



Sandra Emanuela Pereira dos Santos Lopes

A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS (GRH) ESTUDO DE CASO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ISEC

Relatório de Estágio Curricular

Julho / 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FDUC FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Sandra Emanuela Pereira dos Santos Lopes

A Gestão dos Recursos Humanos (GRH)
Estudo de caso: Avaliação de Desempenho no
ISEC

The Human Resources Management (HRM)
Case study: Performance Evaluation in ISEC

*Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito
do 2º Ciclo de Estudos em Administração Pública*

Orientador: Professor Doutor Daniel Martins Geraldo Taborda

Coimbra/2016

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC) que me acolheu e permitiu a concretização do meu estágio durante seis meses.

À minha supervisora, Doutora Sandra Simões pela sua atenção e disponibilidade para esclarecer todas as minhas dúvidas.

À D. Edite Martins que dividiu comigo o seu gabinete e a amizade demonstrada ao longo de todo o estágio.

À Dra. Carla Teixeira e a todos os funcionários não docentes que se disponibilizaram para responder aos questionários;

Ao meu orientador, Professor Doutor Daniel Taborda pelo apoio prestado;

Um agradecimento especial à minha mãezinha, que apesar da distância está sempre presente dando apoio, carinho e pela compreensão nos momentos mais difíceis deste percurso. Agradeço-lhe, também, pelos valores que me transmitiu ao longo dos anos e todos os esforços que fez para ultrapassar as dificuldades da vida.

À minha família, que sempre me incentivou nas minhas decisões e contribuiu para uma maior motivação.

Ao meu marido pelo apoio, paciência e todo o carinho demonstrado.

Enfim... a todos os amigos, aqueles que mesmo não estando próximos, me apoiaram nesta caminhada académica e contribuíram para que a minha passagem por Coimbra fosse inesquecível, o meu sentido bem-haja!

A Gestão dos Recursos Humanos (GRH)

Estudo de caso: Avaliação de Desempenho no ISEC

Sumário: O objetivo deste trabalho é dar uma visão prática da GRH, desde a sua origem até as atividades da função dos recursos humanos, dando especial atenção à avaliação de desempenho. A nossa intenção é investigar todo o processo de avaliação de desempenho, através de uma análise de dados e da aplicação de questionários para perceber o impacto da avaliação de desempenho no ISEC, isto é, compreender o que os funcionários pensam do atual modelo.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Gestão dos Recursos Humanos; Gestão Estratégica dos Recursos Humanos; Avaliação de Desempenho.

The Human Resources Management (HRM)

Case study: Performance Evaluation in ISEC

Summary: This work aims at giving a practical view of HRM, from its origin to the activities and functions of human resources, paying particular attention to performance evaluation. Our intention is to research the performance evaluation process in its entirety, through a data analysis and questionnaires surveying in order to understand the impact of the performance evaluation on ISEC, that is, to grasp what employees think of the current model.

Keywords: Human Resources; Human Resources Management; Strategic Management of Human Resources; Performance evaluation.

Siglas e Acrónimos

GERH - Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPC – Instituto Politécnico de Coimbra

ISEC – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

RH - Recursos Humanos

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Índice Figuras

Figura 1. Organograma do ISEC.....pág. 11

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Avaliação de Desempenho de 2006-a 2013/14 no ISEC.....pág. 60

Gráfico 2 – Funcionários inquiridos por facha etária e género.....pág. 56

Gráfico 3 - Percentagem dos Funcionários inquiridos por género.....pág. 54

Gráfico 4 - Categoria profissional dos funcionários inquiridos.....pág. 58

Gráfico 5 – Síntese das perguntas e respostas dos questionários.....pág. 59

Gráfico 6 – Opinião dos inquiridos em relação à avaliação e melhoria salarial.....pág. 61

Gráfico 7 – Resultados das respostas dos funcionários relativamente à questão sobre interação entre os avaliados e avaliadores.....pág. 62

Gráfico 8 – Resultados das respostas dos funcionários quando questionados se alguma vez se sentiram injustiçados com a avaliação.....pág. 62

