis para a sua estratégia. Entender a descrição das competências essenciais de uma organização e estruturá-las através de um modelo pode servir como ponto de partida para o desenvolvimento de planos estratégicos (Munck et al. 2012). Esses planos, por sua vez, integram as necessidades da organização, preocupações relacionadas ao mercado e perspetivais individuais.

Entende-se que as organizações compreendem uma panóplia de competências organizacionais em diferentes áreas, sendo que apenas algumas são verdadeiramente essenciais. Essas competências essenciais são aquelas que proporcionam uma vantagem competitiva sustentável à organização e a diferenciam, perante as demais organizações (Fleury & Fleury, 2004). Galpin (2019) destaca a importância de combinar recursos únicos na caracterização das competências organizacionais, realçando, ao mesmo tempo, o papel fundamental das mesmas em estratégias de diversificação.

Segundo Pedro B. Camara (2017, p.16) competência pode ser definida como “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com

a orientação estratégica da Empresa" pelo que, para que o colaborador de uma organização atinja um desempenho superior ou excelente é necessário que exista uma ligação harmoniosa entre as suas características pessoais, o seu estilo de gestão, a cultura da empresa e os requisitos da função. Em razão disso, para Camara et al. (2016), as competências são vistas como uma componente essencial que oferece às empresas a possibilidade de disporem de uma equipa que tenha a flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade necessárias para enfrentar os desafios. Para os autores não é suficiente uma pessoa possuir aptidões técnico-profissionais, se não estiverem ao serviço da empresa, nesse caso, terá pouca relevância e utilidade.

De acordo Munck et. al (2012, p.383), a demonstração de uma competência esta interligada a cada cultura organizacional, sendo que reflete os valores fundamentais que influenciam diretamente os elementos que vão contribuir para o respetivo sucesso, sendo um fator determinante. Assim, entende-se que a manifestação das competências é fortemente influenciada pela situação em que o indivíduo se encontra e pelas suas interações sociais em contexto de trabalho.

Entende-se que não há um conceito único de competência, sendo que existe uma panóplia de definições para o termo. Ceitil (2016, p.24) identifica quatro perspetivas principais: competências como atribuições, como qualificações, como traços ou características pessoais e, por último, como comportamentos ou ações (Tabela 2).

Competências como atribuições	Competências como qualificações	Competências como traços ou características pessoais	Competências como comportamentos ou ações
• Atributos extra-pessoais; • Perspetiva mais tradicional; • Inerentes ao exercício de determinado cargo, função ou responsabilidade; • Independentes das características pessoais e do desempenho específico dos detentores.	• Atributos extra-pessoais; • Conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas podem adquirir; • Adquiridas através de agentes externos como o sistema formal de ensino e a formação profissional; • Independentes do desempenho.	• Características interpessoais entendidas como capacidades; • Características ou traços intrínsecos a um indivíduo; • São os aspetos ou traços profunda e solidamente enraizados na sua personalidade; • Não é o perfil de capacidades que diferencia as pessoas, mas sim os resultados concretos do seu desempenho.	• Fenómenos interpessoais; • Resultados de desempenho ou modalidades de ação; • A competência manifesta-se na ação; • Revelam-se nas interações e nos resultados concretos que derivam de um desempenho observável; • O desempenho observável mede o real potencial de cada indivíduo.

Tabela 2: As quatro principais perspetivas do conceito de competência
Fonte: Adaptado de Ceitil (2016)

É relevante destacar também que as competências se dividem em dois tipos: competências transversais e competências específicas. A distinção entre competências transversais e competências específicas está relacionada a duas características: a transversalidade e a transferibilidade. Posto isso, as competências transversais, ao contrário das específicas, devem ser comuns/transversais a diversos contextos, independentemente de especificidades profissionais e situacionais (Ramos & Bento, 2016). Assim sendo, essas competências devem ser transversais, ausentes de especificidades e adaptáveis a contextos particulares, para além de serem

transferíveis, passiveis de serem exercidas num domínio diferente, de forma espontânea (Ceitil, 2016). Em razão disso, entende-se que as competências transversais não estão associadas a um emprego, profissão ou função. Por outro lado, as competências específicas são hierarquizadas e estão diretamente relacionadas com a atividade profissional, o que impede essa transversalidade e transferibilidade (Ceitil, 2016). Conforme sugere o próprio termo, as competências específicas são aquelas que o indivíduo desenvolve ao longo da sua carreira, relacionadas a áreas específicas de conhecimento ou atuação. Por outras palavras, consiste nas competências específicas detidas por cada um dos elementos da organização, fundamentais para o cumprimento da função técnica que lhes compete, e que podem ser desenvolvidas pela experiência ou pela formação profissional. De acordo com Ceitil (2016) tendo em consideração que são muito mais técnicas que as competências específicas, podem ser consideradas "*hard*", já que são exercidas somente pelos profissionais que precisam delas para um bom desempenho no seu trabalho.

Tendo em conta a quantidade abrangente de competências existentes em contexto organizacional, elas são categorizadas e agrupadas de forma homogénea e tendo em conta a sua natureza, nos chamados c*lusters* (famílias) (Pedro B. Camara, 2017). Vale ainda referir que esses *clusters* podem ser desdobrados em *subclusters.* Pedro B. Camara (2017) salienta que esses *clusters* congregam um conjunto de competências, com destaque particular na área de liderança e gestão, no domínio técnico-profissional e no campo comportamental.

Ceitil (2016) refere que no exercício de uma função é necessário que o indivíduo desenvolva os comportamentos associados às competências inerentes ao perfil de requisitos, por isso é fundamental que contenham os seguintes elementos:

- SABER: conjunto de conhecimentos que uma pessoa detém para executar a sua função e que possibilita a realização dos comportamentos relacionados às competências;
- SABER-FAZER: conjunto de habilidades e destrezas que permitem a aplicação de conhecimentos na resolução de problemas que surgem em contexto de trabalho;
- SABER-ESTAR: comportamentos (expressos através de atitudes e interesses) alinhados com as normas e regras da organização;
- QUERER-FAZER: motivação do titular da função para realizar e desenvolver os comportamentos que compõem as competências;
- PODER-FAZER: disponibilização por parte da organização de todos os meios e recursos ao desempenho de comportamentos que compõem as competências.

De forma sucinta, as competências são delineadas com base no contexto de trabalho onde são aplicadas, promovendo, dessa forma, uma fusão harmoniosa de todos os seus componentes para o desempenho de uma função (Ceitil, 2016).

Por último, assume-se importante destacar que as competências estabelecem uma ligação entre as pessoas e as empresas mediante uma compreensão mútua e uma contribuição contínua (Munck et al. 2012). Nesse processo interativo, cada indivíduo e organização assume um compromisso social

conjunto, no qual cada parte deve desempenhar o seu papel em processos de desenvolvimento fundamentados em princípios responsáveis. Assim, de um modo geral, a competência está associada à capacidade de agregar valor em determinado contexto organizacional, independentemente do cargo, sendo que essa ligação está intrinsecamente relacionada às pessoas.

1.2.2 Gestão por Competências

As organizações, diante de um cenário em constante mudança, globalização e de novas tecnologias, enfrentam a necessidade de agir proactivamente face aos novos desafios de mercado global (Ceitil, 2016). O autor refere ainda que isso implica para as instituições redefinir os seus esquemas de gestão e gerar novas respostas às exigências de competitividade do mercado atual. Assim sendo, entende-se que a preocupação das instituições em possuir colaboradores capacitados para o desempenho das suas funções não é recente.

De acordo com o que já foi anteriormente abordado no ponto sobre a origem e evolução da Gestão de Recursos Humanos, desde Frederick Taylor, considerado o pai da Administração Científica, entendia-se a importância de as empresas deterem colaboradores eficientes, entendia-se que as tarefas já não podiam ser desempenhadas por qualquer pessoa, era fundamental que cada função fosse realizada por um profissional capacitado e qualificado. Embora naquela época a eficiência estive-se mais associada à rapidez e agilidade na execução de tarefas manuais e operacionais, foi o ponto de partida para os novos contextos organizacionais face ao ambiente de rápida mudança e evolução que se vive na atualidade. Em razão disso, a gestão de competências emerge, no contexto atual, como uma tendência para construir uma nova realidade nas organizações diante das exigências impostas pela globalização (Ceitil, 2016).

A noção de competência emerge como uma alternativa ao tradicional conceito de cargo. Na gestão baseada em cargos, a organização reúne esforços em formações e capacitações para que o colaborador designado para desempenhar um conjunto específico de tarefas, esteja qualificado para essas funções, ou seja, é um modelo estruturado para formar especialistas em determinadas áreas (Filho & Barbosa 2019). Por outro lado, os autores referem que, na gestão baseada em competências, os esforços reunidos pelas empresas são direcionados para o desenvolvimento das competências intrínsecas ao indivíduo e para aquelas que a organização necessita, a pessoa é aproveitada na sua totalidade, nas atividades que é capaz de desempenhar. Assim, este modelo valoriza profissionais versáteis e multifacetados.

A importância e contribuição da gestão articulada por competências é indiscutível. As organizações entendem que para atingir as suas metas e objetivos necessitam de profissionais detentores de competências específicas que vão contribuir para o suporte e progresso da estratégia empresarial. O sucesso do plano estratégico de uma organização depende do desenvolvimento das pessoas com a missão e objetivos da organização. Torna-se fundamental que as pessoas envolvidas desenvolvam competências para que estejam à altura de enfrentar desafios presentes e futuros (Ceitil 2016).

Conforme mencionado por Bergue (2019), a gestão baseada em competências procura identificar as competências essenciais necessárias para desempenhar funções específicas, ou seja, alinhar adequadamente os colaboradores às suas respetivas funções e integrar os seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse sentido, após uma análise cuidadosa, é possível realizar um correto cruzamento das informações entre as competências exigidas para determinada função e as competências que colaborador possui (Derroso & Boewerk, 2017). O autor acrescenta que dessa forma, a empresa é capaz de criar um plano de desenvolvimento personalizado a cada elemento da equipa o que resulta na promoção de uma gestão eficiente e eficaz do talento e do conhecimento.

Portanto, entende-se que a Gestão de Pessoas por Competências (GPC) representa um modelo de gestão que oferece às organizações uma visão mais ampla e abrangente. Esse modelo permite não só determinar as competências necessárias para cada função dentro da empresa, como também identificar as competências que o capital humano da empresa já detém. Dessa forma, essa abordagem facilita um entendimento mais completo das competências dos colaboradores, o que beneficia a empresa com ferramentas valiosas para o alinhamento estratégico das equipas e o desenvolvimento contínuo do potencial interno.

Na mesma linha de pensamento, Filho e Barbosa (2019) referem que o propósito da GPC passa por investir e impulsionar o desenvolvimento dos colaboradores ao investir nas suas competências, isso envolve desenvolver novas e melhorar aquelas que já possuem. Nesse sentido, os autores citam que este modelo se baseia na mobilização das competências de cada trabalhador que se organizam de forma coletiva para atingir os objetivos estabelecidos pela organização.

Para Fernandes (2013) a GPC envolve empresas que definem e formalizam um conjunto de competências que esperam dos seus funcionários, sendo assim são utilizadas de forma sistemática como critério para o desenvolvimento do capital humano da organização.

A importância da gestão das competências é indiscutível uma vez que está intrinsecamente ligada às demais áreas. De acordo com Rego et al. (2015) a base de competências pode ser expandida nos processos e práticas da GRH, tais como sistemas de recursos humanos que promovem a seleção de pessoas para a organização como um todo, estruturas de compensação baseadas nas competências programas abrangentes de formação e desenvolvimento e avaliações de desempenho com foco no desenvolvimento. Nessa perspetiva, entende-se que a GPC visa guiar os processos organizacionais, essencialmente aqueles inerentes à Gestão de Pessoas.

O modelo de gestão por competência sugere a união de um conjunto de práticas de gestão de pessoas, cuidadosamente articuladas sinergicamente, testadas e avaliadas, seguindo um raciocínio lógico e harmónico, que garante o alcance do desempenho organizacional e produtividade funcional, objetivos últimos de qualquer instituição (Carbone, 2015).

Assim, GRH assume um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que procura atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realidade dos objetivos organizacionais (Ceitil, 2016). Ainda, de acordo com o mesmo autor, ao gerir as competências e através delas, as organizações percorrem um caminho no sentido de aumentarem

a competitividade, com um modelo de gestão das competências, as empresas conseguem alcançar os objetivos, uma vez que estão a alinhar a gestão com a estratégia. Assim, as empresas ao utilizarem diferentes estratégias e instrumentos, conseguem identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias para o alcance das suas metas (Brandão, 2018).

Para Carbone (2015) o modelo de gestão por competências é composto por quatro fases:

(1) Captação: No primeiro momento captam-se pessoas cujo leque de competências que apresentam se aproxima ao desejado pela organização.

(2) Desenvolvimento: Em segundo, capacita-se, isto é, as competências específicas, que o individuo precisa para desempenhar a sua função, são desenvolvidas.

(3) Avaliação e certificação: De seguida a competência que indivíduo coloca em prática no seu quotidiano é avaliada, posteriormente é feita a certificação para registar quem domina aquele conhecimento.

(4) Compensação: Por último, o indivíduo é devidamente recompensado pelo exercício da competência e pelo alcance do desempenho acordado. O intuito é manter o colaborador motivado para reaplicar as suas competências no quotidiano na instituição.

Chiavenato (2014) refere que a GPC é um modelo mais global de GP, que se alinha às necessidades mais amplas da organização, sendo que envolve as competências essenciais e apoio ativo e proativo aos negócios da empresa, com vista em contruir constantemente vantagens competitivas. De acordo com o autor, a GPC envolve as seguintes etapas:

(1) Definição da visão de futuro e dos objetivos organizacionais que a organização pretende atingir em função de determinado período;

(2) Definição das competências organizacionais necessárias na organização para alcançar esses objetivos;

(3) Mapear e avaliar as competências já existentes na organização;

(4) Comparar as competências necessárias com as existentes, a fim de identificar a lacuna (*gap*) a ser preenchida;

(5) Desdobramento da lacuna em competências organizacionais a serem criadas ou competências organizacionais adquiridas;

(6) Desdobramento do *gap* em competências funcionais de cada área da organização;

(7) Desdobramento da lacuna em relação a competências gerenciais ou administrativas que cada executivo ou gerente deve deter para liderar sua equipa;

(8) Desdobramento da lacuna em termos de competências individuais que cada indivíduo que pertence à organização deve possuir;

(9) Planear como essa lacuna será preenchida, conceber programas de formação e desenvolvimento (T&D) e desenvolvimento organizacional (DO) com o intuito de construir internamente as competências requeridas;

(10) Preencher o *gap* ao implementar programas de recrutamento e seleção para atrair novos talentos e adquirir de forma externa essas competências e/ou desenvolver os já existentes na organização;

(11) Realizar uma avaliação contínua dos resultados alcançados, apurar os resultados alcançados e compará-los com os desejados, e dar *feedback* ao sistema.

As organizações, para adotarem a GPC devem identificar de forma clara e objetiva, as lacunas (*gaps*) de desenvolvimento dos seus colaboradores, que possam representar obstáculos ou atrasos na realização dos objetivos organizacionais (Derroso & Boewerk, 2017). Conforme mencionado por Ceitil (2016), se as empresas conseguirem identificar as competências que têm valor para o negócio e os *gaps* que surgem, elas vão garantir uma maior capacidade para atuar.

O modelo de gestão por competências proporciona uma clareza no papel funcional de cada indivíduo e nas oportunidades de crescimento dentro da organização, uma vez que, este modelo utiliza perfis de competência sujeitos a avaliações sistemáticas, passíveis de certificação (Carbone, 2015).

Ceitil (2016) apresenta uma possível metodologia para a correta gestão por competências, ressalvando que é uma entre várias possíveis, dada a flexibilidade e adaptabilidade da ferramenta. Essa metodologia implica seguir cinco fases:

- Na primeira fase, procede-se à identificação e escolha de competências chave. Essa seleção é realizada com base nas principais orientações estratégicas da organização, as quais são cuidadosamente analisadas e provenientes do respetivo plano estratégico. Assim, posteriormente a essa análise meticulosa, são identificados os comportamentos de excelência relacionados com a estratégia delineada. Essa identificação permite determinar um conjunto de competências transversais e específicas necessárias à execução do projeto. Ambas as categorias de competências devem ser postas em prática para garantir o cumprimento integral do plano.

- A segunda etapa preconiza a descrição do portfólio de competências chave. Após identificadas as competências chave na fase anterior, o autor destaca a importância de descrever as mesmas, uma vez que, é a partir daí que vão ser elaborados os indicadores comportamentais que vão servir como linhas orientadoras para a atualização das competências. Tanto a descrição das competências quanto os indicadores comportamentais têm de seguir regras específicas para reduzir ao máximo qualquer ambiguidade. Um dos instrumentos comummente utilizado é a entrevista com alguns dos profissionais qualificados para que assim se chegue aos comportamentos considerados excecionais em termos de desempenho individual. Posteriormente, é elaborado um manual

de competências que contém todas as competências específicas e transversais, e as suas definições e os respetivos indicadores comportamentais.

- Numa terceira fase é realizada uma avaliação das competências. Essa avaliação, também denominada avaliação nível 1, recai sobre as competências já existentes na organização aquando da implementação do projeto. A relevância desta etapa reside na capacidade da instituição em auferir o grau de competências dos colaboradores naquele momento e identificar a diferença entre as competências detidas e as requeridas, conforme a definição das competências e os respetivos indicadores comportamentais. Assim, o resultado é um relatório individual de competências para o capital humano da organização, no qual é identificado o *gap* que tem de ser reificado na fase seguinte.

- Depois de identificadas as lacunas entre as competências detidas e as competências requeridas, na quarta etapa são delineados os planos de ação de desenvolvimento de competências. Esses planos consistem em medidas destinadas para a resolução do problema identificado. Segundo o autor, o primeiro passo é perceber o que origina esse diferencial, para tal, a empresa pode recorrer à sistematização dos fatores de suporte e dos fatores pessoais. Assim, trata-se de uma ferramenta que divide as razões explicativas do *gap* em dois grupos distintos: fatores de caráter pessoal e fatores de caráter organizacional. Quando se trata dos fatores pessoais, o *gap* está diretamente relacionado com a formação dos indivíduos. Nesse caso, para suprir esse diferencial, os fatores pessoais têm de ser trabalhados através de planos individuais de competências. Por outro lado, se os fatores forem de caráter organizacional, significa que as lacunas existentes se devem a uma falha nos fatores que suportam as competências. Isso implica a necessidade de trabalhar alguns aspetos diretamente relacionados com a organização, como metodologias de gestão de recursos humanos, sistemas e processos, cultura da organização e comunicação.

- Na última e quinta etapa, é realizada a avaliação do desenvolvimento de competências. Esta avaliação, também denominada nível 2, ocorre após a implementação do plano de desenvolvimento de competências. O intuito com esta avaliação passa por entender a eficácia do plano e determinar se os objetivos foram atingidos. Nesta fase, é avaliado todo um trabalho desde que se iniciou a primeira fase que proporciona uma visão global de todo o plano de gestão de competências. São utilizados os mesmos instrumentos da fase 3, porém os resultados esperados são diferentes, para o melhor.

Para que a GPC seja corretamente implementada, não é suficiente apenas identificar competências necessárias, é preciso, também, realizar uma avaliação do desempenho das competências exigidas dos funcionários para desempenhar as suas funções na empresa, isso permite medir as adequações e melhorias no desempenho esperado e o efetivamente apresentado (Derroso & Boewerk, 2017). Em razão disso, a avaliação de desempenho pelas competências, pode ser pensada como uma forma de identificar os potenciais dos colaboradores, melhorar o desempenho da equipa e promover a qualidade das relações entre os superiores hierárquicos e os subordinados (Ceitil, 2016). Além

disso, segundo o autor, essa abordagem incentiva os colaboradores a assumir a responsabilidade pelo exercício dos resultados tanto pessoais quanto organizacionais.

Ceitil (2016) identifica as seguintes vantagens, como as principais que a abordagem de competências proporciona à GRH:

- Simplifica a comunicação interna ao utilizar uma linguagem comum na organização: uma vez que quando se aborda os comportamentos observáveis que possibilitam obter um bom rendimento no trabalho, torna-se mais simples para a direção de RH e outros departamentos da empresa chegarem a um consenso no desenvolvimento dos seus projetos internos;
- Centra os esforços de todos os colaboradores da empresa nos resultados: sendo que as competências refletem os comportamentos desenvolvidos pelos trabalhadores na obtenção de um desempenho superior na realização das suas funções, possibilita que os sistemas de avaliação de desempenho possam ser programados de forma a analisar os pontos fortes e fracos de cada membro da organização, com o intuito de desenhar ações adequadas que permitam obter melhores resultados;
- Facilita a previsão do comportamento futuro do colaborador na empresa com base na sua conduta no passado: Espera-se que determinado comportamento passado de um indivíduo em determinadas condições seja replicado em situações similares. Sendo que cada caso é um caso, é necessária uma análise minuciosa de cada um para decidir a ação mais adequada em cada momento;
- Simplifica a comparação entre o perfil de exigências da função e o perfil de comportamentos do titular da função: Ao analisar comportamentos concretos que o ocupante de um cargo deverá desempenhar, torna-se mais fácil e legítimo utilizar um sistema de comparação do perfil da função, a fim de estabelecer o nível de adequação a um determinado posto de trabalho ou identificar as necessidades de formação existentes num determinado momento.

De acordo com Rego et al. (2015), os modelos de competências oferecem diversas vantagens, sendo uma delas que os indicadores comportamentais associados às competências contribuem para que avaliação esteja sujeita a uma menor probabilidade de erro e de arbitrariedade. Outra vantagem resulta da utilização integrada das competências para efeitos de seleção, avaliação, desenvolvimento e compensação, o que permite às organizações selecionar as pessoas que melhor asseguram essas competências, avaliar o desempenho dos colaboradores, implementar ações de formação e desenvolvimento para promover essas competências e recompensar os colaboradores com base no grau de contribuição para o desempenho organizacional, respetivamente.

Assim sendo, a GPC caracteriza-se pela transparência dos programas, procedimentos e instrumentos de gestão, para que toda a equipa da organização conheça os resultados desejados e as competências consideradas chave pela empresa (Ceitil, 2016)

Apesar das vantagens já mencionadas ao longo deste ponto, a GPC também enfrenta desafios. Rego et al. (2015) refere alguns dos que considera mais significativos:

- **(Re)Estruturação Organizacional:** As crescentes exigências de qualidade e rapidez exigem estruturas organizacionais flexíveis. Com frequência, essas estruturas dão destaque às abordagens multifuncionais, que requerem conjuntos de competências adequadas e exclusivas à organização. Por sua vez, o sucesso dos projetos implica múltiplos e constantes reajustes na estrutura da organização, por isso, os conjuntos de competências multifuncionais precisam de ser combinados e reconfigurados à medida de cada projeto.
- **Estrutura por funções em declínio:** Nos sistemas de RH baseados nas competências, a unidade de análise passa a ser o indivíduo e as descrições e modelos de competências, ao substituir a função e as tarefas a ela associada. Dessa forma, essa abordagem reflete uma mudança de mentalidade, muitas vezes incompatível com os modelos tradicionais assentes em funções. Para além disso, a organização precisa de adotar processos de adaptação das pessoas a um modelo mais fluido, o que pode impactar a sua adaptação e autoconceito. Entende-se que a transição de um modelo funcional para um modelo de competências pode gerar receios e incertezas, que podem resultar na resistência por parte dos indivíduos e associações laborais.
- **Seleção:** Numa GPC, a seleção de pessoas é conduzida com o objetivo de identificar os indivíduos que se ajustam ao ambiente de aprendizagem da organização. Isto quer dizer que as pessoas não são escolhidas para uma determinada função, mas sim para uma determinada organização tendo em consideração as competências atuais ou potenciais que a empresa carece. Em razão disso, essa mudança pode levantar questões sobre validade ou validação dos processos de seleção. Isso ocorre porque que o critério de validação deixa de ser o sucesso no desempenho de uma função específica e passa a ser o da integração na organização e o desenvolvimento a longo prazo, pelo que se torna necessário readaptar os modelos e métodos utilizados para a seleção de pessoas.
- **Sistemas salariais:** A abordagem baseada em competências também oferece alternativas aos tradicionais métodos assentes na qualificação de funções. Ao invés de adotarem estruturas ajustadas às diferentes funções, as organizações estabelecem taxas salariais individuais com base nas competências que cada individuo detém, e não tarefas e responsabilidades. Dessa maneira, os funcionários são incentivados a aprender, deter e fazer um uso bem-sucedido das suas competências, sabendo que isso pode resultar em promoções e/ou compensações. Embora os pagamentos com base em competências possam originar o aumento dos custos salariais, a experiência tem mostrado que esse acréscimo é compensado pela redução nos gastos de manutenção e nos períodos de suspensão do equipamento, o que traz benefícios para a organização. A questão que é colocada às empresas está relacionada com os preços que atribui aos blocos de competência. Por isso, as organizações devem ter em mente que nenhuma pessoa é igual, cada uma pode ter um reportório diferente de competências, algumas das quais podem ser relevantes para a empresa e outras não, por falta de relevância estratégica.

- **Pagamentos por mérito:** Nos sistemas de compensação por competências, os pagamentos de mérito devem estar associados à forma como as competências são aplicadas ao longo de um período específico em benefício da organização. No entanto, essa abordagem pode suscitar reservas e resistências, especialmente quando os colaboradores não conseguem identificar com clareza a relação entre competências e o resultado da sua aplicação. Existe ainda o risco de a compensações serem enviesadas em direção a qualificações académicas que, apesar de importantes, podem desvalorizar competências relevantes adquiridas por indivíduos com menor qualificação académica.
- **Formação e desenvolvimento:** Investir na formação e desenvolvimento é fundamental na gestão de pessoas, considerando que existem diversos fatores que geram lacunas de competências. A comparação entre as competências atuais e as necessárias no futuro é de extrema importância, na medida em que permite que as organizações identifiquem as necessidades de formação baseada nas competências e avaliem os benefícios, garantindo transparência no processo de aprendizagem para a função. Para atender os objetivos estratégicos, as empresas devem implementar políticas e práticas sofisticadas de formação. Nesse contexto, surgem questões importantes relacionadas com o tipo e quantidade de formação que o colaborador vai receber, bem como, com a identificação da necessidade de formação. Os modelos de competência auxiliam na definição de lacunas o que vai facilitar o desenvolvimento de planos individuais de formação. Esta metodologia exige por tanto um compromisso de investimento em formação e desenvolvimento por parte das organizações.
- **Carreiras:** As organizações que adotam GPC sujeitam também os planos de carreiras a transformações, tendo em conta que são vistos como trajetórias múltiplas de aquisição de competências que permitem diversas combinações e tipos de carreiras. As atividades de GRH associadas à gestão e desenvolvimento de carreiras, assumem um caráter de gestão de portefólios de competências e experiências que fornece oportunidades aos indivíduos que pretendem desenvolver a sua carreira sem necessariamente assumirem funções de níveis hierárquicos superiores. No entanto, as pessoas também precisam delas mesmas gerir a sua carreira, o que acaba por criar obstáculos para as empresas tornando-se mais complexo manter indivíduos altamente competentes que procuram oportunidades de carreira noutras organizações.
- **Gestão do desempenho:** A gestão de desempenho assente em competências é um processo contínuo de desenvolvimento de competências, exigindo uma maior desenvoltura da GRH e uma grande capacidade de interação com outras áreas de atuação da empresa. Nesse sentido, são realizados processos de avaliação e revisão de competências, juntamente com a implementação contínua de planos de desenvolvimento. O objetivo das organizações com isto passa por melhorar o desempenho individual, grupal e organizacional, o que requer uma GRH com foco no papel de agente de mudança e de parceiro estratégico ao introduzir e adaptar permanentemente o sistema de competências nas diversas áreas de gestão de pessoas. Todavia, existe um risco crescente em caso da

execução incorreta do processo de identificação de competências e/ou a possibilidade de ser tornar obsoleto.

- **Sucessão:** Para evitar sérias dificuldades, as organizações precisam de lidar com as situações de sucessão de forma eficaz, assegurando que os sucessores dispõem das competências necessárias para responder aos desafios que a organização poderá vir a enfrentar no futuro. O planeamento de sucessão baseado em competências é constituído por um conjunto diverso de etapas, que requerem de uma atenção especial para garantir que a sucessão é pautada principalmente por critérios de mérito, em vez de considerações e preferências «políticas». Esses critérios de mérito asseguram três elementos fundamentais: a identificação das competências necessárias para o futuro, a seleção de indivíduos que possuem essas competências e, por fim, a adoção de práticas de formação e desenvolvimento que permitam que esses indivíduos desenvolvam competências que ainda não dispõem, mas que podem vir a ser necessárias no futuro.

Apesar dos desafios apresentados, compreende-se que as organizações que adotam uma GPC trabalham de forma mais eficiente e eficaz, ao promoverem o desenvolvimento de competências a empresa dispõe de probabilidade superior de obter vantagens competitivas em comparação com aquelas que possuem sistemas de recursos humanos que o evitam. Por tanto, a GRH por competências constitui a resposta mais eficaz face à competitividade empresarial, ao direcionar e orientar as condutas e comportamentos à eficiência e eficácia organizacional do mercado (Ceitil, 2016).

De acordo com Fernandes (2013), de forma geral, o modelo de competências considera os objetivos e estratégias da organização, estabelecendo os comportamentos necessários para que as pessoas, de todas as áreas e níveis, atinjam essas metas estabelecidas. Esses comportamentos são comunicados aos indivíduos e consequentemente, o nível de adesão a essas competências é analisado, por meio de instrumentos formais de avaliação (Fernandes, 2013). Isso permite que gestores forneçam *feedback* aos indivíduos sobre o seu desempenho em relação a essas competências. Além disso, o mesmo autor desta que a GPC permite instrumentalizar os gestores a pactuarem planos de ação e desenvolvimento para superar os *gaps* nas competências identificadas, oferece diretrizes para investimento em programas de formação e desenvolvimento e estabelece sistemáticas de progressão na carreira associadas ao desenvolvimento de competências. Perante o exposto, entende-se a GRH baseada em competências utiliza processos de gestão de pessoas para reforçar as contribuições esperadas.

Carbone (2015) evidencia que o modelo de gestão baseado em competências opera com perfis de competência sobre avaliação sistemática, passíveis de certificação. Segundo o autor, isso permite a definição clara do papel funcional de cada membro da organização e as possibilidades de ascensão profissional, delimitando os pré-requisitos para tal evolução, e oferecendo uma referência de qualidade para o exercício das competências no posto de trabalho.

As empresas têm evoluído rumo a estruturas flexíveis, o mercado atual está cada vez mais competitivo e exige que as empresas adotem novas técnicas e ferramentas de gestão e procedam através da formação ao desenvolvimento de novas estratégias competitivas (Ceitil, 2016).

Em suma, a adoção de uma GPC permite alinhar as contribuições aos objetivos do negócio, e isso acontece quando se estabelece as competências individuais necessárias às estratégias da empresa e ao desenvolver as pessoas para desenvolver estratégias (Fernandes, 2013). Entende-se que os colaboradores também desfrutam de benefícios significativos com o modelo baseado por competências, os que exercem competências específicas desejadas pela organização têm a oportunidade de ganhar mais, progredir profissionalmente com maior rapidez e são valorizados (Carbone, 2015). Carbone (2015), acrescenta que para os trabalhadores que ainda não possuem certas competências e não atingem o desempenho desejado, há um caminho claro para desenvolver as suas competências na organização. É essencial destacar que o modelo não exclui, mas promove o crescimento profissional para todos. Como visto, ambas as partes ganham: organização e funcionários.

1.3 Avaliação do Desempenho

1.3.1 O conceito de Avaliação de Desempenho

Tal como já foi referido, as organizações e área de Recursos Humanos passaram por drásticas mudanças, de forma cada vez mais rápida, até chegar à sua configuração atual. Num mercado aberto e altamente competitivo, o capital humano e intelectual passou a ser o diferencial para fazer frente à concorrência. Mesmo com os avanços tecnológicos, as pessoas continuam a ser o recurso mais valioso das organizações que dependem não só de resultados, mas também da competência dos indivíduos. Por isso, torna-se necessário avaliar e gerir o desempenho do capital humano da organização, sendo a única forma de garantir se estão verdadeiramente dedicados e a dar o seu melhor, é apresentar os resultados que se pretende (Bento, 2019). Assim, num cenário cada vez mais competitivo, um processo de avaliação de desempenho deve estar diretamente alinhado às estratégias e expectativas do negócio (Campos et al. 2014).

De forma consciente ou não, no quotidiano as pessoas emitem julgamentos sobre outros indivíduos, ou seja, o ser humano avalia-se mutuamente sendo que todos estão sujeitos a essas análises de valor, e no ambiente profissional, não é diferente. Nesse sentido, a avaliação é quase uma extensão natural do trabalho, principalmente o dos gestores, que estão constantemente a avaliar o trabalho das suas equipas (Fernandes, 2013).

As organizações requerem de funcionários que criem e inovem processos, que desempenhem as suas funções com qualidade, sem desperdícios e com produtividade, em função da satisfação dos clientes com o trabalho que elas produzem e contribuindo para que a empresa seja cada vez melhor (Pontes, 2021). Nessa linha de pensamento, é fundamental que as empresas contem com um processo de avaliação para assegurar e perceber se as pessoas estão realmente a dar o seu melhor, na medida em que os resultados desejados pela organização estão a ser alcançados.

Assim sendo, Pontes (2021) destaca a avaliação de desempenho como uma das ferramentas mais importantes na gestão de pessoas uma vez que, proporciona às organizações a oportunidade de assegurar o cumprimento das suas metas estratégicas e garantir que estejam a ser cumpridas de acordo com os valores organizacionais.

De acordo com Ceitil (2016) a avaliação de pessoas, entendida com maior cientificidade, incorpora dois aspetos essenciais que devem estar articulados e integrados de forma harmoniosa em qualquer processo de avaliação:

1. Os instrumentos de avaliação devem possuir qualidade métrica e garantir a objetividade do processo. Simultaneamente, o avaliador deve dominar esses instrumentos e compreender consistentemente a dinâmica empresarial, a cultura organizacional e os seus objetivos estratégicos da organização;
2. O avaliador deve considerar a dimensão humana e a singularidade do indivíduo avaliado, reconhecendo a subjetividade envolvida. O avaliado não pode ser visto como entidade facilmente padronizável, mas sim como um ser único e singular, inserido numa determinada esfera vivencial.

Para se implementar um programa de avaliação de desempenho há aspetos que as organizações precisam de questionar. Para Chiavenato (2014), existem questões fundamentais quando se implementa uma AD: (1) porque avaliar o desempenho? (2) qual o desempenho que deve ser avaliado? (3) como avaliar o desempenho? (4) quem deve realizar a avaliação do desempenho? (5) quando avaliar o desempenho? e (6) como comunicar a avaliação de desempenho?

Pontes (2021) destaca que a escolha da metodologia precisa de ser acertada e a eficácia do processo assegurada, dessa forma, bem implementado, o instrumento de avaliação garante que os trabalhadores concentrem as suas energias nas questões essenciais da organização para além de que fornece orientações, caso existam desvios de percursos. Quando bem planeado, coordenado e implementado, um programa de avaliação de desempenho, beneficia não só os indivíduos envolvidos, mas também a organização e a própria comunidade, vantagens essas podem ser percebidas a curto e/ou médio/longo prazo (Magalhães, 2014)

A avaliação de desempenho é influenciada por elementos intrínsecos do contexto por isso, é fundamental entender as abordagens existentes ao desenvolver processos específicos (Ghauri, 2018). Portanto, constata-se que é impossível presumir que exista um modelo universal de avaliação de desempenho ideal e imune a erros. O modelo mais adequado é aquele que se adapta à realidade inigualável de cada organização. Nesse sentido, compreende-se que a avaliação de desempenho pode ser vista como um processo onde as ferramentas divergem não só de uma organização para outra, mas também dentro da própria (Donato et al., 2013). Tal acontece devido às diferenças nos modelos de avaliação entre setores e até mesmo entre diferentes níveis hierárquicos.

De acordo com Chiavenato (2014) a avaliação do desempenho (AD) é uma técnica de direção indispensável na atividade administrativa da atualidade. Uma avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada indivíduo ou equipa, em função das atividades desenvolvidas,

metas e resultados esperados, das competências que disponibiliza, e do potencial de desenvolvimento (Chiavenato, 2014). O mesmo autor refere que a avaliação de desempenho é um processo que permite obter um julgamento ou estimativa do valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipa e, principalmente a contribuição para os objetivos de negócio da organização. Entende-se assim, de forma resumida, que a AD funciona como uma análise regular e sistemática do desempenho de cada membro de uma organização, ou equipa, tendo em consideração as funções que executa, as metas e resultados esperados e também o seu potencial de crescimento.

O processo de avaliação consiste em definir os resultados esperados, com base no planeamento estratégico ou nas estratégias da organização, no acompanhamento diário do progresso, na resolução contínua dos problemas que surgem e na revisão final dos resultados alcançados, para a elaboração das propostas futuras (Pontes, 2021).

Aguiar et al. (2016) reforça que a AD é um processo que envolve a identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador ou equipa de trabalho, ao longo de um certo intervalo de tempo. Desta forma, envolve a análise da postura profissional, conhecimento técnico e da interação com os colegas de trabalho (Aguiar et al., 2016).

Segundo Chiavenato (2014) a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve não só o avaliado, mas também o seu gestor e as relações interpessoais. Para o autor, AD é um instrumento valioso que permite às organizações localizar adversidades de supervisão, gestão e de integração das pessoas à empresa e ao trabalho para além de ser uma ferramenta que permite localizar possíveis dissonâncias ou carências de formação, de construção de competências e, em resposta possibilita o estabelecimento de meios e programas para a melhoria contínua do desempenho do capital humano.

Sucintamente, trata-se de uma ferramenta facilitadora da apreciação do valor, que analisa os pontos fortes e fracos dos indivíduos o que permite verificar, sobretudo, o nível de contribuição atual e potencial para a empresa e trabalhar as áreas que precisam de ser melhoradas. Posto isto, a AD não deve ser encarada como um instrumento destinado a realçar os pontos fracos dos indivíduos para repreendê-los, muito pelo contrário, o intuito de utilizar essa ferramenta é para compreender os resultados do desempenho dos colaboradores, tornando possível ajudar a suprimir certas falhas e também destacar os aspetos positivos (Silva, 2014).

Em determinadas organizações para implementar um sistema de avaliação de desempenho é necessário, para o sucesso do mesmo, analisar as funções dos trabalhadores e caso seja preciso, redefini-las (Magalhães, 2014). A autora descreve que análise e descrição de funções funciona como um processo de recolha de informações sobre as tarefas e operações diárias de cada elemento da instituição, o que auxilia na definição do cargo que ocupa.

Para Magalhães (2014) esta análise deve dar resposta a duas questões: (1) compreender o que o trabalho envolve, o seu conteúdo e obter uma descrição das exigências de realização, isto é, os conhecimentos necessários, as responsabilidades, as condições, os esforços físicos, entre outros

aspetos; (2) entender as diferentes funções exigidas por cada tarefa e obter também uma imagem da qualidade do desempenho, aspetos que tornam imprescindível analisar para assegurar a qualidade tanto dos colaboradores quanto da organização como um todo. Desta forma é necessário que a análise e descrição de funções seja comunicada e explicada aos colaboradores para que seja claro o intuito da organização ao realizá-la.

Em suma, a AD permite às organizações o alcance da homogeneidade dos seus objetivos atuais e futuros uma vez que, o colaborador está consciente das metas associadas ao seu cargo, o que, consequentemente, proporciona uma visão holística do negócio, da organização e da relevância de cada atividade, para alcançar o sucesso organizacional (Rodrigues, 2012). «No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações» (Chiavenato, 2014, p.210). Assim, avaliação de desempenho apresenta-se como um meio para fomentar o desempenho e desenvolvimento individual, e também o desempenho organizacional (Rego et al. 2015). Grant (2006 cit in Rego et al., 2015) expõe que se trata de um processo contínuo que requer uma definição clara, a eficácia deve ser medida, os dados produzidos analisados, além de ser passível de melhorias contínuas e controlo.

1.3.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um meio que as organizações utilizam na procura pela melhoria dos resultados de desempenho e das condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal, ou seja, é uma ferramenta que permite conciliar os objetivos tanto da organização como dos indivíduos, com o objetivo final de incrementar a produtividade e qualidade dos serviços prestados (Bavaresco & Salvagni, 2015).

De acordo com (Aguiar et al., 2018) o objetivo deste método passa por analisar as práticas dos colaboradores e promover o desenvolvimento profissional e pessoal, com o intuito de aperfeiçoar o desempenho das funções que lhes dizem respeito. Para além disso, é importante no auxílio da administração de recursos humanos uma vez que, fornece informações relevantes para decisões sobre a práticas de bonificação, ajustes salariais, demissões, necessidades de formação e demais ações.

Chiavenato (2014) expõe sete principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho dos seus colaboradores:

- **Recompensas**: proporciona um julgamento sistemático que fundamenta decisões como aumentos salariais, promoções, transferências e, ocasionalmente, demissões. Representa uma avaliação por mérito.
- **Retroação**: fornece *feedbacks* sobre os resultados do desempenho e das atitudes e competências.
- **Desenvolvimento**: cada um dos membros da organização fica a saber exatamente quais são os seus pontos fortes (o que pode ser aplicado de forma mais intensa no trabalho) assim como os pontos francos (o que deve ser objeto de melhoria por meio de formações)

- **Relacionamento**: permite a cada trabalhador da organização melhorar as relações interpessoais com as pessoas à sua volta, incluindo gerentes, pares e subordinados, para além de proporcionar uma compreensão sobre como essas pessoas avaliam o seu desempenho.
- **Perceção**: cada elemento da organização fica a perceber o que os indivíduos ao seu redor pensam a seu respeito o que contribui na melhoria tanto da perceção que o indivíduo tem de si próprio como da perceção do meio social.
- **Potencial de desenvolvimento**: fornece meios para que a organização compreenda em detalhe o potencial de desenvolvimento dos colaboradores com o intuito de definir programas de formação e desenvolvimento, sucessão, carreiras, entre outros.
- **Aconselhamento:** o gerente ou especialista de RH é provido de informações sobre como proceder ao aconselhamento e orientação dos colaboradores.

Braet e Camp (2016) referem que ao analisar o propósito de realizar uma avaliação de desempenho, podem ser levantadas diversas razões para a sua implantação. Os autores sintetizaram seis motivos a partir de diversas fontes: (1) planear, acompanhar, avaliar, controlar e comunicar atividades financeiras e operacionais; (2) fornecer informação e apoio ao responsável pelas decisões; (3) maximizar a eficiência e impulsionar melhorias para otimizar a lucratividade; (4) alinhar-se com metas, objetivos e estratégias organizacionais; (5) recompensar e disciplinar colaboradores e gestores; (6) antecipar resultados imediatos e futuros.

Segundo Pontes (2021) um programa de avaliação de desempenho apresenta uma panóplia de objetivos que passam por dinamizar o planeamento da empresa e obter melhorias relacionadas com a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, assim como em relação a aspetos económicos e financeiros. Além disso, tem como intuito melhorar as competências das pessoas e da empresa, desenvolver os trabalhadores, estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização e obter o comprometimento com os resultados previstos pela instituição. Outros objetivos incluem a melhoria da comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos e dessa forma criar um clima de diálogo construtivo e eliminar dissonâncias, ansiedades e incertezas.

O programa de AD também serve para dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas à procura de melhorias, gerar informações, destacar os resultados que são fruto da atuação coletiva, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipas de trabalho, servir como instrumento de apoio a decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa e, por fim, auxiliar no processo de levantamento de necessidades de formação e desenvolvimento (Pontes, 2021).

A finalidade da AD é utilizar um sistema de avaliação global, aplicável a toda a organização, para garantir que todos estejam alinhados na mesma direção (Aguiar et al. 2018). Segundo os autores o objetivo passa por identificar o estágio atual de cada colaborador e orientar um caminho comum assim como, realizar um levantamento das necessidades de formação dos trabalhadores e ainda facilitar a adaptação aos cargos estipulados.

Entende-se que a AD fornece às organizações diversos benefícios uma vez que auxilia no alcance dos objetivos previamente traçados (Derroso & Boewerk, 2017). Os autores destacam a construção da avaliação de desempenho para a descoberta de novos talentos ao identificar os principais atributos dos trabalhadores. Para além disso, é uma ferramenta que facilita o *feedback* já que os resultados da avaliação são tangíveis e mensuráveis e podem ser compartilhados com os avaliados. Ainda, Derroso e Boewer (2017) referem que ajuda na contextualização das pessoas em relação à organização e os seus objetivos, e auxilia na integração dos objetivos pessoais com os objetivos da empresa.

Quando se inicia um sistema de avaliação de desempenho é necessário ter em consideração todos os elementos que fazem parte da organização e dar a conhecer ao trabalhador de forma clara os objetivos que a empresa procura alcançar (Magalhães, 2014). Assim, é fundamental que o objetivo esteja alinhado de forma clara e em sintonia com o desempenho esperado. Quando o objetivo é bem definido e coordenado com o desempenho esperado dos colaboradores, o desenvolvimento dos mesmos torna-se mais natural, facilitando o processo. Resumidamente, é fundamental que todos os integrantes da organização assegurem que as suas funções estão a ser desempenhadas de forma positiva e eficaz, por isso os objetivos estabelecidos pela AD serem diretrizes de orientação que ajudam o trabalhador a gerir o seu desempenho e a se manter motivado para executar as tarefas e atividades que lhe competem (Rego et al., 2015)

Posto isto, outra questão relevante é determinar quem vai ser o responsável pelo processo de avaliação de desempenho. Assim, para complementar os objetivos é importante prestar especial cuidado e atenção na escolha do avaliador, uma vez que este tem de deter conhecimento das tarefas realizadas pelo colaborador. Para além disso, os colaboradores devem ser informados previamente de que vão ser alvo de uma avaliação (Sousa 2020). Portanto, é importante que exista uma harmonia entre quem realiza a avaliação e quem está a ser avaliado. Ao concordar em participar no processo de avaliação, o colaborador reconhece que AD acarreta mudanças no futuro, por isso, o consentimento é fundamental para garantir que o processo ocorre adequadamente.

Segundo Rego et al. (2015) são sobretudo 5 condições de eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho: (1) *relevância*, relações claras entre os padrões de desempenho para uma determinada função e os objetivos organizacionais e relações claras entre os elementos funcionais identificados como importantes na análise de funções e as dimensões alvo de avaliação; (2) *sensibilidade*, o sistema deve ser capaz de distinguir desempenhos bons e maus; (3) *fiabilidade*, consistência de julgamentos e procedimentos; (4) *aceitabilidade*, se os indivíduos não se revirem nem aceitarem o sistema, os critérios e os procedimentos, este será condenado ao fracasso, as pessoas vão desconfiar e não aceitar as classificações; e (5) *praticabilidade*, o grau em que os trabalhadores e supervisores compreendem o sistema e o encaram como útil e prático.

A avaliação de desempenho é um processo de redução de incerteza e, simultaneamente, de harmonia. A avaliação reduz incerteza na medida que auxilia os colaboradores a terem uma perceção mais clara do seu desempenho na organização. Além disso, procura a harmonia uma vez que proporciona a partilha de ideias e garante que tanto o funcionário como o gerente, estão na

mesma página (Chiavenato, 2014). Assim, através da AD o colaborador consegue ter um entendimento do que os membros da organização pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização.

Pontes (2021) destaca que as principais razões para a existência da avaliação de desempenho nas intuições são melhorar o desempenho e, consequentemente, desenvolver os indivíduos e a própria organização. Um outro fator de extrema importância e um dos elementos fundamentais nas avaliações de desempenho e que deve estar presente em todas as etapas do sistema de medição de desempenho é o *feedback*. Portanto, o objetivo é fornecer aos colaboradores os elementos formativos que lhes permitam compreender tanto os erros como as ações positivas, as suas origens e consequências (Rego et al. 2015).

Para Rego et al. (2015) ao longo do período de avaliação, é necessário fornecer feedback ao colaborador sobre o desempenho, sendo que vai permitir que este altere comportamentos errados, fomentar as ações apropriadas e evitar surpresas na avaliação final. Na mesma linha de pensamento, Cruz et al. (2014) menciona que a AD deve analisar as contribuições que cada indivíduo traz para a organização, sendo que estes procuram nessa avaliação um *feedback* do que precisam de melhorar no seu desempenho. Em concordância, Pontes (2021), menciona que a AD, não se resume apenas a estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, mas também se concentra em acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.

De forma sucinta, são diversas as razões para as organizações adotarem a avaliação de desempenho sendo todas elas voltadas para o crescimento e melhoria do desempenho tando dos gestores como dos colaboradores, além de contribuir para o fortalecimento da organização como um todo. Entende-se que a avaliação de desempenho objetiva identificar tanto os pontos fortes como os pontos de melhoria do colaborador, sendo por isso um instrumento importante de *feedback*, uma vez que ao fornecer *feedback* aos avaliados, estes tornam-se mais capazes de compreender de que forma podem evitar os erros e repetir as ações positivas em benefício de desempenhos futuros.

Valoriza-se os pontos fortes e identifica-se discrepâncias e carências em relação à formação e desenvolvimento dos pontos de melhoria, a fim de estabelecer meios e programas para reduzi-las ou eliminá-las. Para além disso, procura integrar as pessoas à cultura e valores da empresa, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo no qual todos se sintam valorizados e parte da equipa e organização. Também, é importante adequar as pessoas aos cargos, assim, trabalhadores providos de formação, integrados na instituição e adequados aos seus cargos vão contribuir para um ambiente de trabalho mais positivo e uma empresa mais bem-sucedida no geral e próxima de alcançar as metas que tem estipuladas.

1.3.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

Classificar o desempenho implica que a organização comece antes de tudo por compreender e analisar as funções existentes, para que posteriormente a organização faça a seleção do modelo de avaliação de desempenho que melhor se adapte à cultura organizacional, em função dos seus

objetivos e características. Nesse sentido, as instituições devem procurar usar um sistema de avaliação de fácil utilização, claramente compreendido e conhecido por todos os envolvidos. Chiavenato (2014) destaca a complexidade de avaliar o desempenho de um elevado número de pessoas dentro de uma organização e de garantir que utiliza critérios de equidade e justiça, enquanto ao mesmo tempo as estimula.

Existe uma variedade de métodos para avaliar o desempenho dos elementos de uma organização, concebidos para diferentes propósitos, como identificar traços de personalidade, medir competências, comportamentos e/ou resultados. Portanto, é fundamental realizar uma análise e descrição detalhada de funções e selecionar as fontes e instrumentos de avaliação mais adequados para que a avaliação supra os efeitos desejados.

1.3.3.1 O conceito de Análise e Descrição de Funções e a sua importância para a AD

A avaliação global do desempenho de um colaborador requer um conhecimento pormenorizado do perfil funcional do cargo por ele ocupado. Entende-se que avaliar o desempenho requer do conhecimento aprofundando do que se pretende avaliar. A Análise e Descrição de Funções (ADF) desempenha um papel fundamental nesse processo, sendo que envolve a recolha e organização de todas as informações que caracterizam as funções existentes na organização, tanto em termos de conteúdo quanto de contexto.

Segundo Rego et al. (2015) a Análise de Funções (AF) é considerada por inúmeros autores, como a espinha dorsal da Gestão de Recursos Humanos. Os autores adiantam que o motivo dessa importância decorre do facto de a AF estar presente em princípios como o recrutamento, a seleção e/ou a avaliação de desempenho, entre outros. Para avaliar o desempenho é necessário ter uma perceção precisa do que se pretende avaliar. Assim, entende-se que na base dos sistemas de avaliação de desempenho e como princípio do seu desenvolvimento está a análise de funções

A AF permite identificar os deveres e responsabilidades atribuídos a cada cargo, determinar os padrões a serem alcançados e definir as atividades específicas a serem desempenhadas e assim determinar se o titular da função executou as mesmas adequadamente (Rego et. al, 2015). Nesse sentido, entende-se que a AF é uma ferramenta extremamente útil para determinar os indicadores de desempenho em que se deve considerar o potencial de desenvolvimento e de carreira.

De acordo com Virág e Albu (2014) o primeiro passo que um gestor deve dar após a recolha e levantamento dos dados relativos à empresa e ao ambiente externo é conduzir uma de análise de funções, expressa na forma de descrições e especificações de cargo para cada uma das tarefas ou funções dentro da organização. Enquanto a descrição do cargo identifica as tarefas, deveres e responsabilidades do respetivo, a especificação do cargo enumera os conhecimentos, habilidades e aptidões necessárias para que o trabalhador execute a sua função de forma satisfatória (Virág & Albu, 2014).