Índice de Quadros

	Página
Quadro 1 – Síntese da evolução da função de recursos humanos.....	16
Quadro 2 - As principais diferenças entre a Gestão de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos	18
Quadro 3 - Distribuição dos Trabalhadores Não Docentes do ISEC por Facha Etária e Género	40
Quadro 4 - Categoria dos Trabalhadores Não Docentes do ISEC	42
Quadro 5 - Síntese dos intervenientes no processo avaliativo	49
Quadro 6 - SIADAP 3 - 2006.....	51
Quadro 7 - SIADAP 3 - 2007.....	51
Quadro 8 - SIADAP 3 - 2008.....	52
Quadro 9 - SIADAP 3 - 2009	52
Quadro 10 - SIADAP 3 - 2010	52
Quadro 11 - SIADAP 3 -2011.....	52
Quadro 12 - SIADAP 3 - 2012.....	53
Quadro 13 - SIADAP 3 – Biénio 2013/14.....	53
Quadro 14 – Síntese das perguntas e respostas dos questionários.....	60

Índice Geral

	Página
Agradecimentos.....	1
Sumário.....	2
Siglas e Acrónimos.....	3
Índice de Figuras.....	3
Índice de Figuras.....	3
Índice de Quadros.....	3
Índice de Gráficos.....	4
Introdução	7
Apresentação da instituição.....	8
A Gestão de Recursos Humanos.....	12
Origem e Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	13
Gestão de Pessoal <i>versus</i> Gestão de Recursos Humanos.....	17
Os modelos de GRH: “Hard” e “Soft”.....	19
Modelo Americano e Modelo Europeu de GRH.....	20
O Panorama da Gestão de Recursos Humanos em Portugal.....	21
A nova abordagem da GRH.....	22
Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.....	23
Atividades da função dos Recursos Humanos.....	26
➤ Recrutamento e Seleção.....	27
➤ Seleção.....	30
➤ Integração.....	32
➤ Análise e Descrição de Funções.....	32
➤ Planeamento de Recursos Humanos.....	33
➤ Remunerações e Incentivos.....	33
➤ Higiene e Segurança.....	34

➤ Avaliação de Desempenho.....	35
➤ Controlo e auditoria de recursos humanos.....	38
➤ Formação profissional e desenvolvimento pessoal e organizacional.....	38
Estudo de caso.....	40
Avaliação de Desempenho no ISEC.....	42
Efeitos da Avaliação de Desempenho.....	54
Inquérito por questionário.....	57
Considerações Finais.....	64
Referências Bibliográficas.....	66
Atividades desenvolvidas no estágio.....	71
Anexo 1 – Questionário ao pessoal não docente do ISEC.....	73

Introdução

Este trabalho insere-se no âmbito do estágio curricular para conclusão do 2º ciclo em Administração Pública, lecionado na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

O estágio teve início no dia 2 de Fevereiro e terminou no dia 30 de Julho de 2015.

Este trabalho encontra-se dividido em 3 partes.

Na primeira parte é feita uma pequena apresentação ao Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC), a instituição onde o estágio decorreu.

Seguidamente, e uma vez que todo o estágio foi realizado no departamento dos Recursos Humanos, decidimos fazer uma breve abordagem histórica à origem e evolução da Gestão dos Recursos Humanos, pretendendo dar uma visão prática da Gestão de Recursos Humanos, visto que se assume cada vez mais como uma área em permanente mutação e com uma ligação crucial às dinâmicas de produtividade.

Finalmente, apresentaremos um estudo de caso que incide sobre a Avaliação de Desempenho dos funcionários não docentes do ISEC, baseado numa análise qualitativa e quantitativa.

Teremos a oportunidade de mostrar nesse trabalho que com o passar do tempo a gestão de pessoas passou por grandes mudanças. Graças a essas mudanças, as pessoas foram reconhecidas como um fator chave para o sucesso organizacional. O impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido comprovado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação.

É a partir dos Recursos Humanos disponíveis que uma organização estabelece os seus objetivos. Importa também salientar que só com os melhores colaboradores, os mais motivados, dedicados e criativos, a empresa consegue atingir bons resultados.

Apresentação da instituição



O Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC) constitui uma das unidades de ensino do Instituto Politécnico de Coimbra (IPC), resultante da conversão do antigo Instituto Industrial e Comercial de Coimbra, introduzida pelo Decreto-Lei n.º 830/74, de 31 de Dezembro. O ISEC está, portanto, integrado no Ensino Superior Politécnico desde 1988, através do Decreto-Lei n.º 389/88, de 25 de Outubro.

O ISEC é dotado de autonomia científica, pedagógica, cultural, administrativa, disciplinar e, ainda, financeira para gerir o orçamento que lhe for atribuído pelo conselho geral, nos termos do art. 2.º dos Estatutos do ISEC.

Segundo o art. 5.º dos estatutos do ISEC, os seus principais objetivos passam pelo *“ensino e a investigação, a produção cultural e o desenvolvimento do espírito empresarial e científico e do pensamento reflexivo. Pretende -se formar diplomados de forma a serem integrados nos diferentes sectores profissionais e a participar no desenvolvimento da sociedade; promover atividades de investigação com o objetivo de desenvolver a ciência e tecnologia contribuindo para a criação e difusão cultural”*.

O ISEC tem como missão a criação, transmissão e difusão de cultura, ciência e tecnologia, cabendo-lhe ministrar uma formação de nível superior para o exercício de atividades profissionais no domínio da Engenharia e promover o desenvolvimento da região em que se insere.

A organização interna do ISEC é superintendida pelos órgãos de gestão. De acordo com o art. 13.º dos Estatutos do ISEC, são órgãos de gestão: A Assembleia de Representantes, o Presidente, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Conselho Administrativo e Conselho Consultivo.

O ISEC tem em funcionamento seis departamentos onde se agrupam os recursos humanos e materiais diretamente envolvidos nas atividades de uma ou mais áreas científicas sendo

eles: **Departamento de Engenharia Civil (DEC); Departamento de Engenharia Eletrotécnica (DEE); Departamento de Engenharia Informática e de Sistemas (DEIS); Departamento de Engenharia Mecânica (DEM); Departamento de Engenharia Química e Biológica (DEQB) e Departamento de Física e Matemática (DFM).** Esses departamentos têm como objetivos essenciais a realização de atividades de ensino, investigação e desenvolvimento, de prestação de serviços ao exterior, de gestão dos meios humanos e materiais a eles afetos e de outras atividades que se enquadrem no âmbito dos presentes estatutos.

Nos departamentos acima referidos são lecionadas os cursos de Licenciaturas, Mestrado, Pós-graduações e CET's (Cursos de Especialização Tecnológica).

Para além dos departamentos, o ISEC dispõe de diversos serviços que dão apoio técnico e administrativo aos seus órgãos e às atividades. São eles:

A **Biblioteca** que disponibiliza serviços como: consulta e leitura de presença; consulta das bases de dados bibliográficos do ISEC; pesquisa na internet; empréstimo domiciliário; empréstimo interbibliotecas e serviço de fotocópias mediante aquisição de cartão pessoal, recarregável de acordo com os custos afixados em tabela própria;

O **Gabinete da Qualidade, Planeamento e Avaliação** tem a função de assegurar o desenvolvimento de uma cultura institucional baseada em critérios da qualidade, tendo em vista abrir caminho a melhorias no processo educativo introduzindo uma organização mais eficiente e promovendo uma cultura de exigência, sem interferir na autonomia científica e pedagógica da atividade docente;

O **Gabinete de Apoio a Projetos** tem como missão promover o envolvimento do ISEC em programas e projetos nacionais e internacionais, nos domínios da investigação e desenvolvimento, da educação e formação, da cultura, da cooperação e do intercâmbio;

O **Gabinete de Imagem e Relações Públicas** tem como objetivos centrais a divulgação do Instituto e dos cursos que o mesmo integra, o acompanhamento no processo de inserção na vida ativa dos alunos finalistas e uma intensificação das relações a manter entre o ISEC e a comunidade envolvente;