Rego et al. (2015) definem de forma simples a avaliação de desempenho como um estudo das funções de uma organização, o que envolve recolher informações sobre o conteúdo e contexto envolvente a uma função, tendo em consideração que existem variações de organização para

organização no que respeita à sua extensão, rigor, custos e grau de organização. Os autores acrescentam que a AF ocorre como um processo "organizado, sistemático e estruturado, cujo produto final é igualmente conhecer a função e o trabalho". Uma organização é um conjunto de pessoas reunidas para alcançar objetivos, o que implica uma estrutura integrada de atividades, isto é, um grupo de pessoas que seguem padrões comportamentais pré-estabelecidos, padrões esses que equivalem às funções. Dessa forma, entende-se que a AF é um instrumento intencionalmente preparado e aplicado com vista a conhecer o conteúdo das funções constituintes de uma organização.

Anyakoha (2019) destaca que empresas que conduzem a AF regularmente conseguem extrair o melhor dos seus funcionários em comparação com aquelas que não o fazem. De acordo com a autora, uma prática eficaz de recursos humanos requer de uma compreensão detalhada dos cargos tanto por parte da organização como dos funcionários, o que torna intuitivamente imperativo que haja uma relação entre a AF e o desempenho da empresa. Portanto, compreende-se que análise de cargos contribui significativamente para o desempenho organizacional. Além disso, Anyakoha (2019) reforça que a AF é uma decisão importante de gestão estratégica para as organizações, sendo uma prática vital para o alcance dos planos e objetivos estratégicos da instituição.

A AF envolve o processo de compreensão clara dos cargos que precisam ser ocupados na organização, as tarefas específicas que devem ser realizadas pelos indivíduos que ocupam esses cargos, os traços e características individuais necessários para desempenhar as funções inerentes aos cargos e os parâmetros que podem ser utilizados para avaliar a efetividade e eficácia na execução dos mesmos. (Anyakoha, 2019).

Segundo Chiavenato (2014), a análise de cargos concentra-se nas especificações do cargo em relação à pessoa que o ocupa. De acordo com o mesmo autor, para que essa análise seja fundamentada numa base sólida de comparação, é necessário considerar fatores de especificações: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades e condições de trabalho. Isso significa que AF funciona como uma análise comparativa de quais exigências (requisitos) o cargo impõe ao seu ocupante, sob o ponto de vista mental, físico, das responsabilidades e condições de trabalho.

São diversas técnicas para a recolha de informação sobre o conteúdo do trabalho e sobre as respetivas exigências humanas (Rego et al., 2015). No entanto, destacam-se três métodos para a obtenção de dados a respeito dos cargos: observação, questionário e entrevista.

- **Observação**

  A observação é considerada por Rego et al. (2015) uma das técnicas mais utilizadas pelos analistas para a AF. Este método requer que o analista observe diretamente o trabalho realizado pelo ocupante do cargo e recolha informações sobre essas atividades através de anotações e apontamentos. Segundo Rego et al. (2015) esta técnica fornece ao analista uma variedade de informações, tais como: duração, frequência e complexidade das tarefas; fluxos de trabalho; eficiência da produção; condições de trabalho; materiais e instrumentos necessários; tarefas físicas que compõe a função. Chiavenato (2014) refere que é comum utilizar uma lista de itens

ou um questionário durante o processo de observação, que é preenchido pelo observador para assegurar a cobertura de todas as informações necessárias. O mesmo autor acrescenta que este método é particularmente útil em cargos simples, rotineiros e repetitivos, como operadores de linha de montagem, operadores de máquinas, escriturários, entre outros. Apesar dos aspetos positivos, Rego et al. (2015) destacam que a observação não fornece informação sobre o trabalho mental do indivíduo. Além disso, o facto de serem observados pode fazer que alguns desses indivíduos não executem o trabalho como habitualmente. Assim, ao alterarem o comportamento habitual pode distorcer as conclusões do analista. Neste método o analista tem uma participação ativa, enquanto o ocupante desempenha uma participação passiva, limitando-se a executar as suas funções enquanto é observado pelo analista (Chiavenato, 2014).

- **Questionário**

O questionário é um método de aplicação rápida e económica que consiste numa série estruturada de perguntas relativas ao posto de trabalho e permite obter informação padronizada e específica sobre as funções desempenhadas (Rego et al. 2015). Segundo Chiavenato (2014) a principal vantagem do questionário é que permite recolher informação de um grande número de funcionários, de forma rápida e eficiente. Todavia, Rego et al. (2015) alertam para uma desvantagem nesta técnica: a vulnerabilidade às distorções de informação. É possível que o incumbente, quando questionado, enriqueça a sua função relativamente à responsabilidade ou às dificuldades que a mesma acarreta. Portanto, a construção de um questionário exige um planeamento rigoroso e cuidado e, muitas vezes, várias revisões antes do formato final. Neste caso, o analista tem uma participação passiva, recebe os dados por meio do questionário, enquanto o ocupante desempenha uma participação ativa, uma vez que é ele quem fornece os dados por meio de questionário (Chiavenato, 2014).

- **Entrevista**

De acordo com Chiavenato (2014) a entrevista é amplamente utilizada na obtenção de informações sobre os cargos das organizações e na definição de deveres e responsabilidades. Rego et al. (2015) referem-se à entrevista como uma técnica popular que envolve uma conversa mais ou menos estruturada, guiada sob a orientação de um guião previamente preparado, durante a qual o analista recolhe a informação necessária diretamente dos executantes. Chiavenato (2014) sugere que a entrevista pode ser de três tipos: individuais com cada funcionário, grupais com funcionários que ocupam o mesmo cargo e com o supervisor que conhece os cargos a serem analisados. Relativamente às vantagens desta técnica, Rego et al. (2015) destacam como a principal, o facto de a entrevista permitir verificar e clarificar respostas, uma vez que por existir diálogo, há a possibilidade de trocar e testar informação. Além disso, esse método referido possibilita a realização de AF mais complexas e/ou com carga mental importante, para além de conceder a recolha de uma grande quantidade de informação, em termos quantitativos e qualitativos. Enquanto desvantagem, destaca-se como a maior, o consumo de tempo e consequentes custos, tanto em relação ao analista como ao ocupante, além de que a comparação da informação recolhida em várias entrevistas pode não ser tarefa

fácil (Rego et al. 2015). Além disso, alguns dos incumbentes podem sentir desconfiança relativamente ao objetivo da entrevista e consequentemente levá-los a responder de forma incorreta e distorcida. No caso da entrevista, tanto o analista como o ocupante desempenham uma participação ativa, ambas as partes participam ativamente no processo, um colhe os dados e o outro fornece os dados, respetivamente.

Com base na literatura disponível, é possível constatar que, no que concerne à descrição de funções (DF), não existe um formato universal para a sua definição. Segundo Rego et. al (2015, p.168) "uma descrição de funções é uma afirmação escrita sobre aquilo que o ocupante da função faz, como faz e sob que condições". De acordo com o mesmo autor, regra geral, a descrição de determinada função deve ser constituída por um ou mais dos seguintes elementos:

- Identificação da função: abrange a designação ou título da função, posição na estrutura organizacional (nível hierárquico, subordinação, supervisão, etc), entre outros elementos como o nível salarial.
- Objetivos globais da função: envolve as metas da função dentro da organização, geralmente expressas com um verbo de ação, como *supervisionar, coordenar, gerir*.
- Deveres e responsabilidades: descreve a função em termos dos deveres e responsabilidades que a mesma acarreta, com o intuito de disponibilizar uma visão precisa e concisa daquilo que se espera que seja realizado na função em causa.
- Materiais, máquinas, equipamentos, ambiente e social.
- Outras condições de empregabilidade revelantes sobre o cargo como os benefícios e regalias associados à função, condições sazonais, regime contratual, relação com os sindicatos, entre outros.

Mediante o exposto, entende-se que DF permite que o colaborador compreenda a sua função, tarefas, atribuições e responsabilidades, além de permitir ao trabalhador compreender melhor a sua posição dentro da organização. A representação visual por meio de organograma é também essencial para essa compreensão. O organograma empresarial representa a ilustração gráfica da estrutura organizacional de uma empresa. Assim sendo, o ocupante do cargo para desempenhar as suas atividades de maneira eficaz deve ter uma posição definida no organograma. Essa posição determina o nível hierárquico, a quem o indivíduo é subordinado (a quem presta responsabilidade), quem são os seus subordinados (sobre quem exerce autoridade) e em que departamento ou divisão está localizado (Chiavenato, 2014).

Embora a análise de funções e a descrição de funções estejam intimamente relacionadas, como observa Chiavenato (2014), existe diferenças entre ambas. Enquanto a análise de cargos procura determinar quais são os requisitos físicos e mentais necessários para desempenhar as funções, as responsabilidades atribuídas ao ocupante e as condições em que o trabalho deve ser executado, a descrição de funções concentra-se no conteúdo das atividades (o que faz, quando faz, como faz e porque faz).

De forma complementar, Silva (2021) também diferencia ambos os conceitos. A autora descreve a análise de funções como um processo que implica a recolha e análise de informações sobre as tarefas, as competências e os requisitos necessários que o ocupante do cargo necessita para desempenhar as funções adequadamente. Já a descrição de funções compreende um sumário detalhado e um retrato fiel das tarefas, responsabilidades, ferramentas de trabalho e requisitos exigidos para desempenhar uma função específica, incluindo a formação académica e profissional necessárias, experiência profissional prévia e informações sobre os conhecimentos linguísticos e informáticos relevantes para esse cargo (Silva, 2021).

Por tanto, entende-se que quando se descreve uma função, implica essencialmente descrever e relacionar o que o ocupante faz (o que faz?; tarefas e atividades a executar), como o faz (como faz?; através de: pessoas; máquinas e equipamentos; materiais; dados e informações.), quando o faz (quando faz; periodicidade: diária; semanal; mensal; anual; esporádica.), em que condições o faz (onde faz?; local e ambiente de trabalho) e o propósito por trás dessas atividades (porque faz?; objetivos do cargo, metas e resultados a atingir). Além disso, regista de igual forma, a análise de requisitos exigidos para o exercício da função como o nível de escolaridade, a experiência e os conhecimentos necessários. Pelo que, é possível constatar que a descrição de funções fornece à organização uma visão simplificada do que o cargo envolve e das principais responsabilidades associadas ao mesmo.

Chiavenato (2014) reforça que, de forma sucinta, a descrição de funções relaciona as tarefas, os deveres e as responsabilidades. Trata-se de uma narrativa e expositiva que se concentra nos aspetos intrínsecos do cargo, ou seja, o seu o conteúdo. Por outro lado, a análise de funções preocupa-se com aspetos como quais os requisitos que a pessoa deve deter para desempenhar o cargo, isto é, aspetos extrínsecos do cargo.

A descrição e análise de funções envolve um entendimento e reconhecimento das diferentes funções existentes dentro da organização, assim como as tarefas e responsabilidades implícitas a cada posição e os requisitos necessários para desempenhar cada uma delas. Esse processo facilita não só a compreensão do papel de cada colaborador, mas também contribuiu para a otimização da estrutura organizacional. Ao compreender claramente as funções de cada um dos elementos da instituição, torna-se possível identificar áreas de melhoria, otimizar fluxos de trabalho e promover uma distribuição mais equilibrada de responsabilidades. Em suma, percebe-se que a DF e a AF, vai, de forma quase automática, potenciar e influenciar de forma significativa uma estrutura organizacional mais otimizada.

1.3.3.2 Fontes de avaliação de desempenho

Ao implementar a avaliação de desempenho é fundamental definir quem vai ser o avaliador, assim, de acordo com a literatura disponível, são várias as fontes de avaliação e a escolha por parte da organização vai depender da estrutura organizacional e do descritivo de funções. Isso incluiu os objetivos da avaliação, as funções que vão ser avaliadas, assim como os instrumentos e critérios optados para o processo.

Entende-se, portanto, que iniciar um processo de avaliação de desempenho envolve uma panóplia de procedimentos que têm de ser cumpridos, um deles passa por determinar o responsável pela avaliação. Assim sendo, é imprescindível que as instituições adotem um tipo de avaliação adequado e alinhado com a sua realidade organizacional. Identificar o avaliador mais adequado é primordial assim como definir o seu papel na AD, para garantir que o processo corre na normalidade, de forma a evitar erros e enviesamentos, e garantir que os desempenhos abaixo do esperado são identificados.

Apesar de existirem várias fontes de AD, Rego et al. (2015) referem que tradicionalmente a avaliação era levada acabo pela chefia direta. Porém ao longo tempo e por diversas razões têm surgido outros intervenientes. Posto isto, entende-se que AD passou por um processo evolutivo e, atualmente, podem existir outros intervenientes para além do superior hierárquico direto, nomeadamente o próprio avaliado (autoavaliação), o técnico do departamento de RH, os colegas/pares, os subordinados, por diversos avaliadores (avaliação 360º) e a realizada pelos próprios clientes.

1.3.3.2.1 Avaliação pela chefia direta

A avaliação de desempenho realizada pela chefia direta é a mais comum e usual, sendo que, de acordo com Pontes (2021) fornece elementos confiáveis quando o líder tem a oportunidade de trabalhar perto do avaliado. Rego et al. (2015) reforça que o superior hierárquico possui uma visão privilegiada do desempenho dos colaboradores submetidos a avaliação, portanto, é quem o melhor deve conhecer. Assim, entende-se que, na generalidade a chefia direta é o avaliador mais qualificado sendo que está envolvido no quotidiano do colaborador. Isto confere-lhe maior legitimidade para avaliar tendo em conta que acompanha e orienta de forma mais próxima o trabalhador, e possui um conhecimento mais detalhado do mesmo, consequentemente conhece de forma mais profunda o seu desempenho.

São os superiores hierárquicos que definem os objetivos a serem alcançados pelos subordinados, para além de prestarem o apoio e orientação aos mesmos, por essa razão este tipo de avaliação apresenta a vantagem de a chefia direta, geralmente, ter acesso a informações mais detalhadas sobre o desempenho do colaborador (Camara et al. 2016). Além disso, a presença de um avaliador em cada departamento torna essa avaliação mais objetiva e rigorosa.

Rego et al. (2015) acrescenta que a chefia direta vai estar motivada para realizar uma AD dos subordinados, pois está diretamente envolvida nos resultados, nesse sentido existem os dois lados da moeda, o superior hierárquico vai ganhar com a melhoria do desempenho e perder com o mau desempenho dos trabalhadores.

Nesta abordagem, quem avalia o desempenho do pessoal é a chefia direta com a assessoria do órgão de RH, que estabelece os meios e critérios para que as avaliações sejam realizadas (Chiavenato, 2014). Chiavenato (2014) refere que quando o gerente não tem o conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação de desempenho é o órgão de RH que assume essa responsabilidade. O técnico de departamento de

RH elabora, acompanha e controla o sistema que é utilizado pelo gestor para avaliação do trabalho dos seus subordinados.

Todavia, este método não está isento de adversidades. Segundo Rego et al. (2015) um dos problemas que pode surgir é a dificuldade de observação por parte da chefia direta em relação a algumas funções devido à sua natureza. Um exemplo comum em muitas empresas é o trabalho à distância, onde subordinados estão fisicamente distantes dos superiores hierárquicos, o que dificulta a observação direta e mais precisa do desempenho (Pontes, 2021). Para além disso, outro inconveniente resulta do enviesamento avaliativo quando por efeitos de preconceito ou de favoritismo, a avaliação é distorcida e a perceção de equidade retirada (Rego et al. 2015). A sugestão dos autores para reduzir essa adversidade é uma avaliação conjunta realizada pela chefia direta e pelo respetivo superior hierárquico. Entende-se, portanto, que a condução do processo não é fácil e tem um impacto direto na perceção de equidade e justiça, sendo que está sujeito a alguns enviesamentos, é necessário utilizar outras fontes de avaliação como complemento.

1.3.3.2.2 Autoavaliação

Uma outra forma de avaliação é a autoavaliação, que tem vindo a ser cada vez mais utilizada nas organizações. De acordo com Chiavenato (2014) nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e pela monitoração com a ajuda do seu superior. Nessa linha de pensamento, Pontes (2021) refere que este método amplia a participação do colaborador no processo e é especialmente eficaz em instituições que praticam valores como o autoconhecimento, autonomia e confiança.

Segundo Rego et al. (2015) quando o indivíduo se autoavalia, torna-se mais consciente daquilo que fez e do que poderia e deveria ter feito. Consequentemente, vai sentir-se mais motivado uma vez que está mais envolvido no processo de avaliação e vai responder de forma mais espontânea, sem os constrangimentos típicos de uma entrevista de avaliação, por exemplo (Rego et al. (2015). Entende-se, portanto, que esta forma de avaliação tem como vantagem contribuir para o aumento da motivação do colaborador, que se torna parte integrante do processo. O avaliado participa ativamente na avaliação, mais motivado e menos constrangido, isto porque não existe a formalidade da entrevista de avaliação, e ainda beneficia de um melhor entendimento das suas de limitações, superar expectativas e resultados fixados.

Assim, este tipo de avaliação permite que o trabalhador se avalie a si próprio, tendo em consideração a sua performance, eficiência e eficácia, com base em determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela natureza da tarefa, conforme referido por Chiavenato (2014). De acordo com o mesmo autor, a autoavaliação permite que cada elemento da organização avalie o seu desempenho como um meio de atingir metas e resultados estabelecidos e superar expectativas. Para além disso, permite ao funcionário avaliar as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, assim como os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades e identificar o que é necessário ser reforçado para a melhor dos resultados pessoais.

Todavia, existe uma tendência natural para os indivíduos sobrevalorizarem o seu desempenho e atribuir a si mesmas boas classificações. Por essa razão, a autoavaliação tende a funcionar como complemento a outras avaliações (Rego et al. 2015). De acordo com Pontes (2021), normalmente a autoavaliação é completada com a avaliação pela chefia direta. Rego et al. (2015) refere que em diversas organizações, primeiro o colaborador responde a um questionário de autoavaliação e em seguida a avaliação é realizada pelo supervisor, posteriormente há uma discussão entre ambos, onde a chefia apresenta o seu julgamento, à procura de chegar a um consenso sobre a avaliação final. Em concordância, Camara et al. (2016) refere que a avaliação é realiza por meio de um questionário similar ao utilizado no ponto anterior, o supervisor analisa as respostas e faz a sua própria avaliação, comparando-a à realizada pelos avaliados, por fim os dois comparam os resultados. A junção dos dois elemento facilita o processo de condução da entrevista, uma vez que permite a troca de observações e proporciona a concordância quanto ao resultado da avaliação, o que torna o processo mais consistente (Pontes 2021).

Posto isto, compreende-se que após os avaliados completarem a autoavaliação realizada num questionário igual ao utilizado pelos superiores hierárquicos, a chefia analisa as respostas e faz a sua própria avaliação. Em seguida, o supervisor compara as avaliações, que por vezes são discrepantes, e reúne individualmente com cada um dos avaliados para discutir os resultados, com o intuito de identificar os pontos a serem melhorados e valorizados.

Rego et al. (2015) destaca que esta prática, no caso de sobreavaliação pode potenciar maior conflitualidade entre a chefia e o colaborador, já ao contrário, no caso de subavaliação pode prejudicar o mesmo, por isso é importante que existam métricas de desempenho definidas e objetivas e que a relação entre a chefia e o colaborador seja de confiança, para que seja possível ultrapassar essas dificuldades.

Para Chiavenato (2014) o ideal seria que cada indivíduo avaliasse o seu próprio desempenho com base em critérios e referências específicas, a fim de minimizar a subjetividade inerente ao processo.

A avaliação conjugada entre o avaliador e o avaliado aumenta a perceção de imparcialidade no processo de avaliação, o que é um fator extremamente vantajoso para a organização. Com este método, os colaboradores tendem a aceitar mais facilmente a avaliação como uma ferramenta legítima e construtiva de avaliar o seu desempenho. Assim, a autoavaliação envolve uma componente mais participativa, envolvente e altamente motivadora, que se reflete no aumento da sua satisfação com o trabalho.

1.3.3.2.3 Avaliação pelo técnico do departamento de Recursos Humanos

De acordo com Chiavenato (2014) esta forma de avaliação é comum em instituições conservadoras, no entanto está a cair em desuso pelo seu caráter extremamente centralizador, monopolizador e burocrático. Sendo que, como todo o processo centralizador, as regras e normas burocráticas reduzem a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema (Chiavenato, 2014).

Nesta alternativa de avaliação é o órgão de RH que assume a responsabilidade total pela AD. Assim, o processo passa por, na maior parte das vezes, reter informação de cada gerente sobre o

desempenho passado dos membros da organização, realizar o processamento e interpretação dessa informação para, por fim, gerar relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo profissional de RH (Chiavenato, 2014).

Segundo Heneman et al. (1987 cit in Rego et al. 2015), em casos específicos, como quando o colaborador depende de mais do que uma chefia e/ou está envolvido em diferentes projetos e funções, a avaliação pode se feita por um técnico de RH. Contudo, a instituição corre a problemática desse profissional de RH não ter uma compreensão completa do trabalho realizado pelo colaborador (Rego et al. 2015). Tendo em consideração esse distanciamento entre o técnico do departamento de RH e a realidade trabalhado do colaborador, a legitimidade do processo de avaliação pode ser questionada pelos indivíduos avaliados. Assim sendo, torna-se necessária uma forte coordenação entre todos os responsáveis por projetos ou tarefas atribuídas ao colaborador, para que o método seja realmente eficaz (Rego et al. 2015).

A avaliação realizada pelo técnico de RH é mais genérica do que particular, o que resulta numa tendência de padronização do desempenho dos indivíduos, na tentativa de eliminar as diferenças individuais (Chiavenato, 2014). Além disso, apresenta a desvantagem de utilizar parâmetros, como média e mediana, em vez de considerar o desempenho real de cada colaborador.

1.3.3.2.4 Avaliação pelos colegas/pares

A avaliação também pode ser realizada pelos colegas/pares. Neste caso, os intervenientes no processo de avaliação consistem em pessoas no mesmo nível hierárquico que se avaliam mutuamente (Pontes, 2021). Em determinadas profissões é difícil para a chefia direta observar o desempenho das pessoas, por essa razão, em muitos casos, é possivelmente mais apropriado recorrer às avaliações pelos pares (Rego et. al. 2015). Nesses casos, são os colegas de trabalho que observam de perto e diretamente os comportamentos e desempenho uns dos outros, ao contrário da chefia, que delega de forma mais distante. Pelo que os membros da equipa acabam por conhecer melhor os contributos e o trabalho uns dos outros, o que resulta em julgamentos independentes mais construtivos e realistas. Além disso, pode também fazer sentido utilizar este método de avaliação quando há a intenção de promover um elemento da equipa a uma posição de liderança, e pretende-se garantir a aceitação pelos membros da mesma (Rego et al. 2015).

Todavia, esta fonte de avaliação também pode estar sujeita a erros e enviesamentos, por isso é recomendado que seja utilizada em combinação com outras fontes de avaliação para evitar possíveis injustiças. Rego et al. (2015) exemplifica dois cenários diferentes. No primeiro caso, em organizações onde existe um forte espírito de grupo e união, as avaliações podem ser tendenciosas na medida em que os colegas podem evitar más pontuações entre si, o que influencia a veracidade das pontuações. No segundo exemplo, pelo contrário, retrata organizações onde a competição é elevada e as avaliações realizadas pelos colegas podem ser distorcidas, resultando em avaliações abaixo da realidade.

1.3.3.2.5 Avaliação pelos subordinados

Nesta forma de avaliação, são os subordinados que avaliam o desempenho do seu superior hierárquico e fornecem *feedback* sobre a sua atuação, neste caso, um processo de *feedback* ascendente, que requer maturidade e confiança na relação (Pontes, 2021). Assim, tal como referido a avaliação realizada pelos subordinados em contraste com a avaliação do subordinado pelos superiores, é o outro lado da moeda, neste caso é gerente avaliado pela equipa (Chiavenato, 2014).

Segundo Chiavenato (2014) isso inclui a forma como ele proporcionou os meios e recursos para a equipa atingir os seus objetivos, assim como de que forma pode incrementar a eficácia da equipa e contribuir para a melhoria dos resultados. Os subordinados detêm uma perspetiva direta sobre a capacidade do chefe em delegar e comunicar, o estilo de liderança, a qualidade do seu planeamento, a organização no trabalho e a habilidade de criação de espírito de equipa (Rego et al. 2015). Nessa linha de pensamento, a avaliação pode incluir questões sobre a reação a críticas, o temperamento, a segurança na condução de objetivos, a justiça e respeito para com a equipa, a escolha entre urgência e importância, e inovação (Pontes, 2021).

A avaliação realizada pelos subordinados permite que o avaliado, superior hierárquico, reflita sobre a sua forma de liderar e ajuste o seu comportamento consoante o resultado da avaliação (Pontes, 2021). No entanto, esta fonte de avaliação pode ser encarada com algum ceticismo e, muitas vezes, descredibilizada, tendo em consideração que pode ser muito parcial. Os subordinados têm acesso apenas a uma parte do trabalho dos superiores, o que implica que a seja limitada a esses aspetos, omitindo uma outra parte das suas funções (Rego et al. 2015). O mesmo autor destaca que os subordinados podem sentir-se relutante em avaliar os seus superiores com fracas cotações, por razões de reverência ou de medo, e a repercussão que isso pode ter no ambiente de trabalho. Por outro lado, quando a avaliação é realizada em anonimato, ocorre o risco de os subordinados usarem a avaliação para retaliar contra os seus superiores. Para além disso, os subordinados podem tentar recorrer a manobras de agrado às equipas, o que pode resultar na relutância para serem sinceras nas classificações atribuídas.

1.3.3.2.6 Avaliação pelos clientes

Os clientes também podem fazer parte do processo de avaliação, de acordo com Rego et al. (2015) em determinadas circunstâncias, os clientes encontram-se numa posição privilegiada para fornecer informação sobre o desempenho dos colaboradores da organização. Esta fonte de avaliação pode ser utilizada e tornar-se especialmente útil, sobretudo em profissões que envolvem o contacto direto do cliente com o desempenho do colaborador.