O **Gabinete de relações internacionais;**

O **Secretariado** funciona na dependência direta do conselho diretivo e compete-lhe dar apoio direto aqueles órgãos e aos departamentos e cursos;

O **Secretário do ISEC** exerce as suas funções sob orientação e supervisão do Presidente;

O **Serviço de Gestão Académica e Pedagógica** que exerce as suas atividades e atribuições no domínio pedagógico da vida escolar dos alunos, prestando informações diversas sobre o funcionamento da Escola, receção de requerimentos e candidaturas, matrículas e inscrições, gestão de fichas curriculares e do arquivo de processos individuais, emissão de certificados e diplomas;

O **Serviço de Gestão da Infraestrutura Tecnológica** que tem a missão de disponibilizar e assegurar o correto funcionamento da infraestrutura de rede informática, bem como a construção e atualização da página Web e outras aplicações instaladas no ISEC. É ainda objetivo do GIT prestar apoio técnico direto aos utilizadores da comunidade do ISEC (funcionários docentes e não docentes, e alunos) na resolução de problemas e utilização dos serviços de rede disponíveis e nas diversas aplicações instaladas nos serviços e departamentos;

O **Serviço de Instalações e de Manutenção**. Esse serviço foi criado para coordenar e implementar os trabalhos de manutenção e conservação das instalações do ISEC, tanto ao nível dos edifícios, como no que se refere ao espaço circundante e é composto por um Técnico de 1ª Classe, quatro operários e um auxiliar administrativo que faz o trabalho de pedreiro e canalizador;

Os **Serviços Administrativos e Financeiros** exercem a sua atividade nos domínios da administração financeira e patrimonial, e compreendem as seguintes áreas: Gestão Financeira, Contabilidade, Tesouraria, Economato e Inventário;

Os **Serviços Auxiliares** exercem a sua atividade nas áreas da limpeza, da distribuição de correspondência e outras tarefas similares, prestando igualmente apoio ao pessoal docente e não docente dos vários Departamentos do ISEC;

Os **Recursos Humanos** exercem a sua atividade nos domínios da gestão do pessoal docente e não docente. Estes serviços compreendem as áreas de Recursos Humanos, Formação e Expediente e Arquivo.

Organograma do ISEC

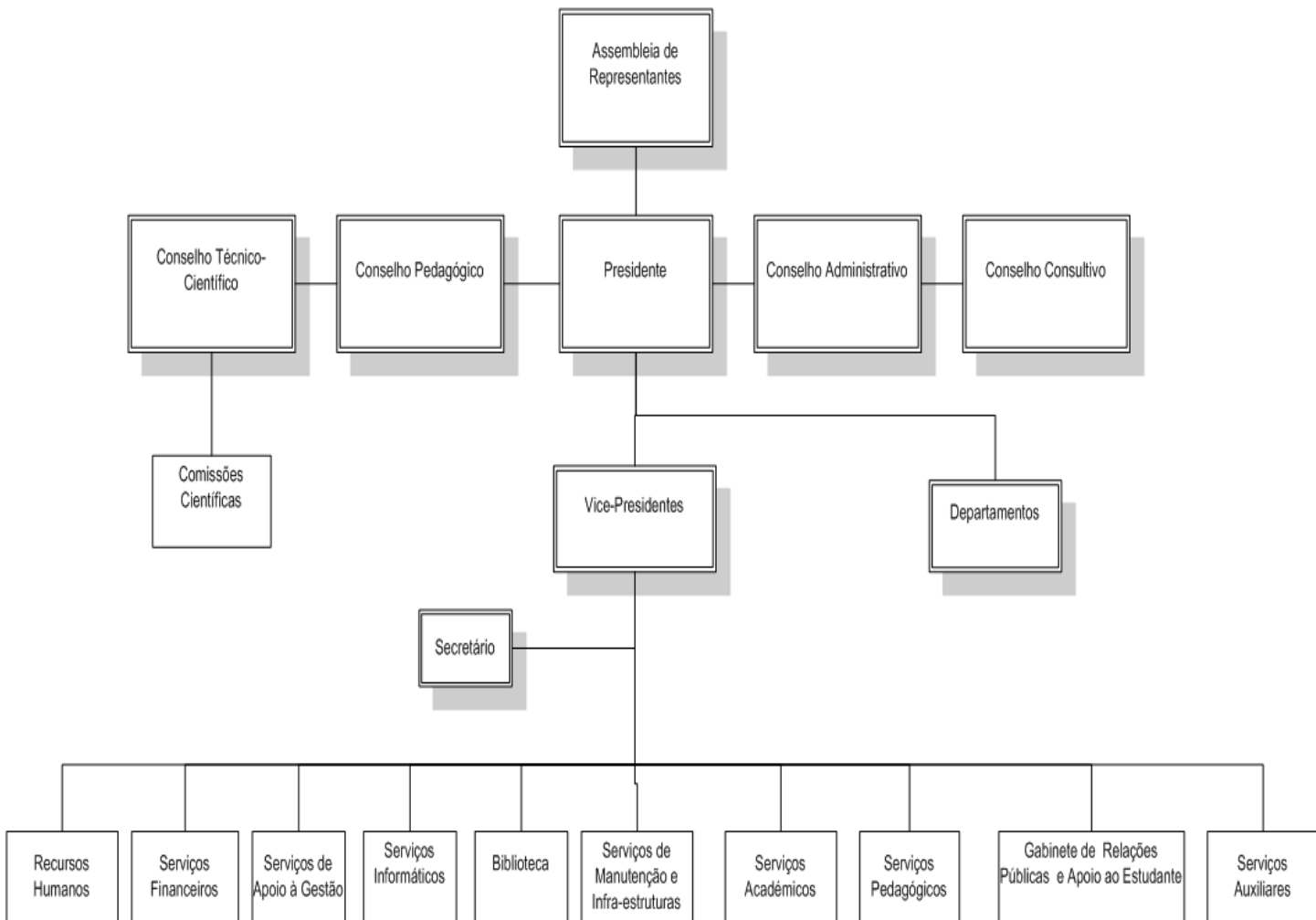


Figura 1. Fonte: ISEC

A Gestão dos Recursos Humanos

Os **Recursos Humanos** compreendem os empregados ou os colaboradores de uma determinada organização. Cabe ao departamento dos RH, a função de adquirir, desenvolver, usar e reter os seus colaboradores.

Entende-se por **Gestão de Recursos Humanos** (tradicionalmente conhecida como **gestão de pessoas** ou, ainda, **administração de recursos humanos**) *“uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.”* (Roesch, 2012, p. 35)

A literatura apresenta uma grande variedade de propostas para estruturar do ponto de vista teórico e operacional a GRH:

- “O conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados”(Noe et. al. 2003, citado por Cunha et. al. 2010);
- “Políticas e práticas relacionadas com o fornecimento e utilização do recurso laboral requerido para que a firma alcance os seus objetivos comerciais;” (Purcell; 2008, citado por Cunha et. al. 2010);
- “Uma abordagem global de gestão que inclui os aspetos de recrutamento/seleção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e a gestão de mudança” (Cascio, 2006, citado por Cunha et. al. 2010);
- “A gestão dos recursos humanos é o processo global de gestão das pessoas nas organizações” (Kulik, 2004, citado por Cunha et. al. 2010);

Antes de aprofundarmos o nosso estudo, e para percebermos melhor a gestão de recursos humanos, é essencial enquadrar a nossa discussão num contexto histórico.

Origem e Evolução da Gestão de Recursos Humanos

O conceito Gestão de Recursos Humanos é relativamente novo. Segundo alguns autores surgiu no início do século XX e a sua evolução deu-se graças ao desenvolvimento de duas teorias:

- Teorias Clássicas Organizacionais
- Teorias Comportamentais

Das teorias clássicas organizacionais que mais influenciaram as diversas concepções da Gestão de Recursos Humanos destacam-se a abordagem clássica (tendo como principais autores Taylor, Fayol e Max Weber), a burocracia, as relações humanas e a abordagem sistémico-contingencial.