A informação fornecida pelos clientes, que são elementos externos, pode ser bastante útil para decisões como promoções, transferências ou a determinação de necessidades de formação. No entanto, é importante ressaltar que não se pode esperar uma coincidência entre os objetivos dos clientes e os da organização (Rego et al. 2015). Além disso, a obtenção dessa informação por parte dos clientes de forma sistemática através de inquéritos acaba por ser dispendiosa.

No entanto, de forma geral, os pontos de vista dos clientes são conduzidos por opiniões espontâneas, o que as torna numa fonte de informação adicional que deve ser conjugada com outras fontes. Normalmente, as opiniões espontâneas dos clientes limitam-se apenas às situações muito negativas ou muito positivas (Rego et al. 2015).

Em suma, este tipo de avaliação de desempenho fundamenta-se nos feedbacks dos clientes sobre o trabalho dos colaboradores, sendo que o intuito passa por assegurar a satisfação completa dos clientes e garantir que os objetivos da organização estão a ser atingidos.

1.3.3.2.7 Avaliação 360 graus

Tal como o próprio nome indica, a avaliação 360 graus, é um conceito mais abrangente que combina vários avaliadores e diferentes critérios de avaliação. Assim, AD é realizada de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado, no seu ambiente de trabalho (Chiavenato, 2014). De acordo com Pontes (2021) objetivo ao iniciar este processo é tornar a avaliação e o *feedback* um processo mais completo, tendo em conta que as observações são oriundas de diversas fontes. Assim, esta fonte de avaliação engloba um leque diversificado de indivíduos com os quais o avaliado se relaciona em contexto trabalho, tanto do ambiente interno da organização, quanto do ambiente externo, ou seja, todas as pessoas ao redor do avaliado em abrangência de 360º. Isso inclui avaliações de diferentes posições hierárquicas, da chefia direta, dos subordinados, dos colegas/pares e, eventualmente, clientes internos e externos (Chiavenato, 2014; Rego et al., 2015; Pontes, 2021).

Entende-se que este método de avaliação permite ao avaliado comparar perceções pessoais (autoavaliação) com as perceções das pessoas com as quais interage (líder, colegas/pares, subordinados e clientes) e desenvolver as suas competências através de *feedbaks*. Visto que a avaliação advém de várias fontes, o instrumento é enriquecido, e as informações em relação ao avaliado mais fidedignas (Pontes, 2021).

Segundo Rego et al. (2015) a informação é recolhida por meio de vários tipos de formulários e posteriormente processada, eventualmente pelo departamento de RH. Em seguida um resumo desse material de avaliação é apresentado à chefia direta (e/ou próprio avaliado), que é encarregue de fornecer o feedback. Dessa forma, as informações adquiridas são compartilhadas com o avaliado, os pontos fortes e fracos são discutidos assim como o entendimento dos comportamentos e o estabelecimento de planos de desenvolvimento e melhoria.

Os feedbacks são indiscutivelmente positivos para o desenvolvimento individual, pois permitem que os avaliados reconhecem os aspetos positivos e as áreas de melhoria (Pontes, 2021). Por isso, o confronto que a avaliação 360º proporciona entre a auto perceção e a perceção dos outros, ser um dos principais benefícios, não se limitando apenas a uma única visão como a do superior hierárquico.

Apesar de ser um processo administrativamente exigente, gestores de organizações que o aplicam de forma empenhada defendem os aspetos positivos desta avaliação (Rego et al. 2015). Entre as vantagens destaca-se a aumento da objetividade e a redução das distorções da avaliação, com

base no contacto e observação direta e por via de múltiplos avaliadores e critérios. Além disso, os avaliados tendem a sentir que avaliação é mais justa, rigorosa e credível. Adicionalmente, proporciona aos avaliados uma noção mais clara do seu próprio desempenho e aumenta a sua predisposição para mudar certos comportamentos com vista na aquisição de competências e melhorar do desempenho.

Fundamentalmente os alvos da avaliação conhecem os seus pontos fortes e fracos e incrementa a motivação para que cada um deles desenvolva positivamente a sua atividade profissional. No fundo com a avaliação 360 graus, que envolve o feedback de múltiplas fontes de avaliação, os indivíduos podem comparar as avaliações feitas pela chefia, colegas e pares, e clientes com a autoavaliação, o que impulsiona um processo de reflexão que resulta numa maior consciência das suas ações e de como elas afetam os outros (Pontes, 2021).

Contudo, este processo também apresenta desvantagens e limitações. Embora o envolvimento de diferentes avaliadores aumente a objetividade da avaliação, tal como referido anteriormente relativamente às vantagens, uma das limitações da avaliação 360º pode ser a subjetividade, já que um mesmo fator ou competência pode vir a ser interpretado de forma totalmente diferente por duas ou mais pessoas (Pontes, 2021). Por isso, é tão importante que o propósito do processo seja claro e bem conduzido. Não se pode presumir que todos os indivíduos estão preparados para fornecer e receber *feedback,* visto que aqueles que estão pouco habituados a esse tipo de exposição podem encarar o sistema como ameaçador.

Assim uma das vantagens recai no erro de por vezes existir um excesso de feedback, para além disso podem existir avaliações conflituantes, algumas pessoas podem aproveitar para retaliar sobre o avaliado como se fosse um acerto de contas e aproveitarem a ocasião para o clarificarem negativamente ou o contrário, fazerem uma espécie de combinação para se classificarem positivamente mutuamente. Entende-se que este processo tem de ser cuidadosamente conduzido para evitar eventuais situações de injustiça ou favorecimento. Além disso, para evitar erros e enviesamentos é necessário analisar a cultura organizacional antes de implementar a metodologia de avaliação 360 graus. Segundo Pontes (2021) organizações com culturas predominantemente hierárquicas não combinam com esta forma de avaliação.

1.3.3.3 Instrumentos de Avaliação de Desempenho

Na literatura existe um vasto leque de instrumentos de avaliação de desempenho. Os instrumentos de avaliação variam de uma organização para a outra ou ainda dentro da mesma empresa na dependência dos cargos ou grupo de cargos que vão ser objeto da avaliação. Na generalidade, não existe o melhor instrumento, porém, dependendo da situação e características da empresa, certos métodos são melhores que os outros. Por isso, entende-se que a escolha do modelo a ser utilizado vai influenciar diretamente o resultado da avaliação.

Após analisar as funções e identificar as responsabilidades atribuídas a cada uma, é importante estabelecer os critérios de avaliação e os instrumentos que permitam avaliar a contribuição de cada

colaborador para os objetivos e resultados organizacionais. O que importa é que o modelo utilizado atenda aos objetivos a que se propõe.

Tendo em consideração a multiplicidade de instrumentos de avaliação de desempenho disponíveis e sem a intenção de abordar exaustivamente todos os métodos que se têm desenvolvido ao longo das décadas nas organizações, na presente dissertação vão ser aprofundadas duas metodologias: Avaliação por Objetivos e Avaliação por Competências. Esta escolha não é aleatória, pelo contrário, foi realizada com base na metodologia atual de avaliação de desempenho em vigor na Instituição em questão, assim como nas características políticas e orgânicas que a definem.

Do ponto de vista prático, e tendo em consideração a intenção da empresa de reformular o sistema de avaliação de desempenho em vigor, foram tidas em consideração as metodologias atuais de forma a aprimorá-las. Assim, a avaliação por objetivos e competências tem por base os sistemas de gestão por objetivos e gestão por competências.

1.3.3.3.1 Avaliação por Objetivos

A gestão por objetivos consiste, por simples palavras, em definir objetivos em diferentes níveis da empresa. Os objetivos são definidos a nível estratégico, e posteriormente transmitidas por todos os níveis da organização de forma sequencial (Rego et al. 2015). Isso significa que a distribuição é realizada desde cada direção até às várias unidades orgânicas, e dentro dessas pelos diferentes projetos e por cada cargo dentro da empresa. A avaliação por objetivos, conforme mencionado por Sousa et al. (2016), é um instrumento frequentemente utilizado pelas organizações para avaliar o desempenho.

De acordo com Chiavenato (2014) esta forma de avaliação envolve várias etapas: estabelecer objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar desempenho e ajustar objetivos conforme necessário, adicionalmente, é importante que exista um mecanismo de motivação das pessoas por meio de recompensas meterias e simbólicas. Tudo para assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e os objetivos de carreira do avaliador. Assim, neste método de avaliação a chefia e o colaborador discutem e acordam os objetivos a serem alcançados durante um determinado período, incluindo os períodos de avaliação e de reajustamentos dos objetivos, caso seja necessário.

Os objetivos são frequentemente definidos de forma negociada, isto é, com o envolvimento das pessoas encarregues de alcançá-los (Rego e al. 2015). Para além disso, durante o período de avaliação, é necessário fornecer *feedback* contínuo ao indivíduo sobre o grau em que está a progredir em relação aos objetivos, e desenvolver planos para que isso ocorra. Posteriormente, no final do período de avaliação, confrontam-se os objetivos alcançados com os previsos.

Chiavenato (2014) destaca seis etapas para a implementação de uma avaliação por objetivos: estabelecer objetivos de forma colaborativa e consensuais; obter o comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos definidos em conjunto; negociar com o gestor a alocação dos recursos e meios necessários para alcançar dos objetivos; o desempenho, o indivíduo escolhe uma estratégia pessoal alcançar os objetivos pretendidos; monitorar de forma constante os resultados e

compará-los com os objetivos formulados; fornecer feedback intensivo e realizar avaliação conjunta de forma contínua.

Desta forma, os objetivos devem ser consequência do plano estratégico da empresa, sendo a avaliação por objetivos uma medida de contribuição de cada emprego para o sucesso estratégico sustentado da organização. Assim, ao estabelecer objetivos é necessário considerar alguns fatores, pelo que, para que estes sejam mobilizados e conducentes a melhores desempenhos, devem garantir que são SMART: *specific* (específicos), *measurale* (mensuráveis), *achievable* (alcançáveis), *relevant* (relevantes), *time bound* (tempo limite; com prazos) (Rego et al. 2015). Assim, é necessário que os objetivos combinem com esse conjunto de características reunidas no acrónimo SMART:

- *Specific* ou Específicos: os objetivos têm de ser específicos de forma a garantir que o que está a ser solicitado ou os resultados que se pretende atingir são compreendidos com clareza e sem margem para dúvidas. Se a definição dos objetivos for muito ampla ou vaga, pode aumentar o risco de erros e dificultar e compreensão o que implicitamente vai implementar dúvidas. Um objetivo específico deve ser tão preciso quanto possível. Isso facilita na medição do progresso e determinar claramente quando o objetivo foi alcançado.
- *Measurale* ou Mensuráveis: para além de específicos, os objetivos devem ser mensuráveis. Os objetivos devem ser específicos e quantificáveis, por isso é necessário estabelecer indicadores passíveis de mensuração. Esses indicadores são essenciais para acompanhar o progresso e determinar quando e se objetivo foi realmente alcançado e, assim, assegurar que objetivo é realista e realizável.
- A*chievable* ou Alcançáveis: os objetivos também devem ser realistas e alcançáveis. Um objetivo alcançável deve ser um desafio, mas ainda assim é necessário que seja viável dentro dos limites e do campo de possibilidades. É importante ser ambicioso, no entanto, estabelecer objetivos intangíveis não é produtivo. Quando esse é o caso e os objetivos são de difícil alcance, tanto o avaliador como avaliado podem vir a ficar frustrados e perder a motivação. Pelo que, é imprescindível considerar as competências atuais, os recursos disponíveis e limitações ao estabelecer objetivos atingíveis.
- *Relevant* ou Relevante: um outro aspeto importante é a relevância dos objetivos. Os objetivos têm de ter importância estratégica para o negócio da organização. Estabelecer objetivos que em nada contribuem para o sucesso do negócio não é relevante nem faz sentido. É fundamental focar e trabalhar com realidade, mesmo que essa realidade fique aquém do que é idealizado. Portanto, os objetivos devem estar alinhados com as prioridades da instituição e impulsionar o alcance dos resultados pretendidos e o crescimento consistente. Antes de definir um objetivo, a sua relevância para a função que o avaliado desempenha e para os resultados que a empresa pretende atingir deve ser cuidadosamente considerada;
- *Time bound* ou Tempo limite: por fim, os objetivos devem ter um prazo estabelecido e acordado para a sua concretização. Estabelecer uma data específica ou um prazo final

para cumprir os objetivos, torna-os prioridades na organização. Um objetivo calendarizado proporciona motivação e foco, assim como uma ênfase especial na tarefa em questão. No entanto, ao estabelecer objetivos com prazo determinado, é importante considerar o tempo necessário para alcançá-los, bem como os possíveis obstáculos ou desafios que podem surgir.

Portanto, este acordo estabelece principalmente a responsabilidade mútua e o compromisso do avaliado em alcançar ou até mesmo superar os objetivos acordados. Apesar de ser um método prático, a avaliação por objetivos exige um ciclo mais longo, desde a definição dos objetivos até o encerramento do processo. No entanto, a sua vantagem passa por permitir um acompanhamento mais objetivo e constante.

Entende-se que uma das vantagens deste tipo de avaliação é a de reduzir subjetividade e desconfiança relacionada ao processo de avaliação. Para os avaliadores, é mais cómodo e aceitável basear-se em medidas objetivas do que avaliar subjetivamente o desempenho do colaborador (Veja Bonache 2006 cit in Rego et al. 2015). Além disso, a clareza dos objetivos ajuda os colaboradores e concentrarem-se no que é considerado essencial para o desempenho da organização (Veja Bonache 2006 cit in Rego et al. 2015). Outro aspeto relevante deste método é que permite alinhar os objetivos individuais com os organizacionais, ou seja, o desempenho individual vai estar alinhado aos desafios da empresa a partir da área de atuação de área específica.

Apesar das vantagens já mencionadas, é importante reconhecer que existem também riscos, dificuldades e desvantagens associadas a este método que não devem ser desvalorizados. Uma dificuldade apontada por Rego et al. (2015) é a possibilidade de surgirem fatores externos e/ou inesperados, que podem condicionar o alcance dos objetivos. Nesses casos, pode ser conveniente reconsiderar e renegociar os objetivos durante o período de avaliação. Um outro risco significativo que os mesmos autores destacam é o de num contexto interpessoal altamente competitivo, as pessoas se focarem em demasia nos objetivos individuais em detrimento da cooperação em prol da equipa. Além disso, existe a possibilidade de alguns indivíduos adotarem comportamentos oportunistas, como manipular resultados para obterem melhores classificações.

1.3.3.3.2 Avaliação por competências

Atualmente, as competências são desempenham um papel extremamente relevante e poderoso nos processos de gestão (Ceitil, 2016). Embora a maioria dos instrumentos de avaliação do desempenho se concentre na avaliação e medição dos comportamentos e/ou resultados, tem-se observado nos últimos anos a reintrodução de sistemas de avaliação orientados para as pessoas baseados nas competências.

A avaliação de pessoas em contexto atual reflete a procura pela objetividade do processo de avaliação e a subjetividade do sujeito avaliado. Nessa mesma linha de pensamento, a moderna gestão integrada de recursos humanos suscitou o desenvolvimento de novas metodologias de avaliação, alinhadas com os valores das organizações, e que fundamentam no conceito de competência (Ceitil, 2016). O mesmo autor refere que com integração das diversas unidades de

negócio do ponto de vista estratégico e orientadas pela missão e valores da organização conduziu a uma flexibilização da estrutura empresarial. Isso resultou num melhor entendimento quanto ao papel das pessoas e das suas competências, e ainda o reconhecimento de que a diferenciação competitiva está diretamente relacionada com a qualidade do capital humano.

São vários os aspetos, conforme mencionados, que conduziram à necessidade de repensar processos, métodos e técnicas de modo a otimizar recursos (Ceitil, 2016). Isso resultou na implementação de sistemas de gestão de recursos humanos integrados, que se baseiam na gestão de competências. Os métodos orientados para as competências pretendem facilitar e possibilitar a mensuração de comportamentos, quantificando dessa forma o desempenho levado a cabo pelos colaboradores quanto à prossecução dos objetivos estratégicos da organização em que se inserem, pelo que se revela indispensável que as organizações percebam "qual o quadro de competências que as equipas terão que operacionalizar para garantir o sucesso da sua missão" (Jerónimo, 2010, p. 27)

Conforme abordado anteriormente, de forma simplista, um modelo de gestão por competências requer um entendimento aprofundado da estratégia organizacional, assim como das características inerentes a cada posto de trabalho. Esse conhecimento permite que as organizações para além de identificar e atribuir um conjunto de competências chave para cada função, reconheçam também os aspetos comportamentais que estão diretamente relacionados com essas competências. Portanto, para que o modelo de gestão por competências resulte as empresas precisam de identificar as competências de valor para o seu negócio e as lacunas que podem surgir, permitindo-lhes uma maior capacidade de atuação.

Assim, a avaliação de competências emerge como meio para identificar as competências essenciais para a eficácia profissional e as áreas onde o colaborador pode precisar de desenvolvimento adicional para executar as funções que exerce. Isso fornece recursos para o aperfeiçoamento contínuo do indivíduo. Leite (2014) refere que a avaliação de competências cumpre com o objetivo de identificar o *gap* que existe entre aquilo que a organização possui e o que expectável ter. Uma vez identificado esse *gap*, é necessário que a empresa crie mecanismos que lhe permita alcançar o esperado, isso incluiu criar planos de desenvolvimento de competências e os meios de apoio necessários. Por fim, entende-se importante realizar uma avaliação do desenvolvimento dessas competências de forma a garantir que o plano de desenvolvimento das mesmas está a ser bem dirigido e que o diferencial identificado está a diminuir tal como esperado.

A avaliação de desempenho envolve a responsabilidade de avaliar ou sistematizar o valor, a excelência e as qualidades de um indivíduo, assim como a sua contribuição para a organização. Consiste numa análise sistemática do desempenho de cada elemento da organização, em função das tarefas que desempenha, ou seja, as suas responsabilidades, das metas estabelecidas e dos resultados a serem alcançados, além de avaliar o potencial de desenvolvimento. Gerir e avaliar competências em contexto organizacional permite que os gestores identifiquem as necessidades internas de desenvolvimento, ou até mesmo de contratação de capital humano. Nessa linha de pensamento, compreende-se que a avaliação por competências tem como objetivo ampliar a

capacidade dos colaboradores, adicionando novas competências e fortalecendo as já existentes (Ramos, 2014).

Ceitil (2016) reforça essa ideologia, de acordo com o autor, a avaliação de desempenho por competências pode ser vista como um meio para identificar o potencial dos membros da organização e melhorar o desempenho da equipa. Além disso, é um método que pode contribuir para melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos e, ao mesmo tempo, incentiva os colaboradores a assumirem a responsabilidade pelos objetivos pessoais e organizacionais.

Para realizar uma AD por competências as organizações precisam de deter um perfil de competências para cada tarefa, atividade, função ou cargo. Esse perfil determina as competências essenciais que os colaboradores precisam de deter para desempenhar as funções que lhe competem e possibilita uma associação entre os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais da empresa. Conforme Tripathi e Agrawal (2014) o perfil de competências é um documento que engloba as competências específicas para uma determinada função. Segundo os mesmos autores, de forma mais detalhada, o perfil de competências consiste nas aptidões, conhecimentos e habilidades que cada indivíduo deve possuir para ser bem-sucedido e competente nas suas funções. Além disso, o perfil de competências serve como uma referência, ou seja, os colaboradores ao seguirem o perfil de competências estabelecido pela instituição vão ser capazes de cumprir e desempenhar adequadamente as tarefas que a sua função acarreta.

Em concordância com o referido, a AD por competências constitui uma fonte de informação valiosa relativa ao nível de competência dos colaboradores e permite determinar se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores está alinhado com o perfil ideal exigido pelos cargos.

Albuquerque e Amorim (2011) destacam que a avaliação de desempenho por competências proporciona aos profissionais da organização uma compreensão atualizada das suas responsabilidades no cargo, descrição das funções, uma visão clara do seu perfil de competências técnicas e comportamentais, a identificação entre as competências mensuradas, aquelas que em que se destacam e que estão dentro do seu perfil e as que requerem de melhoria, um plano de desenvolvimento de competências com acompanhamento e orientação da chefia direta e da equipa de gestão, monitorar e gerir o próprio desempenho e o registo do histórico das avaliações de desenvolvimento.

Em suma, a avaliação de desempenho por gestão de competências fornece às empresas uma visão mais ampla no que diz respeito às competências que são exigidas para o exercício de cada função e também sobre as competências individuais que colaborador (Franco, 2020). Assim, ao cruzar essas informações a empresa consegue traçar um plano de desenvolvimento específico para cada elemento da organização. Pelo que, ambas as partes estão a trabalhar para o mesmo fim.

Capítulo II – Apresentação do Estágio

Neste capítulo, vai ser apresentado o local do estágio, juntamente com uma breve contextualização da história e evolução da empresa onde o mesmo decorreu. Alem disso, nesta parte são detalhadas todas atividades desenvolvidas ao longo da duração do estágio, com destaque nos principais pontos sobre a temática do trabalho.

1.4 Apresentação do local de Estágio

A formação de índole prática que decorreu em contexto laboral, teve lugar na Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca (SCMPB) uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). O estágio teve início no dia 02 de novembro de 2022 e foi concluído no dia 31 de janeiro de 2023, totalizando quatrocentas e quarenta horas. Nesse capítulo, vai ser apresentado o histórico e evolução da instituição onde decorreu o estágio e todo o trabalho desenvolvido durante esse período.

1.4.1 Histórico e evolução da Instituição

A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca é uma Associação Pia de Beneficência e Assistência que se dedica a ajudar os outros. São uma organização secular católica portuguesa sem fins lucrativos, que segue princípios de fé católica e se foca em satisfazer as carências sociais e praticar atos de culto católico.

Desde a sua fundação, a Misericórdia de Ponte da Barca assume um papel preponderante na vida da comunidade local e para todos aqueles que a procuram. Desde o início atuou junto dos mais necessitados, a SCMPB tem permanecido ao dos pobres, doentes e peregrinos, fornecendo abrigo, vestuário, alimentos e medicamentos. Para além disso, promovia também uma importante intervenção a nível religioso, participando ativamente em orações, celebração de missas e procissões, especialmente em celebrações de datas especiais como a Semana Santa, cerimónias dos enterros e momentos de penitência.

De acordo com as informações disponibilizadas no portal online da SCMPB, a data exata da fundação da Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca permanece incerta. A tradição sugere que possa remontar aos princípios do séc. XVI, provavelmente a 1534. No entanto, apesar de não existir nenhum documento fundacional, é reconhecida oficialmente a data de 7 de janeiro de 1584, uma vez que o documento mais antigo passado em nome da Misericórdia é uma procuração datada dessa altura.

A SCMPB teve um início humilde e enfrentou muitos desafios. Após diversas obras que se prolongaram por vários anos e com a ajuda de grandes beneméritos, conseguiu expandir o seu trabalho no campo social. A instituição tem-se diversificado por ações de assistência à 3.ª Idade, à Infância e à Juventude, a sua área de atuação passa também pela salvaguarda e defesa do património cultural e artístico, material e imaterial.

Atualmente, a SCMPB oferece uma variedade respostas socias e serviços. O Hospital da Misericórdia é um deles. Foi inaugurado 10 de setembro de 1748 e passou ao longo dos tempos por várias remodelações e expandiu a sua gama de serviços. Após a reabertura, o renovado Hospital da Misericórdia apresenta um projeto bastante ambicioso. Atualmente, conta com uma unidade de internamento hospitalar com capacidade para 10 utentes e um lar de acamados preparado para acolher 25 pacientes, e ainda um conjunto diversificado de consultórios médicos de várias especialidades. Além disso, uma Clínica Laboratorial e fornece serviços de Hemodiálise completam o leque de ofertas disponibilizado pelo novo Hospital.

O Hospital da Misericórdia tem sediada nas suas instalações duas valências: Estrutura Residencial para Idosos (ERPI) e a Unidade de Cuidados Continuados (UCC) que inclui a Unidade de Longa Duração e Manutenção (ULDM) e Unidade de Média Duração e Reabilitação (UMDR). A Estrutura Residencial para Idosos (ERPI) começou a funcionar a 19 de outubro de 1998, após as últimas obras, oferece 23 camas e o cujo principal objetivo passa por prestar assistência permanente aos seus doentes.

A ULDM começou a operar a 10 de outubro de 2013, disponibilizando 18 camas. Esta unidade de internamento temporário ou permanente, presta apoio social e cuidados de saúde, bem como recuperação, reabilitação, manutenção e reinserção. Destina-se a pessoas com doenças crónicas ou processos de saúde prolongados que necessitam de diferentes níveis de assistência e que não reúnam condições para serem cuidados no domicílio, por falta de suporte social, dificuldades de apoio familiar ou descanso do cuidador. A UMDR foi inaugurada a 1 de outubro de 2015, tratando-se de uma unidade de internamento temporário para pessoas que perderam temporariamente a sua autonomia, mas que têm a possibilidade de recuperá-la. Esta unidade presta de cuidados de saúde, apoio social e reabilitação que não podem ser prestados no domicílio. O período de internamento que varia de 30 dias a um máximo de 90 dias.

Outra das respostas sociais é o Lar Condes da Folgosa que foi oficialmente inaugurado a 27 de abril de 1952 e passou por obras de remodelação e expansão nos finais dos anos 60. Presentemente, sediado na rua com o mesmo nome, tem capacidade para 80 idosos, alguns dos quais não têm retaguarda familiar nem condições dignas para permanecerem no seu meio. Esta Resposta Social continua a responder à crescente necessidade da população idosa, proporcionando-lhes uma habitação digna, onde possam desfrutar de conforto, tratamento e cuidados adequados. No Lar Condes da Folgosa os utentes dispõem de uma equipa multidisciplinar que zela pela prestação de cuidados básicos, complementando algumas dificuldades, sem comprometer a sua privacidade e individualidade.

Para os idosos que continuam a residir nas suas casas a Misericórdia oferece um Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), desde 1991. Este serviço inclui a distribuição de refeições, o tratamento da roupa e, mediante solicitação, a higiene pessoal e habitacional. No entanto, o aspeto mais significativo deste serviço é convívio estabelecido e a relação afetiva construída entre os idosos e os técnicos de apoio. A solidão torna-se menos penosa e a experiência de vida mais humanizada.

No que diz respeito aos mais novos, a Santa Casa da Misericórdia começou a dar apoio à Infância em 1976 e sete anos mais tarde inaugurou o Jardim-de-infância e Creche “José C. Bouças”, para atender às necessidades das famílias locais. O edifício possui sete salas e acolhe crianças com idades compreendidas entre os três meses e os seis anos. Atualmente, esta resposta social presta serviço a 43 utentes na Creche e 50 no Pré-escolar, com idades compreendidas entre os quatro meses e os seis anos.

Mais tarde, a área de intervenção da Misericórdia de Ponte da Barca alargou-se à Prevenção Primária das Toxicodependências e à dinamização de Grupos de Autoajuda. Isso representa outro

passo importante, demonstrando a atenção e preocupação constantes da Instituição perante novas realidades emergem na sociedade em que vivemos.

No âmbito do Programa Prevenir, o Projeto "Vive Connosco ", entrou em funcionamento um Centro Juvenil com o intuito de dinamizar programas de estudo acompanhado e múltiplas atividades de ocupação sadia dos tempos livres, tanto nos períodos extraescolares como em outros tempos disponíveis. Após o término desse projeto, a instituição resolveu rentabilizar os espaços que a ele foram designados e criaram uma resposta social: o Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL). Iniciado em 2001, apesar das problemáticas envolta das novas políticas educativas, o CATL continua a atrair um número considerável de crianças e jovens. Este centro continua a desempenhar um papel de importante relevância na comunidade local de Ponte da Barca. Atualmente, este espaço presta serviço a 50 clientes protocolados, com idades compreendidas entre os seis e os catorze anos. Dessas 50 crianças, 28% frequentam o 2º e 3º ciclo, o que, devido à flexibilidade de horários, justifica o facto do CATL se encontrar aberto durante todo o dia, excetuando a hora de almoço.

1.4.2 Missão, Visão e Valores Organizacionais

A missão da SCM centra-se em promover respostas e iniciativas adequadas à prossecução dos seus fins e às necessidades diagnosticadas na comunidade, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento local e a proteção de grupos sociais mais vulneráveis.

Quanto à visão, a SCMPB pretende manter uma atuação direcionada na promoção da instituição de forma sustentada, integrada numa rede de parceiros sociais. Por isso, trabalha diariamente no seguimento do seu objetivo de ser um modelo de referência enquanto instituição, aproximando pessoas através da consolidação de afetos, do desenvolvimento humano e de valorização do indivíduo e da qualidade dos serviços prestados.

Para tornar essa visão realidade, a instituição rege-se por um conjunto de valores que a permitem atingir os seus objetivos na procura continua de desempenhar um papel preponderante no seio da comunidade barquense, de entre os quais: Humanização; Personalização; Caridade; Culto Católico; Dignidade; Ética Assistencial; Inovação; Formação; Qualidade e Eficiência; Envolvimento de Famílias; Rigor e Transparência; Responsabilidade e Hierarquização; Multidisciplinar e Interdisciplinaridade.

1.4.3 Trabalho desenvolvido

O trabalho desenvolvido durante o estágio curricular baseou-se essencialmente no programa de trabalho solicitado pelo Supervisor na organização, sob supervisão constante da Orientadora Académica, Professora Doutora Ana Teresa Oliveira. Como resultado, foi realizada a reestruturação da Avaliação de Desempenho da instituição e de um Manual de Análise e Descrição de Funções, ambos ajustados à realidade da mesma.

No capítulo anterior, foi apresentada a revisão de literatura, realizada por meio de uma análise meticulosa de dados bibliográficos e consulta a múltiplas fontes por meio de análise documental,

que inclui livros, artigos, revistas, entre outros. Esta pesquisa foi orientada com base nas questões relacionadas ao estudo realizado no âmbito do estágio curricular. Assim, é fundamental para aprofundar o conhecimento sobre o tema em estudo, definir, analisar e explicar conceitos assim como verificar a evolução da temática e identificar as melhores práticas. Uma vez efetuada essa pesquisa, no presente capítulo, de entre outros tópicos, será descrita a metodologia adotada para a prossecução do estudo.

O presente estudo foi realizado em contexto real onde os conhecimentos adquiridos são fundamentados num trabalho de campo segundo uma estratégia metodológica qualitativa instrumentalizada em técnicas como análise documental, conversação e observação. Por forma a alcançar o objetivo geral, optou-se pela realização de questionários desenvolvidos e aplicados com base nas informações adquiridas utilizando uma abordagem qualitativa. Esses questionários incluem questões de resposta aberta de forma a obter a totalidade da informação pretendida. Devido a restrições de disponibilidade, só foi possível realizar entrevistas não estruturadas e de curta duração. O intuito é recolher dados sobre a temática sem interferir ou alterar o ambiente na organização, reunindo informações tão pormenorizadas quanto possível sobre todos os aspetos da realidade em estudo.

Numa primeira fase elaborou-se então o questionário de ADF que posteriormente foi distribuído aos colaboradores selecionados pelo responsável do departamento de Recursos Humanos. O questionário incluía uma série de questões focadas no conteúdo dos diferentes postos de trabalho, com o propósito de recolher informações padronizadas e específicas sobre as funções desempenhadas pelos trabalhadores.

Além disso foi conduzida uma entrevista não estruturada individual apenas com os responsáveis de cada resposta social/serviço devido a limitações de tempo. Assim, o intuito era esclarecer eventuais dúvidas sobre o preenchimento do questionário de Análise e Descrição de Funções, explicar a sua finalidade e responder a quaisquer perguntas sobre todo o processo. Além disso, foi uma oportunidade para obter informações adicionais que pudessem surgir no decorrer da conversa, dadas as restrições de tempo.

A entrevista não estruturada de ADF aos responsáveis de cada Resposta Social/Serviço foi conduzida aquando da entrega dos questionários. Os questionários de ADF foram distribuídos aos colaboradores selecionados pelo responsável do departamento de Recursos Humanos. Foi selecionado pelo menos um colaborador de cada categoria profissional e de cada resposta social/serviço. Em alguns casos, mais do que um indivíduo na mesma categoria profissional foi escolhido, uma vez que acabavam por desempenhar diferentes tarefas. Essa decisão foi tomada para garantir que as informações obtidas fossem as mais viáveis e realistas possíveis.

Durante o estágio foi preenchido o documento de “Registo de Presenças Diárias” (Anexo I).

1.4.4 Elaboração do Questionário de Análise e Descrição de Funções

Como já foi referido anteriormente, por motivos de indisponibilidade não foi possível realizar entrevistas formais. Por essa razão, procedeu-se a uma metodologia que melhor se adequasse à

instituição, que foi a elaboração de um questionário totalmente organizado e estruturado, desenvolvido com base na pesquisa bibliográfica, onde as questões foram previamente formuladas pela estagiária. Para além disso, dado o número de colaboradores na instituição, entrevistar cada um deles individualmente não seria prático.

No processo de elaboração do questionário foi tida em consideração a linguagem do mesmo, e garantiu-se que fosse clara, de modo a minimizar qualquer ambiguidade. Ademais, o questionário disponha de instruções de preenchimento concisas, elaboradas para esclarecer qualquer dúvida que pudesse surgir durante o processo de preenchimento.

Cada responsável por resposta social/serviço recebeu uma explicação detalhada sobre o questionário, na entrevista não estruturada individual, assegurando assim o um entendimento adequado do processo.

Também foi levada em consideração a apresentação visual e atratividade do questionário, evitando um questionário excessivamente extenso. Dessa forma, o questionário foi elaborado apenas com as perguntas extremamente necessárias, mantendo-se conciso e assegurando que exija um tempo possível de ser respondido com atenção e dedicação pelos participantes.

Assim, os questionários de ADF foram distribuídos aos colaboradores selecionados pelo responsável do departamento de Recursos Humanos. Foi selecionado pelo menos um colaborador de cada categoria profissional e de cada resposta social/serviço. Em alguns casos, mais do que um indivíduo na mesma categoria profissional foi escolhido, uma vez que acabavam por desempenhar diferentes tarefas. Essa decisão foi tomada para garantir que as informações obtidas fossem as mais viáveis e realistas possíveis.

O questionário deveria ser preenchido durante o horário de trabalho e apresentava várias secções que continham um conjunto de perguntas diretas acerca das funções: identificação da função; requisitos para exercer a função, supervisão; formação; conhecimentos e qualificações; equipamentos e recursos utilizados; tarefas e responsabilidades; propósito da função; tarefas e responsabilidades; e, por fim, competências. Foram colocadas questões de respostas abertas, respostas dicotômicas e respostas de escolha múltipla.

Portanto, o “Questionário de Análise e Descrição de Funções” (Anexo II), foi desenvolvido com o intuito de recolher as informações essenciais para elaboração do Manual de Análise e Descrição de Funções. 18

O questionário foi então entregue aos colaboradores selecionados para esse efeito, sendo que ficou explicito que as questões são exclusivamente direcionadas ao cargo e não às pessoas que o exercem.

Com base em dados e documentos fornecidos pelo Responsável do Departamento de Recursos Humanos e reestruturação do organograma da Instituição, foi possível identificar as diversas respostas sociais/serviços e respetivas categorias profissionais existentes na SCMPB.

A análise e trabalho efetuado culminou na elaboração do Manual de Analise e Descrição de funções que contempla a descrição de 65 funções distribuídas pelas 12 respostas sociais/serviços identificados:

Jardim de Infância/Creche e Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL)	
Ajudante de Ação Educativa CATL	Diretor(a) Técnico(a) Jardim/Creche
Ajudante de Cozinheiro(a) Jardim/Creche	Educador(a) de Infância Creche
Auxiliar de Educação CATL	Educador(a) de Infância Jardim
Auxiliar de Educação Creche	Encarregado(a) de Setor Jardim/Creche
Auxiliar de Educação Jardim	Trabalhador(a) Serviços Gerais CATL
Cozinheiro(a) Jardim/Creche	Trabalhador(a) Serviços Gerais Jardim/Creche
Diretor(a) Pedagógico(a)/Educador(a) de Infância Jardim/Creche	

Tabela 3: Categorias profissionais Jardim de Infância/Creche e Centro de Atividades de Temos Livres (CATL)
Fonte: Elaboração própria

Serviço de Apoio Domiciliário	
Ajudante Familiar/Domiciliário(a)	Encarregado(a) de Setor
Diretor(a) Técnico(a)	Trabalhador(a) Serviços Gerais

Tabela 4: Categorias profissionais Serviço de Apoio Domiciliário
Fonte: Elaboração própria

Lar Condes da Folgosa	
Ajudante de Farmácia	Operador(a) de Lavandaria
Ajudante de Lar e Centro de dia	Técnico(a) de Diagnóstico e Terapêutica
Diretor(a) Técnico	Trabalhador(a) Serviços Gerais
Educador(a) Social	Trabalhador(a) Serviços Gerais
Encarregado(a) de Setor	Trabalhador(a) Serviços Gerais
Enfermeiro(a)	

Tabela 5: Categorias profissionais Lar Condes da Folgosa
Fonte: Elaboração própria

Lar Acamados	
Auxiliar de Ação Médica	Trabalhador(a) Serviços Gerais

Tabela 6: Categorias profissionais Lar Acamados
Fonte: Elaboração própria

Hospital da Misericórdia	
Assistente Administrativa(o)	Técnico(a) de Apoio à Gestão Principal
Encarregado(a) de Setor	Trabalhador(a) Serviços Gerais
Psicólogo(a)	Trabalhador(a) Serviços Gerais
Porteiro(a)	

Tabela 7: Categorias profissionais Hospital da Misericórdia
Fonte: Elaboração própria

Unidade de Cuidados Continuados	
Ajudante de Enfermaria	Psicólogo(a)
Animador(a) Sociocultural	Técnico(a) de Diagnóstico e Terapêutica
Auxiliar de Ação Médica	Técnico(a) Superior Serviço Social
Enfermeiro(a)	Trabalhador(a) Serviços Gerais

Tabela 8: Categorias profissionais Unidade de Cuidados Continuados (UCC)
Fonte: Elaboração própria

Santa Casa	
Técnico(a) Administrativo(a)	Técnico(a) Superior Administrativo
Técnico(a) de Contabilidade	Técnico(a) Superior Administrativo
Técnico(a) Oficial de Contas	Trabalhador(a) Serviços Gerais

Tabela 9: Categorias profissionais Santa Casa
Fonte: Elaboração própria

CLDS 4G	
Diretor(a) Técnico(a)	Psicólogo(a)
Educador(a) Social	Técnico(a) de Apoio à Gestão

Tabela 10: Categorias profissionais CLDS 4G
Fonte: Elaboração própria

Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social	
Sociólogo	Técnico Superior Serviço Social

Tabela 11: Categorias profissionais Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (SAAS)
Fonte: Elaboração própria

Serviço de Alimentação e Nutrição	
Ajudante de Cozinheiro(a)	Empregado(a) de Refeitório
Cozinheiro(a)	Encarregado(a) de Refeitório
Cozinheiro(a) Chefe	Trabalhador(a) de Serviços Gerais

Tabela 12: Serviço de Alimentação e Nutrição
Fonte: Elaboração própria

Loja de Jogos	
Caixeiro(a)	

Tabela 13: Categoria profissional Loja de Jogos
Fonte: Elaboração própria

Gabinete de Gestão da Qualidade	
Técnico(a) de Qualidade	

Tabela 14: Categoria profissional Gabinete de Gestão da Qualidade
Fonte: Elaboração própria

Ressalva-se que, por indisponibilidade dos ocupantes de algumas funções, não foi possível obter resposta da totalidade de inquiridos durante o período de estágio estabelecido. Pelo que, o questionário foi distribuído aos colaboradores que desempenhavam as funções acima identificadas, tendo-se obtido a resposta de 47 dos 65 questionados.

O questionário encontrava-se dividido em 2 partes: Parte A – Especificação do Cargo e Parte B – Descrição da Função.

Parte A – Especificação do Cargo:

- **Grupo 1 – Identificação**

  Este grupo tinha como objetivo principal obter informações gerais associados à função em causa. O conjunto de perguntas incluía a categoria profissional, resposta social/serviço que está inserido, o supervisor ou supervisores e quem supervisiona se assim se aplicar.

- **Grupo 2 – Requisitos para a função**

Neste grupo foram abordados diversos aspetos relacionados com a função, com as habilitações literárias mínimas necessárias para exercer a função, experiência profissional mínima exigida, formações profissionais específicas, conhecimentos e qualificações relevantes (como conhecimentos técnicos (*know-how*), requisitos informáticos e idiomas) e os equipamentos e recursos utilizados para executar a função. É importante ressalvar que as questões "Habilitações literárias mínimas necessárias para exercer a Função" e "Experiência Profissional Mínima na Função", foram respondidas pelo Departamento de Recursos Humanos, e não pelo inquirido.

Parte B – Descrição da Função

- **Grupo 1 – Propósito da Função**

  Neste grupo, era solicitado a cada inquirido uma breve descrição do principal propósito/finalidade da função que desempenha. Esta foi uma das questões em que se sentiu maior dificuldade em obter respostas claras e objetivas, muitas vezes exigindo que a estagiária preenchesse o campo e que posteriormente que fosse validado pelo responsável do departamento de Recursos Humanos.

- **Grupo 2 – Descrição da Função**

  Este ponto considera-se um dos grupos mais importantes do questionário para o estudo em causa. Nesta parte é pedido ao inquirido que identifique as tarefas inerentes ao seu cargo. Assim, solicita-se uma descrição detalhada das tarefas diárias, aquelas que, tal como o termo sugere, são realizadas diariamente, e das tarefas periódicas, que ocorrem com periodicidade definida (semanal, mensal, semestral, anual, etc), indicando o respetivo período para cada delas. Alguns dos inquiridos também demonstraram certa dificuldade em preencher este campo, o que levou à complementação com informações obtidas através de documentos disponibilizados ela instituição.

- **Grupo 3 – Competências Especificas da Função**

  Neste campo, é pedido aos inquiridos que identifiquem as competências específicas da função que desempenham. Estas competências específicas, representariam um conjunto de 7 competências essenciais e imprescindíveis para o bom funcionamento e desempenho dessa função. Para simplificar a resposta a este grupo, foi criada uma "*Pool* de Competências", onde se encontravam descritas várias competências que poderiam integrar a função. O inquirido tinha ainda a possibilidade adicionar alguma competência que se considera pertinente e que não estivesse listado na tabela.

1.4.5 A construção do Manual de Análise e Descrição de Funções

O manual foi elaborado com o intuito de apresentar uma descrição e análise das diferentes funções desempenhadas na Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca para cada resposta social/serviço existente. A descrição e análise de funções foi desenvolvida tendo em consideração a sua importância e relevância na Gestão de Recursos Humanos, uma vez que fornece suporte e

informações essenciais no desenvolvimento das mais diversas práticas como recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, gestão de recompensas, entre outros. Desta forma, realizou-se um processo sistemático de recolha e análise de informação sobre cada uma das diferentes funções desempenhadas na respetiva resposta social/serviço.

Como mencionado anteriormente, optou-se por recorrer à técnica de questionário para recolher informações sobre o conteúdo do trabalho e as exigências humanas envolvidas de forma a garantir que as informações obtidas fossem as mais viáveis e realistas possíveis. Pelo que, a construção do novo Manual de ADF foi realizada com o apoio dos dados recolhidos através dos questionários de ADF, da documentação interna disponibilizada pela instituição e da pesquisa bibliográfica realizada. Como já foi referido, foram identificadas 65 funções distintas distribuídas pelas 12 respostas sociais/serviços identificados, sendo que o Manual de Análise e Descrição de funções contempla as mesmas. Ressalva-se que, por indisponibilidade dos ocupantes de algumas funções, não foi possível concluir na integra o Manual de ADF durante o período de estágio estabelecido, sendo que foi possível obter resposta de 47 dos 65 questionários distribuídos.

O manual de ADF desenvolvido é composto pela descrição da função: Designação da Função, Resposta Social/Serviço, quem o substitui na sua ausência, supervisão (Supervisor(es) e quem supervisiona se assim se aplicar), Descrição sumária da função, descrição detalhada da função, equipamentos e matérias. Além disso, contempla a análise da função: requisitos mentais (nível de escolaridade, experiência, formações profissionais especificas), competências técnicas, competências comportamentais, requisitos físicos, responsabilidade e condições de trabalho. A figura (3) exemplifica o modelo do manual em específico da função de Auxiliar de Educação no Jardim de Infância.

Em anexo encontra-se o modelo para preenchimento desenvolvido no âmbito da ADF – Modelo para preenchimento do Manual de Análise e Descrição de Funções (Anexo III)

Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca	
Descrição da Função	
Designação da Função	Auxiliar de Educação
Resposta Social/Serviço	Jardim de Infância
Substituído por	Auxiliar de Educação
Supervisão	
Supervisor(es)	**Supervisiona**
Educador(a) de Infância	Não se aplica
Descrição Sumária da Função	
• Esta função implica apoiar no desenvolvimento de atividade pedagógicas e garantir o desenvolvimento intelectual saudável das crianças, zelar pela segurança das mesmas e acompanhar as suas refeições. Este profissional desempenha um papel ativo no desenvolvimento integral das crianças, proporcionando-lhes um ambiente seguro, estimulante e acolhedor para crescer, aprender e explorar.	
Descrição Detalhada da Função	
O(A) Auxiliar de Educação desempenha as seguintes funções: • Controlar a receção e entrega das crianças, recebe as crianças à porta do jardim e encaminha-as aos familiares ou encarregados de educação no fim do dia; • Servir as refeições às crianças, acompanhando-as nas refeições e promovendo a sua autonomia, consoante a sua idade e necessidades individuais; • Prestar cuidados de higiene, saúde e rotinas de sono: cuida da higiene da criança e facilita a aquisição destes hábitos de saúde, está atenta aos sintomas de altearão de saúde que podem ocorrer nas crianças e estabelece rotinas de sono adequadas à idade de cada criança; • Assegurar um ambiente seguro para as crianças, criando as condições que garantam a sua segurança e acompanhando-as de perto; • Executar atividades lúdico-pedagógicas junto da Educadora de Infância, oferecendo suporte, estímulo e segurança para que as crianças desenvolvam as suas habilidades de forma adequada e de acordo com as necessidades individuais de cada um; • Zelar pela limpeza e arrumação da sala e zona de refeições; • Acompanhar e supervisionar as crianças em atividades no interior e exterior do edifício como, visitas à praia, celebrações de datas especiais, feiras e eventos escolares.	
Equipamentos e Materiais	
• Bata; • Material Pedagógico; • Material de limpeza.	

Figura 3: Descrição de Função Auxiliar de Educação SCMPB
Fonte: Elaboração própria

Análise da Função	
Requisitos Mentais	
Nível de escolaridade	**Experiência**
3º Ciclo do Ensino Básico Completo (9º ano)	• Sem necessidade de experiência.
	Formações profissionais específicas
	• Não se aplica.
Competências Técnicas	
• Conhecimentos de Primeiros Socorros.	
Competências Comportamentais	
• Reconhecida e comprovada honestidade e sentido de ética; • Capacidade de trabalho de equipa e relacionamento interpessoal; • Sentido de responsabilidade e autonomia; • Criatividade, dinamismo e inovação; • Capacidade de relação com o utente; • Sentido de organização pessoal e gestão de tempo; • Capacidade de adaptação à mudança e melhoria contínua; • Capacidade de comunicação e escuta ativa.	
Requisitos Físicos	
• Para cumprir as exigências do cargo, é necessário ter resistência física para levantar e/ou mover objetos, carregar crianças ao colo, operar equipamentos, caminhar e estar em pé por períodos prolongados. • Resistência mental: para enfrentar desafios no ambiente educacional e procurar soluções, paciência e compreensão para lidar com crianças em diferentes situações com calma e empatia, capacidade de se ajustar a diferentes necessidades e estilos de aprendizagem das crianças, bem como às mudanças no ambiente escolar.	
Responsabilidade	
• Cultivar um ambiente de trabalho positivo através do respeito e cooperação com colegas e superiores, priorizando relações saudáveis e um clima harmonioso; • Seguir rigorosamente as normas e regulamentos legais de segurança e saúde no trabalho, respeitando as instruções estabelecidas pela Instituição; • Atuar com ética e descrição no exercício da função, assegurando a confidencialidade das informações institucionais e respeitando os princípios éticos da profissão; • Executar as suas funções com zelo e diligência; • Ser assíduo e pontual, demonstrando comprometimento e profissionalismo em todas as ocasiões; • Possuir um conhecimento sólido sobre os aspetos legais e regulamentações pertinentes à profissão, garantindo o cumprimento das exigências legais e o exercício ético da atividade.	
Condições de Trabalho	
• Nesta categoria profissional, o tempo de trabalho geralmente varia entre 37 e 39 horas semanais, conforme acordado entre o colaborador e a instituição. Esse horário geralmente segue o horário escolar, podendo incluir horas extras para atividades extracurriculares ou eventos especiais; • O ambiente de trabalho é projetado para oferecer condições adequadas aos colaboradores. No interior, há iluminação natural e artificial, bem como sistemas de climatização para garantir conforto durante o expediente. No exterior, as condições de trabalho estão à disposição das condições climatéricas. O ambiente escolar passa por trabalhar em salas de aula, áreas de recreação, corredores e outras instalações da escola.	

Figura 4: Análise de Função Auxiliar de Educação SCMPB
Fonte: Elaboração própria

1.4.6 Restruturação da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é considerada por vários autores como uma das ferramentas mais importantes na gestão de pessoas, como foi revelado através da revisão bibliográfica realizada. A AD é vista como um excelente instrumento institucional para a sistematizar e planear o trabalho, definir e resolver problemas, e também para promover a participação dos elementos da organização.

A AD estimula um senso de coresponsabilidade e fomenta a interação entre os colaboradores, a equipa e a administração.

Mediante a importância da realização da AD em qualquer instituição procedeu-se então à reestruturação da mesma.

Há data da realização do estágio curricular a instituição já possuía um modelo de avaliação de desempenho estruturado e implementado. A pedido da instituição, decidiu-se, então, reestruturar o modelo de avaliação, mantendo a avaliação por objetivos conforme anteriormente estabelecido pela organização, com três objetivos definidos para cada função e por resposta social/serviço. Assim, houve uma reformulação da avaliação por competências, onde as competências foram definidas tendo em consideração a ADF realizada e a documentação interna da SCMPB. Foram selecionados cinco grupos de competências e cada um deles descrito em cinco afirmações cada uma delas avaliada de acordo com a escala de valores predefinida. Além disso, procedeu-se a alteração dos indicadores de desempenho que indicam o resultado da avaliação, e que variam num intervalo de valores que seguem uma escala de 1,0 a 1,5 (Desempenho Insatisfatório); 1,6 a 2,5 (Desempenho Pouco Satisfatório); 2,6 a 3,5(Desempenho Satisfatório); 3,6 a 4,5 (Desempenho Muito Satisfatório); 4,6 a 5,0 (Desempenho Plenamente Satisfatório). Para a avaliação por competências foi estabelecida uma escala de valor de 1 a 5, correspondendo o valor mínimo a “nunca” e o valor máximo a “sempre”.

O processo de Avaliação de Desempenho engloba 8 fases:

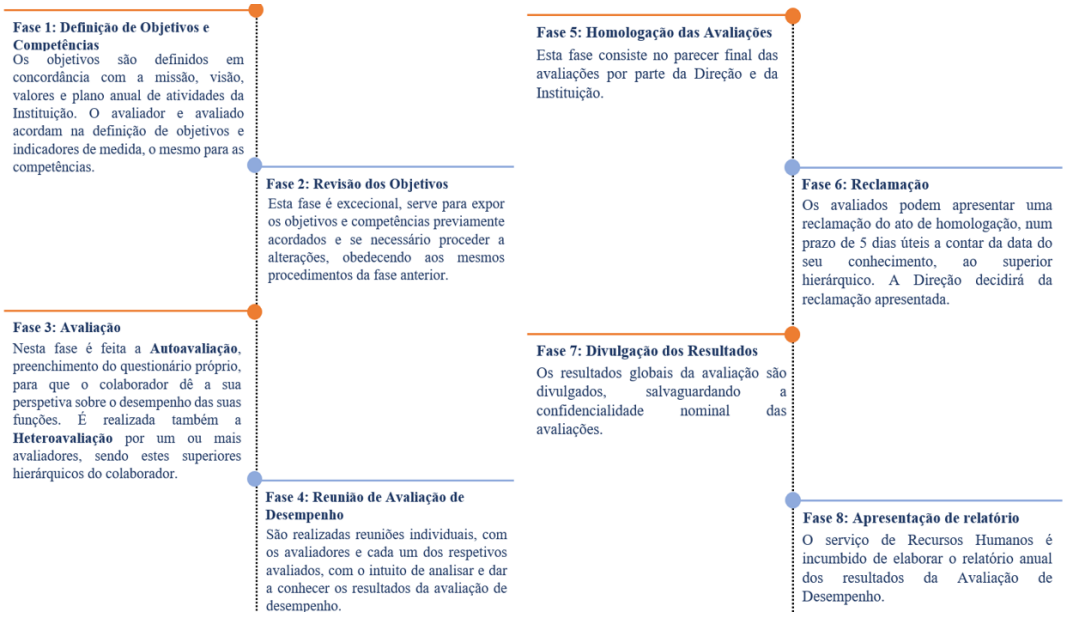

Figura 5: Fases do processo de Avaliação de Desempenho
Fonte: Elaboração própria adaptado de documentação interna da Instituição

Assim, é importante explicar de forma breve como será conduzida a Avaliação de Desempenho. No caso da SCMPB, ficou estipulado que a avaliação só pode ser realizada a colaboradores com pelo menos seis meses de vínculo contratual com a instituição.

Os métodos de avaliação selecionados, entendidos como os mais relevantes para a organização em causa, foram a avaliação pela chefia direta e a autoavaliação. Dessa forma, a avaliação para além do próprio avaliado, é da competência do superior hierárquico direto ou, na sua ausência ou impedimento, do superior hierárquico de nível seguinte, de acordo com a cadeia hierárquica definida. Os questionários de autoavaliação são indicativos da opinião do avaliado, ou seja, permite-lhes expressar a sua opinião sobre o seu próprio desempenho. Assim, sendo, o intuito é envolver o colaborador no processo de avaliação e perceber a perspetiva do mesmo sobre o desempenho das suas funções.

Assim, elaborou-se o Portanto, o "Questionário de Avaliação de Desempenho pela Chefia direta" (Anexo IV) e "Questionário de Avaliação de Desempenho de Autoavaliação" (Anexo V), para fornecer suporte adicional, foi elaborado também um "Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho (Anexo VI)" que explica detalhadamente o processo, incluindo a descrição de todas as etapas e campos do mesmo. Indicadores da organização

No que toca à avaliação pelo superior hierárquico, o avaliador após rececionar os questionários dispõe de 15 dias para efetuar a Heteroavaliação, através do preenchimento do formulário, que será disponibilizado em ficheiro informático. Como já foi referido, o questionário é preenchido em Microsoft Excel e incorpora funcionalidades automáticas, o que facilita o processo de avaliação e garante que seja realizado dentro do prazo estipulado. Após o preenchimento, o formulário deverá ser impresso e assinado pelo avaliador e pelo avaliado em reunião, para comprovar que o último tomou conhecimento da avaliação realizada.

Relativamente ao questionário de autoavaliação, o avaliado dispõe de um prazo de 7 dias, a partir do momento em que recebe o documento, para preencher e entregar o questionário ao superior hierárquico. O avaliado recebe o documento em formato físico, sendo que posteriormente os dados são transferidos para o ficheiro informático, de forma a obter os resultados quantitativos e qualitativos da autoavaliação. Portanto, assim que o avaliado conclua o preenchimento do questionário deve entregá-lo ao superior hierárquico dentro do prazo estipulado, sendo assinado e datado por ambos no ato de entrega, como prova da sua receção.

O processo de condução da AD foi estabelecido de acordo com a documentação interna fornecida pela SCMPB.

A Avaliação de Desempenho foi desenvolvida com a utilização do Microsoft Excel, incorporando todas as funcionalidades automáticas através da aplicação de fórmulas para facilitar e agilizar a utilização do documento.

A avaliação de desempenho foi desenvolvida na sua totalidade, contudo não foi possível aplicá-la.

1.4.7 Questionário de Avaliação pela Chefia Direta

1.4.7.1 Identificação

O campo "Identificação" contém a informação relativa ao avaliado (nome, categoria profissional/cargo, resposta social/serviço e data de admissão) e ao avaliador (nome e categoria

profissional/cargo). Essas informações são inseridas automaticamente ao utilizar o número mecatrónico do respetivo avaliado, quando em formato digital.

1.4.7.2 Propósito

Este campo descreve de forma sucinta a finalidade do questionário de avaliação de desempenho, evidenciando a importância da realização do mesmo. O objetivo principal centra-se em contribuir para o desenvolvimento e melhoria do desempenho profissional do avaliado e, consequentemente, a melhoria dos serviços prestados pela Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca.

1.4.7.3 Instruções

Neste campo, são fornecidas instruções simples sobre como preencher o formulário. O avaliador deve ler com atenção cada item antes de responder, sendo eles de caráter obrigatório e de elevada importância sendo que impactam significativamente o resultado final da avaliação e influenciam diretamente o mesmo. Para cumprir com o objetivo da Avaliação de Desempenho, é importante que o avaliador considere apenas comportamentos e resultados observáveis em situação de trabalho, excluindo aspetos pessoais.

1.4.7.4 Indicadores de Desempenho

Aqui, são apresentados os indicadores de desempenho, com a classificação quantitativa e respetiva menção qualitativa, os quais vão ser o resultado da classificação final do avaliado.

Cada indicador apresenta um intervalo de valores e o seu respetivo grau de desempenho:

- **Desempenho Plenamente Satisfatório (PLS):** Possui o fator em grau elevado. O desempenho apresentado pelo(a) colaborador(a) supera as exigências do cargo/função que exerce. (**4,6 a 5,0 valores**)
- **Desempenho Muito Satisfatório (MTS):** Possui o fator em grau considerável, o desempenho apresentado pelo(a) colaborador(a) atende satisfatoriamente às exigências do cargo/função que exerce. (**3,6 a 4,5 valores**)
- **Desempenho satisfatório (STF):** Possui o fator em grau razoável, o desempenho apresentado pelo(a) colaborador(a) atende razoavelmente às exigências do cargo/função que exerce. (**2,6 a 3,6 valores**)
- **Desempenho Pouco Satisfatório (PST):** Possui o fator em grau baixo, o desempenho apresentado pelo(a) colaborador(a) é limitado. (**1,6 A 2,5 valores**)
- **Desempenho Insatisfatório (INS):** Possui um fator insuficiente, o desempenho apresentado pelo(a) colaborador(a) está muito abaixo do nível desejado para o cargo/função que exerce. (**1,0 a 1,5 valores**)

1.4.7.5 Avaliação por competências

Esta componente é destinada a avaliar o desempenho do colaborador, de acordo com um conjunto de requisitos transversais para a performance das suas funções. As competências foram definidas

tendo em consideração os questionários de análise e descrição de funções, bem como documentação disponibilizada pela instituição.

Este campo destina-se à ponderação das competências estabelecidas. Foram selecionados cinco grupos de competências sendo que cada um descrito em cinco afirmações. Cada uma dessas afirmações é avaliada de acordo com a escala de valores predefinida. Isso resulta na médica e respetivo conceito, por cada grupo de competências, sendo estes de preenchimento automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação de desempenho.

A avaliação é feita numa escala de valores de 1 a 5:

- **5 valores:** Sempre; competência desempenhada com eficácia, supera o desempenho esperado.
- **4 valores:** Frequentemente; apresenta um desempenho satisfatório.
- **3 valores:** Normalmente; apresenta um desempenho razoável.
- **2 valores:** Esporadicamente; apresenta limitações no desempenho.
- **1 valores:** Nunca; o desempenho é insuficiente.

No campo “Desempenho apurado por etapa”, estão representadas as médias obtidas por cada grupo de competências e a média global que vai resultar da média ponderada das avaliações atribuídas a cada uma das competências. O resultado está de acordo com os parâmetros definidos no campo "Indicadores de Desempenho". O preenchimento destes pontos é automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação de desempenho.

1.4.7.6 Avaliação por Objetivos:

Esta parte da avaliação visa determinar o nível de concretização dos resultados por parte do avaliado, tendo em conta os objetivos definidos assim como, os indicadores de medida e critérios de superação estabelecidos. Assim, este campo destina-se à descrição clara e sucinta dos objetivos estabelecidos, tendo em conta a função e responsabilidade social do avaliado, e à indicação da métrica para aferição do grau de realização de cada objetivo.

Os objetivos definidos encontram-se registados numa outra folha de Excel, no mesmo documento. Quando o superior hierárquico insere o número mecatrónico do avaliado na folha do questionário, esses dados são automaticamente importados para a folha de avaliação.

Para cada objetivo, existe uma ponderação de 33,33(3)% no total de 100%. Foram estabelecidos três objetivos e para cada um o avaliador deve assinalar com um “X” de acordo com a escala de avaliação estabelecida, no nível que considera adequado ao seu desempenho.

A avaliação está definida numa escala de 1 a 5 com intervalo de 2 valores, tendo em conta as seguintes regras:

- **1 valor:** Não atingiu o objetivo, o desempenho é insuficiente.
- **3 valores:** Atingiu o objetivo, o desempenho é satisfatório.

- **5 valores:** Superou o objetivo, supera o desempenho esperado.

É ainda apresentada a média global dos três objetivos estabelecidos e o respetivo conceito, tendo em consideração os parâmetros escolhidos no campo "Indicadores de Desempenho". O preenchimento destes pontos é automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação de desempenho.

1.4.7.7 Avaliação Global

Este campo destina-se a apurar o resultado final da avaliação de desempenho, na expressão quantitativa e correspondente menção qualitativa, de acordo com as escalas de avaliação estabelecidas.

Desta forma, é atribuída uma importância de 40% à Avaliação por Competências e de 60% à Avaliação por Objetivos. Em seguida, é calculada uma média global desses dois parâmetros, que determina a classificação final do avaliado, de acordo com a escala definida no campo "Indicadores de Desempenho".

Essa distribuição das percentagens foi definida tendo em consideração as preferências da Instituição, que considerou de maior relevância que a Avaliação por objetivos tivesse maior peso na ponderação. O preenchimento deste campo é automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação de desempenho.

1.4.7.8 Capacitação/Adequação Funcional

Neste campo o avaliador deve assinalar com um “x” em "Sim" ou "Não” caso sugira ou não ações de capacitação e adequação funcional para o avaliado.

Com base na avaliação do desempenho e nas considerações relativas ao potencial de evolução e desenvolvimento do avaliado, na secção "Observações", o avaliador deve identificar as áreas que podem ser melhoradas e as necessidades de formação prioritárias, na associação às exigências do posto de trabalho e considerando os recursos disponíveis para esse efeito.

1.4.7.9 Comunicação, Homologação e Conhecimento da Avaliação

1.4.7.9.1 Comunicação de avaliação ao avaliado

Este campo destina-se a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da avaliação que lhe foi comunicada pelo avaliador durante a reunião de avaliação. Para o efeito, ambas as partes, avaliado e avaliador, devem datar e assinar o questionário de avaliação preenchido pelo avaliador.

Para além disso, existe o ponto "Observações" reservado para o avaliado, caso o mesmo tenha observações que entenda serem pertinentes relativas à classificação que lhe foi atribuída pelo avaliador em fase prévia à homologação.

1.4.7.9.2 Homologação/Despacho da Mesa Administrativa da SCMPB

Este ponto é reservado para a Mesa Administrativa da SCMPB, onde indicam se aprovam a classificação atribuída ao avaliado pelo avaliador ou não. No caso de discordarem da avaliação

realizada pelo superior hierárquico, estabelecem os próprios a classificação a ser atribuída, mediante despacho fundado. Este campo deve ser datado e assinado.

1.4.7.9.3 Conhecimento da Avaliação após Homologação/Despacho

Este espaço destina-se a comprovar a tomada de conhecimento do avaliado sobre a avaliação após o parecer final das avaliações por parte da Direção da Instituição. O avaliado deve datar e assinar este campo.

Além disso, neste campo o avaliado pode também expressar o seu parecer sobre o resultado da avaliação, concordando ou discordando. No cado de discordar, ele deve apresentar uma reclamação fundada por escrito ao superior hierárquico, cinco dias após a publicação dos resultados homologados. A Mesa Administrativa então analisa a reclamação, tendo 10 dias a partir da data de apresentação da reclamação para avaliar a mesma.

1.4.8 Questionário de Autoavaliação

1.4.8.1 Identificação

O campo "Identificação" contém informações sobre o avaliado como o seu nome, categoria profissional/cargo, resposta social/serviço e data de admissão.

1.4.8.2 Propósito

Este campo, à semelhança do questionário pela chefia direta, descreve de forma sucinta a finalidade do questionário de avaliação de desempenho, evidenciando a importância da realização do mesmo.

1.4.8.3 Instruções

De igual forma, neste campo o avaliado é instruído sobre o preenchimento do questionário. As respostas devem ser dadas com sinceridade e transparência, tendo em consideração o propósito de avaliação de desempenho.

1.4.8.4 Avaliação por Competências

Esta componente é considerada com o intuito de o avaliado avaliar o seu próprio desempenho, de acordo com um conjunto de requisitos transversais para a performance das suas funções. Portanto, neste campo o avaliado avalia cada competência estabelecidas, cada uma descrita em cinco afirmações e utilizando a mesma escala de valores definida no questionário pelo superior hierárquico. A única diferença é que a ponderação final não é já que trata de uma avaliação em papel. Essa abordagem foi escolhida para evitar ambiguidades.

1.4.8.5 Avaliação por Objetivos

Da mesma forma, na parte da Avaliação por objetivos, são utilizados os mesmos objetivos, indicadores de medida e critérios de superação do método de avaliação já descrito. De igual forma, para cada objetivo o avaliado assinala com um “X”, indicando o nível que considera apropriado para o seu desempenho. Novamente, como a avaliação é em papel, o resultado da avaliação não é apresentado.

1.4.8.6 Comentários e propostas

Este campo é de preenchimento opcional e serve para o avaliado sugerir melhorias no processo de avaliação, formação profissional, fatores que podem ter influenciado o desempenho ou críticas/sugestões ao processo de avaliação.

Para finalizar, o avaliado assina e data o documento para comprovar que foi o próprio a realizar a avaliação. Por sua vez, o avaliador também assina e data o questionário para confirmar o recebimento.

Note-se que as palavras do título de nível 2 também são iniciadas com maiúsculas. As letras têm tamanho de 14 pontos.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A realização do presente trabalho proporcionou a oportunidade de analisar a estrutura da Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca e as várias funções que a integram a instituição. Além disso, foi possível atualizar o manual de Análise e Descrição de Funções e a Avaliação de Desempenho, bem assim como aprofundar o conhecimento sobre essas temáticas. O estágio representou uma experiência valiosa que possibilitou o desenvolvimento de competências, através do cumprimento do objetivo definido no plano de estágio, para além disso, contribuiu para o desenvolvimento de novas competências e no aprofundamento de conhecimentos adquiridos. Os objetivos delineados para este estágio foram amplamente atingidos e, de forma geral, as tarefas distribuídas e estipuladas foram finalizadas com êxito.

A elaboração do presente relatório e a experiência em contexto de trabalho representou um período de extrema importância, para o meu crescimento pessoal, académico e profissional. Sendo que, exigiu uma dedicação imensa, organização, esforço e, sobretudo motivação para aprofundar o conhecimento.

A parte da revisão da literatura foi desenvolvida através de pesquisa bibliográfica por meio de livros e informação eletrónica com recurso a plataformas como o B-On e Google Académicos. Isso permitiu uma pesquisa livre, com a utilização de palavras-chave de forma a obter a informação necessária sobre as temáticas e ampliar o conhecimento teórico. Ao longo da revisão da literatura, pude perceber uma mudança de perspetiva em relação à importância do capital humano nas organizações. Ficou evidente que as empresas estão cada vez mais focadas no seu corpo de funcionários, reconhecendo a importância de entender, valorizar e investir no seu desenvolvimento e bem-estar. Isso ocorre porque o sucesso do negócio depende, em grande parte, do comprometimento e da contribuição dos colaboradores. Esta mudança de perspetiva é vista como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações, que visa aproveitar o potencial dos colaboradores para atingir os objetivos organizacionais.

Durante o estágio curricular, dediquei-me à atualização e reestruturação do Manual de Análise e Descrição das funções existentes na SCMPB, tendo em consideração a importância de manter o esse documento atualizado. Posteriormente, o foco foi reestruturar a Avaliação de Desempenho, uma ferramenta essencial para o crescimento e melhoria do desempenho tando dos gestores como dos colaboradores, além de que contribuiu para o fortalecimento da organização como um todo.

Desta forma, o principal contributo deste trabalho reside na conceção do conjunto de instrumentos de Avaliação de Desempenho, juntamente com a Análise e Descrição de Funções. A análise e descrição de funções consiste num processo que envolve um entendimento e reconhecimento das diferentes funções existentes dentro da organização, assim como as tarefas e responsabilidades implícitas a cada posição e os requisitos necessários para desempenhar cada uma delas, melhorando a performance de outras atividades na área de GRH, como é o caso na Avaliação de Desempenho. Ao compreender claramente as funções de cada um dos elementos da instituição, torna-se possível identificar áreas de melhoria, otimizar fluxos de trabalho e promover uma distribuição mais equilibrada de responsabilidades.

Assim, a ADF foi o ponto de partida, uma vez que para avaliar o desempenho é necessário ter uma perceção precisa do que se pretende avaliar, sendo, portanto, considerada como a base dos sistemas de avaliação e um princípio do seu desenvolvimento. Ressalva-se a importância de considerar a realidade atual da instituição ao implementar a AD, e esse foi o intuito durante todo o processo de reestruturação. Além disso, a atualização frequente do Manual de Análise e Descrição de Funções contribui para tornar o processo de Avaliação de Desempenho mais eficaz, garantindo um entendimento exato do que se pretende avaliar, tal como referido. É evidente que a ADF e a AD potencialização e influenciação significativamente na otimização da estrutura organizacional.

Durante o estágio na Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca, foi possível identificar possíveis melhorias no campo da GRH, especialmente na Análise e Descrição de Funções. Uma vez que se trata de uma ferramenta que deve ser encarada como de extrema importância, a atualização do documento deveria ser executada com maior regularidade, considerando que a dinâmica da empresa está sujeita a alterações ao longo do tempo. Manter o Manual de Análise e Descrição de Funções atualizado vai beneficiar a empresa em diversas práticas da área de RH, como é o caso

da Avaliação de Desempenho. Outro campo de melhoria identificado foi o processo de acolhimento e integração tanto de novos colaboradores como de estagiários. Cabe ao departamento de RH formalizar todo o processo de acolhimento e integração do novo colaborador uma vez que se trata de um processo onde os indivíduos estão sujeitos a uma fase de maior insegurança e sensibilidade. Por isso, torna-se fundamental proporcionar uma experiência de integração eficaz e positiva dos mesmos, criar as condições adequadas e apresentar a empresa aos novos funcionários, garantindo integração bem-sucedida do indivíduo na organização.

A maior limitação sentida tem que ver com utilização exclusiva de uma técnica de recolha de dados, o inquérito por questionário, o que restringiu a amplitude e riqueza da informação que poderia ser obteria. Inicialmente o intuito era complementar o questionário com entrevistas semiestruturadas a pelo menos um responsável de cada resposta socia/serviço, que permitiria comparar e cruzar os dados obtidos entre ambas as técnicas, além de verificar e clarificar respostas, uma vez que por existir diálogo, há a possibilidade de trocar e testar informação. A impossibilidade de usar o método de entrevista decorreu devido à indisponibilidade dos colaboradores que seriam selecionados.

Realça-se que, principalmente quando se trata de lidar com pessoas, há sempre algumas dificuldades acrescidas, tendo em consideração que cada indivíduo tem os seus interesses pessoais e nem todos veem os objetivos da instituição da mesma forma. Sendo que foi possível constatar que os desafios teóricos e práticos da gestão de RH nas organizações sem fins lucrativos transformam-se consoante as situações.

Em suma, pese embora os constrangimentos sentidos durante e após a realização do Estágio exposto no presente Relatório, o balanço geral foi positivo, apesar de a Avaliação de Desempenho desenvolvida não ter sido aplicada. As dificuldades e desafios sentidos foram superados da melhor forma possível, contando sempre com o apoio e suporte da Professora Doutora Ana Teresa Oliveira. Os objetivos estabelecidos foram, em geral, alcançados, e o conhecimento na área de Gestão de Recursos Humanos foi ampliado, incrementando o interesse na área alvo de estudo.

Referências Bibliográficas

Aguiar, A. C. M. de. (2019). Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor O exemplo da CERCIMARANTE (estudo de caso). Recipp.ipp.pt. http://hdl.handle.net/10400.22/13632

Aguiar, E., Santos, F., Rodrigues, F. P., Ferraz, F., & Bastos, V. d. S, (2017). Avaliação de desempenho, ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas empresas. Revista Gestão em Foco, p. 171-182. Obtido de https://portal.unisepe.com.br/unifia/gestao-em-foco/ano-2017/

Akita, L. da S., Santos, G. C. dos, & Venâncio, G. V. dos S. (2021). Recrutamento e seleção de pessoas. Ric.cps.sp.gov.br. http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9300

Albuquerque, C. d. C. P., & Amorim, T. N. G (2011). Desempenho por competências: um estudo de caso no âmbito de uma empresa de fruticultura utilizando o modelo de Leme. Custo e @gronegócio on line, 7(3), 115-132. http://www.custoseagronegocioonline.com.br/dezoito.html

Almeida, D. L. G. O. (2019). As práticas de gestão de recursos humanos. Tomar: Escola Superior de Gestão de Tomar. Comum.rcaap.pt. http://hdl.handle.net/10400.26/31443

Alves, M. da P. G. L. (2016). Avaliação de desempenho. Porto: Universidade Fernando Pessoa Bdigital.ufp.pt. http://hdl.handle.net/10284/5797

Anthony, R., & Young, D. (1999). Management control in nonprofit organizations, Irwin 11th edition. Boston: McGraw-Hill.

Anyakoha, C. (2019). Job Analysis as a Tool for Improved Organizational Performance of SMEs in Lagos, Nigeria. Central European Journal of Labour Law and Personnel Management, 2(1), 7-16.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.). London, United Kingdom: Kogan Pag

Bento, A. V. M. (2019). Avaliação de desempenho na Unicâmbio – Instituição de Pagamento, SA. Www.repository.utl.pt. http://hdl.handle.net/10400.5/18948

Bergue, S. T. (2019). Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Repositorio.enap.gov.br. http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283

Bernardino, S., & Freitas Santos, J. (2019). Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal: um estudo exploratório. Administração Pública E Gestão Social. https://doi.org/10.21118/apgs.v12i1.5597

Bonache, J. (2010). Práticas de recursos humanos y rendimiento empresarial. In A. Cabrera e J. Bonache, (Directores), Direccion Estrategica de Personas. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.

Brandão, H. P. (2017). Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas (2ª ed.). Atlas.

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2014). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista Do Serviço Público, 56(2), 179–194. https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224

Camara, P. (2016). Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (4ª Ed.). Alfragide: Dom Quixote.

Câmara, P. B. (2015). Manual de gestão e avaliação de desempenho.2ªedição. Lisboa: RH.

Câmara, P. B. (2017). Dicionário de Competências. Lisboa: RH Editora

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial (7ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P., & Rodrigues, J. V. (2016). Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (7ª ed.). Alfragide: Publicações D. Quixote.

Camara, P., Guerra. P., Rodrigues, J., (2016), Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 7ª ed., Lisboa, Dom Quixote.

Carbone, P. P. (2015). Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. Inclusão Social, 7(1). Obtido de https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1754

Carbone, P. P., Tonet, H. C., Bruno, J. R., & Silva, K. I. (2016). Gestão por competências (1ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Carvalho, A. F. d. S. S. d. (2015). Gestão de recursos humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do norte de Portugal. Recipp.ipp.pt. http://hdl.handle.net/10400.22/7765

Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). Gestão de recursos humanos – Abordagem das boas práticas. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.

Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas. Vida Economica Editorial.

Cascão, F. (2014). Gestão de competências, do conhecimento e do talento. Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª ed.). Barueri, SP: Manole.

Corrêa, G. C. (2015). Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. Estudos do CEPE, (41), 103-116. https://doi.org/10.17058/cepe.v0i41.6294

Cruz, C. A. B. d., Araújo, A. d. S., & Oliveira, I. J. d. (2024). Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. Revista Científica do ITPAC, 7(3). https://revista.unitpac.com.br/itpac/issue/archive

Cruz, K. O. d. M. (2017). Recrutamento e seleção de pessoas: A Importância do Processo Para a Escolha de Uma Boa Equipe – Estudo de Caso. Brasília-DF: Faculdade UnB Planaltina

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. & Neves, P. (2014). Manual de comportamento organizacional e gestão. (7ª ed). RH Editora.

Cunha, Miguel, Rego, A., Cunha Rita, Cardoso, C., Marques, C. e Gomes, J. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo

Demo, G., Martins, P., Roure, P. (2013) Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho na Livraria Cultura. Revista Alcance, 20 (2), 237-254.

Derrosso, G., & Boewerk, S. (2017). Gestão de desempenho por competência (GDP): análise da avaliação de desempenho utilizada em uma instituição bancária para ascensão profissional. Universitas Gestão e TI, 7(1-2), 1-16.

Dessler, G. (2019). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education Limited.

Donato, J. V., Kubo, E. K. de M., Pereira, R. da S., & Oliva, E. de C. (2013). Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: Um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão, 12(4), 50–62. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388539139006

Estrelinha, J. C. S., & Thomaz J. P. C. F. (2013) Concepção de um Modelo de Avaliação do Aesempenho adequado à Gestão dos Recursos Humanos da Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande (portugal). Convibra Convibra, 1–18. Obtido de http://hdl.handle.net/10400.26/29140

Fernandes, B. R. (2013) Gestão Estratégica de Pessoas com foco em Competência. Elsevier.

Fernandes, J. G. (2012). A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos: O caso da APPACDM do Porto. Repositorio-Aberto.up.pt. http://hdl.handle.net/10216/57294

Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., & Duarte, H. (2015). GRH para gestores. Lisboa: RH Editora.

Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. v. 4(2), p.21–39. http://periodicos.unifap.br/index.php/estacao

Filho, N. C. de L., & Barbosa, M. A. C. (2019). Gestão por competências e indústria 4.0 em uma empresa alagoana. Cadernos de Gestão E Empreendedorismo, 7(2), 56–69. https://doi.org/10.32888/cge.v7i2.38084

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. RAE - Revista De Administracão De Empresas, 44(1), 44–57. Obtido de https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37321

Franco, E. S. (2020). Avaliação de desempenho por gestão de competências aliada à formação: estudo de caso numa indústria de alumínio. Universidade do Minho.

Frota, C. d. M., & Rebelo, L. M. B. (2011). A gestão estratégica de recursos humanos como fator competitivo nas organizações. Acesso em fevereiro de 2023, em https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_141_891_19010.pdf

Galpin, T. (2019). Strategy beyond the business unit level: corporate parenting in focus, Journal of Business Strategy, 40(3),43-51, https://doi.org/10.1108/JBS-01-2018-0011

Genari, D., & Macke, J. (2018). Gestão estratégica de recursos humanos e inovação de produto: proposições de pesquisa relacionadas às práticas de atração, retenção e desenvolvimento. Revista Eletrônica Gestão & Sociedade, v.2(33), p.2508-2540

Ghauri, E. (2018). Performance evaluation of sales employees: a comparative investigation in the pharmaceutical industry. International Journal of Business Performance Management, 19(3), 253–279. https://www.researchgate.net/publication/321255951_Performance_evaluation_of_sales_employees_A_comparative_investigation_in_the_pharmaceutical_industry

Kicová, E. (2020). Specifics of human resources in non-profit organizations in the process of globalization. SHS Web of Conferences, 74, 1-6. https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401011

Le Boterf, Guy (1999). Competénce et navigation professionnelle. Paris: Éditions d'Organisation

Leite, V. M. H. O. (2014). Avaliação de desempenho: estudo de caso da Entidade Reguladora da Saúde. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Repositorio-Aberto.up.pt. Obtido de https://hdl.handle.net/10216/77602

Lima, F., Castro, B. R., Maues, S., & Raposo, A. (2018). Processo de recrutamento e seleção: um estudo de caso na empresa ap empreendimentos. Revista de empreendedorismo e gestão de micro e pequenas empresas, 3(01), 30–43. https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/163

Lopes dos Reis, F., & Rodrigues Sadrudin, M. (2022). A Gestão de Pessoas nas Organizações Estudo de caso da Luz dos Pastorinhos. Estudo de caso da Luz dos Pastorinhos: https://doi.org/10.53809/TS_ISS_2022_n.3_113-139. Revista Temas Sociais, 3(3), 113-139. Obtido de https://revistas.ulusofona.pt/index.php/temassociais/article/view/8327

Magalhães, R. F. M. (2014). Avaliação de desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional. Universidade do Minho.

Mascarenhas, A. O. (2020). A Gestão Estratégica de Pessoas. (p. 434). Cengage Learning.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." American Psychologist, 28(1), 1–14. https://doi.org/10.1037/h0034092

Michael, F. (2015). Hard and Soft Human Resource Management Compensation Practices on Employee Job Satisfaction. ORSEA Journal, 5(1), 161-172. https://journals.udsm.ac.tz/index.php/orsea/article/view/839/0

Migliolli, D. C. (2018). Recrutamento e Seleção. http://www.isepe.edu.br/images/biblioteca-online/pdf/gestao/MIGLIOLLI_Daiane_Cervelin_Recrutamento_e_Seleo.pdf

Mihai, R., Bajan, I., Cretu, A., (2017). Performance management in the context of globalization. Theoretical and Applied Economics Volume XXIV (2017), No. 1(610), Spring, pp. 203-208.

Munck, L., Souza, R. B. de, & Zagui, C. (2012). A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. Revista de Gestão, 19(3), 377–394. https://doi.org/10.5700/rege469

Neves, J. G. (2000). Gestão de recursos humanos: evolução do problema em. Em A. Caetano, & J. Vala, Gestão de. Lisboa: Editora RH

Nogueira, R. A. M (2014). Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Obtido de Repositorio.ismt.pt. http://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/627

Nunes, P. (2017). Gestão de Recursos Humanos - Knoow. Acesso em fevereiro de 2023, em https://knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao-de-recursos-humanos/

Oliveira, A. J., Melo, J., & Ribeiro, C. (2020). A gestão estratégica dos recursos humanos: o caso da Sasal, S.A. - Faurecia. Gestão E Desenvolvimento, 28, p.57–74. https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9465

Oliveira, A. J., Melo, J., & Ribeiro, C. (2020). A gestão estratégica dos recursos humanos: o caso da Sasal, S.A. - Faurecia. Gestão E Desenvolvimento, (28), 57-74. https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9465

Oliveira, D. A., Gonçalves, R. da S., & Barbosa, A. C. Q. (2014). Percepção dos gestores de recursos humanos em relação ao modelo de gestão por competências / human resources managers' perception towards skills management. Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho), 11(2), p.01-26. http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/363

Polainas, M. d. (2012). Acolhimento e Integração. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, Gestão de Recursos Humanos de A a Z (pp. 23-28). Lisboa: Editora RH.

Pontes, B. R. (2021). Avaliação de Desempenho - Métodos Clássicos e Contemporâneos (14ª). LTr Editora.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Rodrigues, A. L. C. (2012). Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho numa Organização sem Fins Lucrativos. Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão.

Rodrigues, F. (2014). De volta ao Futuro – Pessoas nas Organizações. In Machado, A. et al., Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização. Lisboa: Escolar Editora, 85-172.

Santos, M. G. dos, Oliveira, R. C. R. de, & Centurión, W. C. (2018). Recrutamento e seleção estratégicos: processos tradicionais e a influência das mídias sociais. Ideias E Inovação - Lato Sensu, 4(3), p.57–57. https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/6017

Serra, L. (2017). Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa do Setor Automóvel. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresarias

Serra, L. F. R. (2017). Gestão de recursos humanos: as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor automóvel. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais. Comum.rcaap.pt. http://hdl.handle.net/10400.26/20871

Serrano, A. (2017). Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa IPSS: O Caso Da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior. Dissertação de Mestrado. Évora: Escola de Ciências Sociais

Serrano, A. (2017). Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa IPSS: O Caso Da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior. Dissertação de Mestrado. Évora: Escola de Ciências Sociais

Serrano, M. (2010) A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos, SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações - ISEG.

Silva, Â. (2014). Avaliação de desempenho: Estudo exploratório nos setores da banca e vitivinicultura. Repositorio.umaia.pt. http://hdl.handle.net/10400.24/244

Silva, Â. S. (2014). Avaliação de desempenho: Estudo exploratório nos setores da banca e vitivinicultura. Instituto Universitário da Maia. Repositorio.umaia.pt. http://hdl.handle.net/10400.24/244

Silva, L. V., & Luz, T. R. (2010). Gestão por competências um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. Gestão E Sociedade, 4(8), 539–561. https://doi.org/10.21171/ges.v4i8.745

Silva, M. S. (2021). Estudo de Caso em Empresa de Construção Civil: Proposta de Modelos de Descrição e Análise de Funções e de Avaliação de Desempenho. Repositorio.umaia.pt. http://hdl.handle.net/10400.24/1921

Sousa, J. S. (2020). Os sistemas de avaliação de desempenho – aplicação a uma empresa do setor segurador. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Repositorio.ipl.pt. http://hdl.handle.net/10400.21/15280

Tavares, M. M. (2010). A gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações. Lisboa: Universidade Lusíada Editora

Tavares, Susana e Caetano, António (1999). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management in Organizational Context: A Literature Review. Global Journal of Finance and Management, 6(4), 349-356.

Valadas, S. (2018). O Discurso e a Prática na Gestão de Recursos Humanos: Aproximações e Divergências. Dissertação de Mestrado. Évora: Escola de Ciências Sociais

Van Camp, J., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. International Journal of Productivity and Performance Management, 65(5), 672–693. https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2015-0054 acesso compleo em https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/49ef9b/133025_2018_05_03.pdf

Veiga, L., Á., & Stecca, J., P. (2015). Gestão de Pessoas 2015 Santa Maria -RS. https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/

Virág, C., & Albu, R. (2014). Human Resources Management in Micro and Small Enterprises. Bulletin of Transilvania University of Brasov, 7(2), 165-172. https://www.inderscience.com/offers.php?id=55696 obtido de https://webbut.unitbv.ro/index.php/Series_V/article/view/4998

Anexos

Anexo I – Registo das Presenças Diárias

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129	
Mestrado em: Gestão da Organizações			Especialização: Gestão de Empresas	
Data: 02/11/2022	Sumário do Dia: - Início do Estágio Curricular; - Recolha de material para início do trabalho.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 03/11/2022	Sumário do Dia: - Recolha de dados e de informação sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho e Descrição e Análise de funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 04/11/2022	Sumário do Dia: - Continuação da recolha de dados e de informação sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho e Descrição e Análise de funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 05/11/2022	Sumário do Dia: - Análise do Manual de Funções e do Regulamento Interno e elaboração no excel de quadros para cada uma das Categorias Profissionais com base no material recebido.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 07/11/2022	Sumário do Dia: - Continuação da Análise e elaboração dos quadros para cada uma das categorias profissionais de acordo com a resposta social/serviço.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129	
Mestrado em: Gestão da Organizações			Especialização: Gestão de Empresas	
Data: 08/11/2022	Sumário do Dia: - Continuação da Análise e elaboração dos quadros para cada uma das categorias profissionais de acordo com a resposta social/serviço.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 09/11/2022	Sumário do Dia: - Continuação da Análise e elaboração dos quadros para cada uma das categorias profissionais de acordo com a resposta social/serviço.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 10/11/2022	Sumário do Dia: - Continuação da Análise e elaboração dos quadros para cada uma das categorias profissionais de acordo com a resposta social/serviço.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 11/11/2022	Sumário do Dia: - Continuação da Análise e elaboração dos quadros para cada uma das categorias profissionais de acordo com a resposta social/serviço.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 14/11/2022	Sumário do Dia: - Continuação da Análise e elaboração dos quadros para cada uma das categorias profissionais de acordo com a resposta social/serviço.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129	
Mestrado em: Gestão da Organizações			Especialização: Gestão de Empresas	
Data: 15/11/2022	Sumário do Dia: - Elaboração de um modelo de descrição e análise de funções;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 16/11/2022	Sumário do Dia: - Continuação da elaboração de um modelo de descrição e análise e descrição de funções;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 17/11/2022	Sumário do Dia: - Continuação da elaboração de um modelo de descrição e análise e descrição de funções; - Recolha de mais informação fornecida pela organização.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 18/11/2022	Sumário do Dia: - Continuação da elaboração de um modelo de descrição e análise e descrição de funções;	N.º de Horas 3h30min	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 21/11/2022	Sumário do Dia: - Continuação da elaboração de um modelo de descrição e análise e descrição de funções;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129	
Mestrado em: Gestão da Organizações			Especialização: Gestão de Empresas	
Data: 22/11/2022	Sumário do Dia: - Separação e arquivo de documentos relativos aos colaboradores da empresa;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 23/11/2022	Sumário do Dia: - Separação e arquivo de documentos relativos aos colaboradores da empresa;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 24/11/2022	Sumário do Dia: - Separação e arquivo de documentos relativos aos colaboradores da empresa;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 25/11/2022	Sumário do Dia: - Separação e arquivo de documentos relativos aos colaboradores da empresa;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 28/11/2022	Sumário do Dia: - Separação e arquivo de documentos relativos aos colaboradores da empresa;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129		
Mestrado em: Gestão da Organizações				Especialização: Gestão de Empresas	
Data:	29/11/2022	Sumário do Dia: - Separação e arquivo de documentos relativos aos colaboradores da empresa;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data:	30/11/2022	Sumário do Dia: - Separação e arquivo de documentos relativos aos colaboradores da empresa;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data:	01/12/2022	Sumário do Dia: - Separação e arquivo de documentos relativos aos colaboradores da empresa;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data:	02/12/2022	Sumário do Dia: - Separação e arquivo de documentos relativos aos colaboradores da empresa;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data:	05/12/2022	Sumário do Dia: - Separação e arquivo de documentos relativos aos colaboradores da empresa;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129		
Mestrado em: Gestão da Organizações				Especialização: Gestão de Empresas	
Data:	06/12/2022	Sumário do Dia: - Elaboração dos questionários para Descrição e Análise de Funções;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data:	07/12/2022	Sumário do Dia: - Continuação da elaboração dos questionários para Descrição e Análise de Funções;	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data:	09/12/2022	Sumário do Dia: - Reunião com Superiores Hierárquicos dos diferentes serviços/respostas sociais, para entrega dos questionários e explicação do processo; - Início de elaboração do Organograma.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data:	12/12/2022	Sumário do Dia: - Reunião com Superiores Hierárquicos dos diferentes serviços/respostas sociais, para entrega dos questionários e explicação do processo; - Continuação da elaboração do Organograma.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data:	13/12/2022	Sumário do Dia: - Reunião com Superiores Hierárquicos dos diferentes serviços/respostas sociais, para entrega dos questionários e explicação do processo; - Continuação da elaboração do Organograma.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129
Mestrado em: Gestão da Organizações			Especialização: Gestão de Empresas
Data: 14/12/2022	Sumário do Dia: - Finalização do quadro modelo de Descrição e Análise de Funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário:
Data: 15/12/2022	Sumário do Dia: - Reunião com Superiores Hierárquicos dos diferentes serviços/respostas sociais, para entrega dos questionários e explicação do processo; - Redação do Relatório de Estágio.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário:
Data: 16/12/2022	Sumário do Dia: - Reunião com Superiores Hierárquicos dos diferentes serviços/respostas sociais, para entrega dos questionários e explicação do processo; - Redação do Relatório de Estágio.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário:
Data: 19/12/2022	Sumário do Dia: - Reunião com Superiores Hierárquicos dos diferentes serviços/respostas sociais, para entrega dos questionários e explicação do processo; - Redação do Relatório de Estágio.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário:
Data: 20/12/2022	Sumário do Dia: - Recebimento de questionários e análise e consolidação dos dados obtidos; - Início de redação do Manual de Descrição e Análise de Funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário:

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129
Mestrado em: Gestão da Organizações			Especialização: Gestão de Empresas
Data: 21/12/2022	Sumário do Dia: - Recebimento de questionários e análise e consolidação dos dados obtidos; - Continuação da redação do Manual de Descrição e Análise de Funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário:
Data: 22/12/2022	Sumário do Dia: - Recebimento de questionários e análise e consolidação dos dados obtidos; - Continuação da redação do Manual de Descrição e Análise de Funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário:
Data: 26/12/2022	Sumário do Dia: - Recebimento de questionários e análise e consolidação dos dados obtidos; - Continuação da redação do Manual de Descrição e Análise de Funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário:
Data: 27/12/2022	Sumário do Dia: - Recebimento de questionários e análise e consolidação dos dados obtidos; - Continuação da redação do Manual de Descrição e Análise de Funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário:
Data: 28/12/2022	Sumário do Dia: - Recebimento de questionários e análise e consolidação dos dados obtidos; - Continuação da redação do Manual de Descrição e Análise de Funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário:

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129	
Mestrado em: Gestão da Organizações			Especialização: Gestão de Empresas	
Data: 29/12/2022	Sumário do Dia: - Recebimento de questionários e análise e consolidação dos dados obtidos; - Continuação da redação do Manual de Descrição e Análise de Funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 30/12/2022	Sumário do Dia: - Recebimento de questionários e análise e consolidação dos dados obtidos; - Continuação da redação do Manual de Descrição e Análise de Funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 02/01/2023	Sumário do Dia: - Continuação da redação do Manual de Descrição e Análise de Funções.	N.º de Horas 3h30	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 03/01/2023	Sumário do Dia: - Continuação da redação do Manual de Descrição e Análise de Funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 04/01/2023	Sumário do Dia: - Recebimento de questionários e análise e consolidação dos dados obtidos; - Continuação da redação do Manual de Descrição e Análise de Funções.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129	
Mestrado em: Gestão da Organizações			Especialização: Gestão de Empresas	
Data: 05/01/2022	Sumário do Dia: - Redação do Manual de Análise e Descrição de Funções. - Início da reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 06/01/2022	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 09/01/2023	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 10/01/2023	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 11/01/2022	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho. -Aplicação de funcionalidades de excel.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129	
Mestrado em: Gestão da Organizações			Especialização: Gestão de Empresas	
Data: 12/01/2023	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho. -Aplicação de funcionalidades de excel.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 13/01/2023	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho. -Aplicação de funcionalidades de excel.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 16/01/2023	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho. -Aplicação de funcionalidades de excel.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 17/01/2023	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho. -Aplicação de funcionalidades de excel.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 18/01/2023	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho. -Aplicação de funcionalidades de excel.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129	
Mestrado em: Gestão da Organizações			Especialização: Gestão de Empresas	
Data: 19/01/2023	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho. -Aplicação de funcionalidades de excel.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 20/01/2023	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho. -Aplicação de funcionalidades de excel.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 23/01/2023	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho. -Aplicação de funcionalidades de excel.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 24/01/2023	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho. -Aplicação de funcionalidades de excel.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 25/01/2023	Sumário do Dia: - Reestruturação do Sistema de Avaliação de Desempenho. -Aplicação de funcionalidades de excel. - Inicio de elaboração do Manual de Avaliação de Desempenho.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:

Nome do Estagiário: Rafaela Cerqueira da Silva			N.º Mecanográfico: 22129	
Mestrado em: Gestão da Organizações			Especialização: Gestão de Empresas	
Data: 26/01/2023	Sumário do Dia: - Elaboração do Manual de Avaliação de Desempenho.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 27/01/2023	Sumário do Dia: - Elaboração do Manual de Avaliação de Desempenho.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 30/01/2023	Sumário do Dia: - Elaboração do Manual de Avaliação de Desempenho.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:
Data: 31/01/2023	Sumário do Dia: - Última revisão de todos os documentos elaborados; - Entrega dos documentos; - Fim do estágio.	N.º de Horas 7	Rubrica do Supervisor:	Rubrica do Estagiário:

Anexo II – Questionário Análise e Descrição de Funções

Questionário para Análise e Descrição de Funções
por Função

Instruções de Preenchimento:
• O questionário que se segue visa a recolha de informações pertinentes para uma Análise e Descrição de Funções da Santa Casa da Misericórdia de Ponde da Barca. • Todos os itens são de elevada importância, influenciando no desenvolvimento da Análise e Descrição de Funções. Assim, responda a todos os campos com o máximo de rigor e honestidade, sendo que se algum **não se aplicar ao cargo**, deve escrever **"não aplicável"**. • Assinale a sua resposta com "x" nos respetivos espaços e/ou responda por extenso sempre que lhe pedido. • De realçar que as **questões** são exclusivamente **direcionadas ao cargo** e não às pessoas que o exercem.

Parte A - Especificação do Cargo

1. Identificação	
Nome:	
Categoria Profissional:	
Resposta Social/Serviço:	

Supervisor(es):	Supervisiona:
Em caso de ausência o cargo que o substitui:	

2. Requisitos para a função
2.1 Habilitações literárias mínimas necessárias para exercer a função (A preencher por RH)
Selecione com "x" a opção que considera adequada. De acordo com o que selecionar preencha os campos.

☐ 1º ciclo do ensino básico completo (4º ano) ☐ ou equivalente

☐ 2º ciclo do ensino básico completo (6.º ano) ☐ ou equivalente

☐ 3.º ciclo do ensino básico completo (9.º ano) ☐ ou equivalente

☐ Ensino secundário completo (12º ano) ☐ ou equivalente

☐ Licenciatura Área/Curso: _____

☐ Pós Graduação Área/Curso: _____

☐ Mestrado Área/Curso: _____

☐ Douturamento Área/Curso: _____

☐ Outro: _____

2.2. Experiência Profissional Mínima na Função (A preencher por RH)
Selecione com "x"a opção que consira adequada. De acordo com o que selecionar preencha os campos.
☐ Com experiência em área específica: Área:_____ Tempo de experiência (meses ou anos):_____ ☐ Com Experiência em áreas similares: Tempo de experiência (meses ou anos):_____ ☐ Sem necessidade de experiência.

2.3. Formações Profissionais Específicas
Para o exercício deste posto de trabalho são necessárias formações profissionais específicas?
Selecione com "x"a opção que consira adequada. De acordo com o que selecionar preencha os campos.
☐ Sim Se respodeu "Sim" indique as Formações Profissionais Necessárias: _____
☐ Não

2.4. Conhecimentos e Qualificações
Identificar conhecimentos técnicos (know-how), requisitos informáticos, idioma.

2.5. Equipamentos e recursos utilizados para executar a Função

Parte B - Descrição da Função

1. Propósito da função
Qual é o propósito/finalidade da função?

2. Descrição da Função	
Nesta ponto, é pedido que faça a descrição detalhada das **Tarefas Diárias** que são **realizadas diariamente** e das **Tarefas Periódicas**, realizadas com **periodicidade definida** (semanal, mensal, semestral, anual, etc), indicando o respetivo período de tempo para cada uma das tarefas definidas.	
Tarefas	**O que faz?** Descrição detalhada de cada uma das tarefas inerentes ao cargo.
Diárias	
Periódicas	

2. Competências Específicas da Função
Escolha da tabela abaixo **7 competências** que considere essenciais para o cargo e escreva no quadro. Adicione alguma que considere pertinente e que não conste na tabela.
1. _____ **2.** _____ **3.** _____ **4.** _____ **5.** _____ **6.** _____ **7.** _____

Tabela de Competências	
Responsabilidade	Capacidade de cumprir com os compromissos e prazos estabelecidos, transmitindo credibilidade e confiança aos colegas de trabalho.
Trabalho de equipa	Capacidade de integração à dinâmica de uma equipa de trabalho, partilhando as tarefas e demonstrando empatia e cooperação para com os colegas.
Adaptação e melhoria contínua	Pessoa capaz de se adaptar a mudanças, desafios profissionais e/ou a situações inesperadas tentando tirar partido do máximo das mesmas.
Criatividade	Organiza conhecimentos ou realiza práticas de maneira nova e inventiva.
Comunicação	Comunica-se de maneira clara, precisa e objetiva, sabe ouvir atentamente e argumentar com coerência, facilitando interação entre partes.
Assertividade	Tem a capacidade de ser direta, diz exatamente o que pretende de forma clara, objetiva e transparente, expressando claramente as suas expectativas.
Autonomia	Capacidade de tomar decisões de forma independente acerca das suas tarefas ou responsabilidades, utilizando os meios e recursos à sua disposição
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo.
Orientação para resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas inerentes ao cargo de trabalho.
Proatividade	Adota uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais. Identifica necessidades e antecipa problemas.
Escuta ativa	Torna os diálogos mais eficientes, tem a capacidade de se focar no interlocutor aprendendo de facto todo o conteúdo em toda a sua amplitude.
Empatia	Tem a capacidade de se colocar no lugar do outro com o intuito de compreender os sentimentos e emoções caso estivesse na mesma situação.
Autodesenvolvimento	Capacidade de responsabilizar-se pelas suas decisões e trajetória, percebendo e aperfeiçoando o que pode melhorar.

Relacionamento interpessoal	Capacidade de relacionar-se bem com as pessoas tendo em conta diferentes características e situações, desenvolvendo e mantendo relacionamentos com os mesmos.
Compromisso com o serviço	Exerce a sua atividade de forma diligente, tem a capacidade de compreender o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço.
Conhecimento Técnico	Conhecimentos específicos necessários para a executar a função da melhor maneira possível, engloba todas as técnicas adquiras por meio de educação formal e não formal e experiências profissionais.
Iniciativa	Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, atuando de forma independente.
Gestão de tempo	Capacidade de priorizar e organizar tarefas gerindo o tempo dispensado em cada uma delas de forma eficaz, alcançando as metas estabelecidas nos prazos definidos.
Liderança	Guia e motiva os colaboradores da organização, influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos com o intuito de atingirem um objetivo comum.

Obrigada pela colaboração e participação no questionário!

Anexo III – Modelo para preenchimento do Manual de Análise e Descrição de Funções

Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca	
Descrição da Função	
Designação da Função	
Resposta Social/Serviço	
Substituído por	
Supervisão	
Supervisor(es)	**Supervisiona**
Descrição Sumária da Função	
Descrição Detalhada da Função	
Equipamentos e Materiais	
Análise da Função	
Requisitos Mentais	
Nível de escolaridade	**Experiência**
	Formações profissionais específicas
Competências Técnicas	
Competências Comportamentais	
Requisitos Físicos	
Responsabilidade	
Condições de Trabalho	

Anexo IV – Questionário de Avaliação de Desempenho pela Chefia Direta

	Questionário de Avaliação de Desempenho	Nº de folhas: 01/06 Preencher pelo(a) avaliador(a)

1. Identificação			
Avaliado(a)			
Nome:	#N/D		
Categoria profissional/Cargo:	#N/D	N.º Mec.º	colocar nº
Resposta Social/Serviço:	#N/D	Data de admissão:	#N/D
Avaliador(a)			
Nome:	#N/D		
Categoria profissional/Cargo:	#N/D		

2. Propósito

O presente questionário de Avaliação de Desempenho tem como finalidade contribuir para o desenvolvimento e melhoria do desempenho profissional do avaliado e, consequentemente, a melhoria dos serviços prestados pela Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca (SCMPB). Desta forma, é possível medir e analisar competências técnicas e comportamentais assim como os objetivos do colaborador que está a ser avaliado.

3. Instruções

- Leia com atenção cada um dos itens antes de respondê-los;
- Todos os itens são de caráter obrigatório, cada um tem elevada importância, influenciando diretamente o resultado final;
- Deve ter em consideração comportamentos e resultados observáveis em situação de trabalho, excluindo aspetos pessoais;
- O resultado é atribuído de acordo com os indicadores de desempenho apresentados;
- Responda de acordo com a Escala de Valores;
- O avaliador dispõe de **15 dias** para efetuar a heteroavaliação do avaliado.

4. Indicadores de Desempenho

Indicadores de Desempenho	Pontuação
Desempenho Plenamente Satisfatório (PLS) Possui o fator em grau elevado, o desempenho apresentado pelo(a) colaborador(a) supera as exigências do cargo/função que exerce.	4,6 a 5,0
Desempenho Muito Satisfatório (MTS) Possui o fator em grau considerável, o desempenho apresentado pelo(a) colaborador(a) atende satisfatoriamente às exigências do cargo/função que exerce.	3,6 a 4,5
Desempenho Satisfatório (STF) Possui o fator em grau razoável, o desempenho apresentado pelo(a) colaborador(a) atende razoavelmente às exigências do cargo/função que exerce.	2,6 a 3,5
Desempenho Pouco Satisfatório (PST) Possui o fator em grau baixo, o desempenho apresentado pelo(a) colaborador(a) é limitado.	1,6 a 2,5
Desempenho Insatisfatório (INS) Possui um fator insuficiente, o desempenho apresentado pelo(a) colaborador(a) está muito abaixo do nível desejado para o cargo/função que exerce.	1,0 a 1,5

	Questionário de Avaliação de Desempenho	Nº de folhas: 02/06 Preencher pelo(a) avaliador(a)

5. Avaliação por Competências				
Escala de Valores				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Nunca	Esporadicamente	Normalmente	Frequentemente	Sempre
Preencha o formulário considerando a escala acima, lembre-se, todos os itens são de cunho obrigatório.				

5.1. Responsabilidade e compromisso com o serviço	Pontuação
É comprometido com os objetivos e metas da Instituição, cooperando para o cumprimento da sua missão.	
Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas.	
Cumpre o seu regime de horário de trabalho.	
Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.	
Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.	
Média do fator	**0**
Conceito	

5.2. Conhecimento do trabalho e autodesenvolvimento	Pontuação
Conhece e cumpre os padrões de referência existentes para execução do seu trabalho, os preceitos e normas da Instituição.	
Executa o trabalho em conformidade com as instruções definidas, exercendo as suas atribuições com zelo.	
Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente.	
Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional.	
Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado.	
Média do fator	**0**
Conceito	

5.3. Relacionamento interpessoal e trabalho de equipa	Pontuação
Procura relacionar-se com os seus colegas, evita conflitos e procura alternativas para a solução de problemas de relacionamento.	
Quando um colega está com dificuldades a desempenhar as suas funções não exita em ajudar.	
Tem um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa.	
Detém de uma conduta aberta e flexível na discussão de diferentes pontos de vista, sendo capaz de aceitar críticas, contrariedades profissionais e sugestões.	
Demonstra capacidade de se relacionar com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais.	
Média do fator	0
Conceito	

	Questionário de Avaliação de Desempenho	Nº de folhas: 03/06 Preencher pelo(a) avaliador(a)

Escala de Valores				
1	2	3	4	5
Nunca	Esporadicamente	Normalmente	Frequentemente	Sempre
Preencha o formulário considerando a escala acima, lembre-se, todos os itens são de cunho obrigatório.				

5.4. Relação com o utente	Pontuação
Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes.	
Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente.	
Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado).	
Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes.	
Fomenta boas relações com os diversos utentes.	
Média do fator	0
Conceito	

5.5. Proatividade e melhoria contínua	Pontuação
Procura aprender e atualizar-se contribuindo para os serviços da unidade e instituição.	
Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.	
Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.	
Adota uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais.	
Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas.	
Média do fator	0
Conceito	

Desempenho apurado por etapa	
Competências avaliadas	**Médias obtidas**
5.1. Responsabilidade e compromisso com o serviço	0
5.2. Conhecimento do trabalho e autodesenvolvimento	0
5.3-Relacionamento interpessoal e trabalho de equipa	0
5.4-Relação com o utente	0
5.5-Proatividade e melhoria contínua	0
Média Geral	**0,0**
Conceito	

	Questionário de Avaliação de Desempenho	**Nº de folhas: 04/06** **Preencher pelo(a) avaliador(a)**

6. Avaliação por Objetivos		
Escala de Valores		
1	**3**	**5**
Não atingiu o objetivo	Atingiu o objetivo	Superou o objetivo
Para cada objetivo **assinale com X** o nível que considera adequado ao seu desempenho.		

#N/D					
Objetivos definidos		**Ponderação**	**1**	**3**	**5**
1	#N/D	33,33%			
2	#N/D	33,33%			
3	#N/D	33,33%			
Total da Ponderação		**100%**	**0**	**0**	**0**
Média		**0,0**			
Conceito					

	Questionário de Avaliação de Desempenho	Nº de folhas: 05/06 Preencher pelo(a) avaliador(a)

7. Avaliação Global

Parâmetros de Avaliação	Resultado (Média)	Ponderação	Pontuação Ponderada
Competências	0,0	40%	0,0
Objetivos	0,0	60%	0,0
		Total	0,0

Avaliação final	Desempenho Plenamente Satisfatório (PLS)	4,6 a 5,0
	Desempenho Muito Satisfatório (MTS)	3,6 a 4,5
	Desempenho Satisfatório (STF)	2,6 a 3,5
	Desempenho Pouco Satisfatório (PSF)	1,6 a 2,5
	Desempenho Insuficiente (INS)	1,0 a 1,5

8. Capacitação/Adequação funcional

Assinale com X para ambas as sugestões em "Sim" ou "Não".

Sugere ação de capacitação:	( ) Sim	( ) Não
Sugere adequação funcional:	( ) Sim	( ) Não

Observações:

No campo "Observações" o avaliador deve identificar as áreas a desenvolver e as necessidades de formação prioritárias na associação às exigências do posto de trabalho e considerando os recursos disponíveis para esse efeito.

9. Comunicação, Homologação e Conhecimento da Avaliação

9.1. Comunicação da avaliação ao avaliado

O/A avaliador/a comunica o resultado da avaliação realizada.

Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em

____/____/_____

O(A) Avaliado(a): _____

O(A) Avaliador(a): _____

Observações:

O campo "Observações" destina-se a ser preenchido pelo avaliado, caso tenha observações que entenda serem pertinentes, relativas à classificação que lhe foi atribuída pelo avaliador em fase prévia à homologação.

	Questionário de Avaliação de Desempenho	Nº de folhas: 06/06 Preencher pelo(a) avaliador(a)

9.2. Homologação/Despacho da Mesa Administrativa da SCMPB
A Mesa Administrativa da SCMPB, como responsável máximo, dá parecer final da avaliação do(a) avaliado(a).
Em, ____/____/_____

9.3. Conhecimento da Avaliação após Homologação/Despacho
Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em ____/____/_____ O(A) Avaliado(a): _____

Nota: Em caso de discordar do resultado da Avaliação de Desempenho realizada deve apresentar uma reclamação da mesma, por escrito, ao superior hierárquico, 5 dias após a publicação dos resultados homólogos.

Anexo V – Questionário de Avaliação de Desempenho

Autoavaliação

	Questionário de Avaliação de Desempenho	Nº de folhas: 01/05 Preencher pelo(a) avaliado(a)

1. Identificação			
Avaliado(a)			
Nome:			
Categoria profissional/Cargo:		N.º Mec.º	
Resposta Social/Serviço:		Data de admissão:	

2. Propósito

O presente Questionário de Avaliação de Desempenho tem como finalidade contribuir para o seu desenvolvimento e melhoria do desempenho profissional e, consequentemente, a melhoria dos serviços prestados pela Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca (SCMPB).

Desta forma, é possível medir e analisar competências técnicas e comportamentais assim como os objetivos da função que exerce.

Os questionários de autoavaliação são indicativos da opinião do colaborador, o intuito é perceber a sua perspetiva sobre o desempenho das suas funções

Descrição da Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade da SCMPB

Missão: Promoção de respostas e iniciativas adequadas à prossecução dos seus fins e às necessidades diagnosticadas na comunidade, contribuindo para o desenvolvimento local e proteção de grupos sociais mais vulneráveis.
Visão: Promover a instituição de forma sustentada, integrada numa rede de parceiros sociais. Ser um modelo de referência enquanto instituição, aproximando pessoas através da consolidação de afetos, do desenvolvimento humano e de valorização do indivíduo e da qualidade dos serviços prestados.
Valores: Humanização; Personalização; Caridade; Culto Católico; Dignidade; Ética Assistencial; Inovação; Formação; Qualidade e Eficiência; Envolvimento de Famílias; Rigor e Transparência; Responsabilidade e Hierarquização; Multidisciplinar e Interdisciplinaridade.
Política da Qualidade: A SCMPB entende que a total satisfação dos clientes e famílias é o princípio base da sua atuação. Para tal, a política da organização assenta na prestação de serviços de acordo com as especificações, necessidades e exigências de cada cliente, garantindo a confiança, humanização, flexibilidade e padrões competitivos de qualidade, assegurando todo o apoio, acompanhamento e respostas de forma a exceder as expetativas dos clientes.

3. Instruções

• Dispõe de 7 dias para preenchimento e entrega dos questionários ao seu superior hierárquico.

• Leia com atenção cada um dos itens antes de respondê-los;

• Todos os itens são de caráter obrigatório, cada um tem elevada importância, influenciando diretamente o resultado final;

• Deve ter em consideração comportamentos e resultados observáveis em situação de trabalho, excluindo aspetos pessoais;

• Responda de acordo com a Escala de Valores;

• Os questionários de autoavaliação são indicativos da opinião do colaborador, o intuito é perceber a sua prespetiva sobre o desempenho das suas função.

	Questionário de Avaliação de Desempenho	Nº de folhas: 02/05 Preencher pelo(a) avaliado(a)

5. Avaliação por Competências				
Escala de Valores				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Nunca	Esporadicamente	Normalmente	Frequentemente	Sempre
Preencha o formulário considerando a escala acima, lembre-se, todos os itens são de cunho obrigatório.				

5.1. Responsabilidade e compromisso com o serviço	Pontuação
É comprometido com os objetivos e metas da Instituição, cooperando para o cumprimento da sua missão.	
Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas.	
Cumpre o seu regime de horário de trabalho.	
Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.	
Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.	

5.2. Conhecimento do trabalho e autodesenvolvimento	Pontuação
Conhece e cumpre os padrões de referência existentes para execução do seu trabalho, os preceitos e normas da Instituição.	
Executa o trabalho em conformidade com as instruções definidas, exercendo as suas atribuições com zelo.	
Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente.	
Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional.	
Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado.	

5.3. Relacionamento interpessoal e trabalho de equipa	Pontuação
Procura relacionar-se com os seus colegas, evita conflitos e procura alternativas para a solução de problemas de relacionamento.	
Quando um colega está com dificuldades a desempenhar as suas funções não exita em ajudar.	
Tem um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa.	
Detém de uma conduta aberta e flexível na discussão de diferentes pontos de vista, sendo capaz de aceitar críticas, contrariedades profissionais e sugestões.	
Demonstra capacidade de se relacionar com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais.	

	Questionário de Avaliação de Desempenho	Nº de folhas: 03/05 Preencher pelo(a) avaliado(a)

Escala de Valores				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Nunca	Esporadicamente	Normalmente	Frequentemente	Sempre
Preencha o formulário considerando a escala acima, lembre-se, todos os itens são de cunho obrigatório.				

5.4. Relação com o utente	Pontuação
Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes.	
Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente.	
Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado).	
Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes.	
Fomenta boas relações com os diversos utentes.	

5.5. Proatividade e melhoria contínua	Pontuação
Procura aprender e atualizar-se contribuindo para os serviços da unidade e instituição.	
Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.	
Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.	
Adota uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais.	
Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas.	

	Questionário de Avaliação de Desempenho	**Nº de folhas: 04/05** **Preencher pelo(a) avaliado(a)**

6. Avaliação por Objetivos				
Escala de Valores				
1		**3**		**5**
Não atingiu o objetivo		Atingiu o objetivo		Superou o objetivo
Para cada objetivo **assinale com X** o nível que considera adequado ao seu desempenho.				
#N/D				
Objetivos definidos		**1**	**3**	**5**
1	#N/D			
2	#N/D			
3	#N/D			

	Questionário de Avaliação de Desempenho	Nº de folhas: 05/05
		Preencher pelo(a) avaliado(a)

8. Comentários e propostas

Campo de preenchimento opcional, destinado à proposta de sugestões de melhoria no processo de avaliação, formação profissional, fatores que influenciaram o desempenho ou críticas/sugestões ao processo de avaliação.

O Avaliado: _____, em ____/____/_____

Recebi. O Avaliador: _____, em ____/____/_____

Anexo VI – Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho

SCMPB

Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho

Descrição das etapas e campos o Questionário de Avaliação de Desempenho

Índice

Questionário de Avaliação pelo Avaliador 2
Nota Introdutória 2
1. Identificação 2
2. Propósito 2
3. Instruções 3
4. Indicadores de Desempenho 3
5. Avaliação por Competências 4
6. Avaliação por Objetivos: 4
7. Avaliação Global 5
8. Capacitação/Adequação Funcional 5
9. Comunicação, Homologação e conhecimento da Avaliação 6
9.1-Comunicação da avaliação ao avaliado 6
9.2-Homologação/Despacho da Mesa Administrativa da SCMPB 6
9.3-Conhecimento da Avaliação após Homologação/Despacho 6
Questionário de avaliação pelo Avaliado 7
Nota Introdutória 7
1. Identificação 7
2. Propósito 7
3. Instruções 8
4. Indicadores de Desempenho 8
5. Avaliação por Competências 9
6. Avaliação por Objetivos: 9
7. Comentários e propostas 10

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE PONTE DA BARCA

SCMPB

Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho

Descrição das etapas e campos o Questionário de Avaliação de Desempenho

Questionário de Avaliação pelo Avaliador

Nota Introdutória

A avaliação de desempenho só pode ser realizada ao colaborador que tenha, no mínimo, 6 meses de vínculo contratual com a organização.

A avaliação é da competência do superior hierárquico direto ou, na sua ausência ou impedimento, do superior hierárquico de nível seguinte, de acordo com a cadeia hierárquica definida.

O avaliador, depois de rececionar os questionários, dispõe de 15 dias para efetuar a Heteroavaliação através do preenchimento do formulário, que será disponibilizado em ficheiro informático para facilitar o processo de avaliação.

Após o seu preenchimento, o formulário deverá ser impresso e assinado pelo avaliador e pelo avaliado em reunião, para comprovar que o último tomou conhecimento da avaliação realizada.

1. Identificação

O campo "Identificação" tem a informação relativa ao avaliado (nome, categoria profissional/cargo, resposta social/serviço e data de admissão) e ao avaliador (nome e categoria profissional/cargo). As informações são preenchidas automaticamente após colocar o número mecatrónico do respetivo avaliado, quando utilizado o ficheiro informático.

2. Propósito

Este campo descreve de forma sucinta a finalidade do questionário de avaliação de desempenho, evidenciando a importância da realização do mesmo. O objetivo centra-se em contribuir para o desenvolvimento e melhoria do desempenho profissional do avaliado e, consequentemente, a melhoria dos serviços prestados pela Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca (SCMPB).

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE PONTE DA BARCA

SCMPB

Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho

Descrição das etapas e campos o Questionário de Avaliação de Desempenho

3. Instruções

Este campo é destinado a fornecer orientações simplificadas sobre como preencher o formulário. O avaliador deve ler com atenção cada um dos itens antes de respondê-los, estes são de caráter obrigatório e de elevada importância, influenciando diretamente o resultado final da avaliação. Tendo em consideração o objetivo de realizar o Questionário de Avaliação de Desempenho, o avaliador deve ainda ter em consideração comportamentos e resultados observáveis em situação de trabalho, excluindo aspetos pessoais.

4. Indicadores de Desempenho

Este campo detém informação quantitativa e respetiva menção qualitativa dos diferentes Indicadores de Desempenho que vão resultar na classificação final do avaliado.

Cada indicador apresenta um intervalo de valores e o seu respetivo grau de desempenho:

- Desempenho Plenamente Satisfatório (PLS): Possui o fator em grau elevado, o desempenho do avaliado supera as exigências do cargo/função que exerce (4,6 a 5,0 valores).
- Desempenho Muito Satisfatório (MTS): Possui o fator em grau considerável, o desempenho do avaliado atende satisfatoriamente às exigências do cargo/função que exerce (3,6 a 4,5 valores).
- Desempenho satisfatório (STF): Possui o fator em grau razoável, o desempenho do avaliado atende razoavelmente às exigências do cargo/função que exerce (2,6 a 3,6 valores).
- Desempenho Pouco Satisfatório (PST): Possui o fator em grau baixo, o desempenho do avaliado é limitado (1,6 A 2,5 valores).
- Desempenho Insatisfatório (INS): Possui um fator insuficiente, o desempenho do avaliado está muito abaixo do nível desejado para o cargo/função que exerce (1,0 a 1,5 valores).

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE PONTE DA BARCA

Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho

Descrição das etapas e campos o Questionário de Avaliação de Desempenho

5. Avaliação por Competências

Esta componente é considerada com o intuito de avaliar o desempenho do colaborador, de acordo com um conjunto de requisitos transversais para a performance das suas funções.

Este campo destina-se à ponderação das competências estabelecidas, cada uma é descrita em cinco afirmações e estas são avaliadas de acordo com a escala de valores definida, obtendo a média e o conceito por cada competência. O campo "média" e "conceito" são de preenchimento automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação de desempenho.

A avaliação é feita numa escala de valores de 1 a 5:

- 1 valor: Sempre; Competência desempenhada com eficácia, supera o desempenho esperado.
- 2 valores: Frequentemente; Apresenta um desempenho satisfatório.
- 3 valores: Normalmente; Apresenta um desempenho razoável.
- 4 valores: Esporadicamente; Apresenta limitações no desempenho.
- 5 valores: Nunca; O desempenho é insuficiente.

No campo "Desempenho apurado por etapa", estão representadas as médias obtidas por cada competência e a média global que vai resultar da média ponderada das avaliações atribuídas a cada uma das competências. O resultado está de acordo com os parâmetros definidos no campo "Indicadores de Desempenho". O preenchimento destes pontos é automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação de desempenho.

6. Avaliação por Objetivos:

Esta componente visa avaliar o nível de concretização dos resultados por parte do avaliado, tendo em conta os objetivos definidos assim como, os indicadores de medida e critérios de superação estabelecidos. Assim, este campo destina-se à descrição clara e sucinta dos objetivos estabelecidos, tendo em conta a função e responsabilidade social do avaliado, e à indicação da métrica para aferição do grau de realização de cada objetivo.

Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho

Descrição das etapas e campos o Questionário de Avaliação de Desempenho

Cada objetivo tem uma ponderação de 33,33(3) % num total de 100%, para cada um o avaliador deve assinalar com um "X" de acordo com a escala de avaliação estabelecida, no nível que considera adequado ao seu desempenho.

A avaliação está definida numa escala de 1 a 5 com intervalo de 2 valores, tendo em conta as seguintes regras:

- 1 valor: Não atingiu o objetivo, o desempenho é insuficiente.
- 3 valores: Atingiu o objetivo, o desempenho é satisfatório.
- 5 valores: Superou o objetivo, supera o desempenho esperado.

É ainda apresentada a média global dos três objetivos estabelecidos e o respetivo conceito, tendo em consideração os parâmetros escolhidos no campo "Indicadores de Desempenho". O preenchimento destes pontos é automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação de desempenho.

7. Avaliação Global

Este campo destina-se a apurar o resultado final da avaliação de desempenho, na expressão quantitativa e correspondente menção qualitativa, de acordo com as escalas de avaliação estabelecidas.

Desta forma, é atribuída uma ponderação à Avaliação por Competências e à Avaliação por Objetivos, 40% e 60%, respetivamente, sendo de seguida realizada uma média global dos dois parâmetros, que resulta na classificação final do avaliado, de acordo com a escala definida no campo "Indicadores de Desempenho".

O preenchimento deste campo é automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação de desempenho.

8. Capacitação/Adequação Funcional

Neste campo o avaliador deve assinalar com um "X" em "Sim" ou "Não", caso sugira ou não, ação de capacitação e adequação funcional ao avaliado.

Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho

Descrição das etapas e campos o Questionário de Avaliação de Desempenho

Com base na avaliação do desempenho e nas considerações relativas ao potencial de evolução e desenvolvimento do avaliado, no ponto "Observações", o avaliador deve identificar as áreas a desenvolver e as necessidades de formação prioritárias, na associação às exigências do posto de trabalho e considerando os recursos disponíveis para esse efeito.

9. Comunicação, Homologação e conhecimento da Avaliação

9.1-Comunicação da avaliação ao avaliado

Este campo destina-se a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da avaliação que lhe foi comunicada pelo avaliador durante a reunião de avaliação. Para o efeito, o avaliador e avaliado devem datar e assinar o documento.

O ponto "Observações" destina-se a ser preenchido pelo avaliado caso tenha observações que entenda serem pertinentes, relativas à classificação que lhe foi atribuída pelo avaliador em fase prévia à homologação.

9.2-Homologação/Despacho da Mesa Administrativa da SCMPB

Este campo destina-se a ser preenchido pela Mesa Administrativa da SCMPB, indicando se homologam a classificação atribuída ao avaliado pelo avaliador ou não. No caso de não concordarem com avaliação pelo superior hierárquico, estabelecem os próprios a classificação a atribuir, mediante despacho fundado. Este campo deve ser datado e assinado.

9.3-Conhecimento da Avaliação após Homologação/Despacho

Este campo destina-se a comprovar a tomada de conhecimento do avaliado sobre a avaliação após o parecer final das avaliações por parte da Direção da Instituição, deve ser datado e assinado pelo avaliado.

Neste campo o avaliado pode ainda dar o seu parecer sobre o resultado da avaliação, se concorda ou não, caso discorde deve apresentar uma reclamação fundada da avaliação efetuada, por escrito, ao superior hierárquico, 5 dias após a publicação dos resultados homólogos. A Mesa Administrativa avalia a reclamação e tem 10 dias após apresentação da reclamação, para avaliar a mesma.

SCMPB

Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho

Descrição das etapas e campos o Questionário de Avaliação de Desempenho

Questionário de avaliação pelo Avaliado

Nota Introdutória

A avaliação de desempenho só pode ser realizada ao colaborador que tenha, no mínimo, 6 meses de vínculo contratual com a organização.

O avaliado dispõe de 7 dias, a partir do dia que recebe o documento, para o preenchimento e entrega dos questionários ao superior hierárquico.

O avaliado recebe os documentos em papel sendo que depois serão copiados os dados para o ficheiro informático.

Os questionários de autoavaliação são indicativos da opinião do avaliado e servem também para percecionar a forma como veem o seu desempenho, e a diferença entre o que sente que faz e o que transmite.

Assim que o avaliado termine o preenchimento do questionário deve entrega-lo ao superior hierárquico, sendo que é assinado por ambos e datado, como comprovativo de entregada do mesmo.

1. Identificação

O campo "Identificação" tem a informação relativa ao avaliado (nome, categoria profissional/cargo, resposta social/serviço e data de admissão).

2. Propósito

Este campo descreve de forma sucinta a finalidade do questionário de avaliação de desempenho, evidenciando a importância da realização do mesmo. O objetivo centra-se em contribuir o desenvolvimento e melhoria do desempenho profissional do avaliado e, consequentemente, a melhoria dos serviços prestados pela Santa Casa da Misericórdia de Ponte da Barca (SCMPB).

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE PONTE DA BARCA

Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho

Descrição das etapas e campos o Questionário de Avaliação de Desempenho

3. Instruções

Este campo é destinado a fornecer orientações simplificadas sobre como preencher o formulário. O avaliado deve ler com atenção cada um dos itens antes de respondê-los, estes são de caráter obrigatório e de elevada importância, influenciando diretamente o resultado final da avaliação. As respostas devem ser dadas com sinceridade e transparência, tendo em consideração o objetivo de realizar o Questionário de avaliação de desempenho.

4. Indicadores de Desempenho

Este campo detém informação quantitativa e respetiva menção qualitativa dos diferentes Indicadores de Desempenho que vão resultar na classificação final do avaliado.

Cada indicador apresenta um intervalo de valores e o seu respetivo grau de desempenho:

- Desempenho Plenamente Satisfatório (PLS): Possui o fator em grau elevado, o desempenho do avaliado supera as exigências do cargo/função que exerce (4,6 a 5,0 valores).
- Desempenho Muito Satisfatório (MTS): Possui o fator em grau considerável, o desempenho do avaliado atende satisfatoriamente às exigências do cargo/função que exerce (3,6 a 4,5 valores).
- Desempenho satisfatório (STF): Possui o fator em grau razoável, o desempenho do avaliado atende razoavelmente às exigências do cargo/função que exerce (2,6 a 3,6 valores).
- Desempenho Pouco Satisfatório (PST): Possui o fator em grau baixo, o desempenho do avaliado é limitado (1,6 A 2,5 valores).
- Desempenho Insatisfatório (INS): Possui um fator insuficiente, o desempenho do avaliado está muito abaixo do nível desejado para o cargo/função que exerce (1,0 a 1,5 valores).

Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho

Descrição das etapas e campos o Questionário de Avaliação de Desempenho

5. Avaliação por Competências

Esta componente é considerada com o intuito de o avaliado avaliar o próprio desempenho, de acordo com um conjunto de requisitos transversais para a performance das suas funções.

Desta forma, este campo destina-se à ponderação de cada competência estabelecidas, cada uma é descrita em cinco afirmações e estas são avaliadas de acordo com a escala de valores definida.

A avaliação é feita numa escala de valores de 1 a 5:

- 1 valor: Sempre; Competência desempenhada com eficácia, supera o desempenho esperado.
- 2 valores: Frequentemente; Apresenta um desempenho satisfatório.
- 3 valores: Normalmente; Apresenta um desempenho razoável.
- 4 valores: Esporadicamente; Apresenta limitações no desempenho.
- 5 valores: Nunca; O desempenho é insuficiente.

6. Avaliação por Objetivos:

Esta componente visa avaliar o nível de concretização dos resultados do avaliado, tendo em conta os objetivos definidos, assim como, os indicadores de medida e critérios de superação estabelecidos.

Desta forma, este campo destina-se à descrição clara e sucinta dos objetivos estabelecidos e à indicação da métrica para aferição do grau de realização de cada objetivo.

Para cada objetivo o avaliado assinala com um "X" de acordo com a escala de avaliação estabelecida, no nível que considera adequado ao seu desempenho. A avaliação está definida numa escala de 1 a 5 com intervalo de 2 valores, tendo em conta as seguintes regras:

- 1 valor: Não atingiu o objetivo, o desempenho é insuficiente.
- 3 valores: Atingiu o objetivo, o desempenho é satisfatório.
- 5 valores: Superou o objetivo, supera o desempenho esperado.

Manual do Questionário de Avaliação de Desempenho

Descrição das etapas e campos o Questionário de Avaliação de Desempenho

7. Comentários e propostas

Este campo é de preenchimento opcional e destina-se à proposta de sugestões de melhoria no processo de avaliação, formação profissional, fatores que influenciaram o desempenho ou críticas/sugestões ao processo de avaliação.

Por fim, o avaliado tem de assinar e datar o documento para comprovar o seu preenchimento, e por sua vez o avaliador faz o mesmo para comprovar que recebeu o questionário.