Segundo a abordagem clássica, os indivíduos são classificados de acordo com as suas aptidões técnicas, necessidades económicas e capacidades de gestão.

Frederick W. Taylor foi o pioneiro a sublinhar a importância dos recursos humanos quando, em 1911, escreveu a sua obra intitulada “*The Principles of Scientific Management*” cujo princípio fundamental era “*One Best Way*” (havia uma forma ótima de organizar), por outras palavras, a organização tem que encontrar a melhor forma de gerir de acordo com as suas condições específicas.

Taylor desenvolve as conclusões das suas investigações sobre a forma mais eficiente de realizar as tarefas individuais, criando aquilo que ficou conhecido como a gestão científica do trabalho.

A organização científica do trabalho baseia-se em 4 princípios fundamentais:

- Cabe aos dirigentes assumir o planeamento e conceção do trabalho, cabendo aos trabalhadores a sua execução;
- São necessárias metodologias científicas para determinar os métodos mais eficazes de trabalho;
- Há que especializar e formar o trabalhador para este trabalhar eficazmente, de forma predeterminada;
- A supervisão do trabalhador é condição essencial para que este utilize os métodos apropriados e obtenha os resultados esperados.

Em suma, Taylor foi o primeiro a olhar para a gestão como uma atividade separada e identificável. Após ter identificado cada movimento e ações implicadas na realização de cada tarefa, ele determina um tempo ótimo para o executar. A partir desse tempo ótimo, o gestor poderia então avaliar a qualidade do trabalho individual. Ele preocupa-se com questões como a seleção, formação profissional e compensação.

A seguir, em 1927, Elton Mayo veio estimular o estudo e prática de gestão de recursos humanos com as suas experiências na *Chicago Hawthorne Plant* da *Western Electric Company*. A sua primeira experiência tinha como objetivo determinar a relação existente entre a intensidade da iluminação e a produtividade dos trabalhadores, da qual concluiu não haver qualquer relação entre as duas variáveis.

Das investigações de Mayo (1880-1949), surge o movimento das Relações Humanas no início da década de 1930 nos Estados Unidos da América, alastrando posteriormente aos restantes países industrializados do ocidente.

A teoria da Escola das Relações Humanas veio demonstrar que o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas, isto é, da capacidade de executar corretamente os movimentos eficientes, depende também da motivação, da moral e da satisfação no trabalho. Por outras palavras, não eram as alterações das condições de trabalho que afetavam a produção, mas sim os sentimentos de preferência dos trabalhadores.

De acordo com Rocha (1999), o primeiro estudo sistemático das organizações deve-se a Max Weber. Weber apresentou um modelo de autoridade racional-legal, com base na legitimação de três tipos de autoridade: autoridade legal-racional, autoridade tradicional e autoridade carismática, originando uma visão burocrática das organizações. O objetivo de Max era procurar uma organização perfeita, através da legitimação da gestão pela autoridade racional-legal e uma forte hierarquização, com a separação entre a administração e a execução.

Desses estudos ressaltam algumas conclusões, tais como: a importância dos grupos informais e a necessidade de reconhecimento, segurança e pertença. A organização é um sistema social complexo e não mecanicista, não podendo ser controlada apenas pela supervisão, regras e regulamentos. O homem tem necessidades económicas e emocionais.

O enfoque estratégico continua a surgir no seio das organizações, ignorando as interações com o meio.

A abordagem sistémica das organizações teve o seu início nos anos 60, e apresenta-se como reação ao “*One Best Way*”.

Esta abordagem contesta as perspetivas tecnocráticas e psicossociológicas, apresentando-se como uma abordagem da organização mais alargada que considera as condições internas e as condições externas.

A abordagem contingencial, cuja origem remonta à década de 1970, tenta explicar a existência de uma relação operacional entre as condições ambientais e as técnicas administrativas que permitem levar as organizações a atingir de forma eficaz os seus objetivos. Já esta teoria veio insinuar que as estruturas internas das organizações tornam-se flexíveis, orgânicas, comunicativas e participativas com as relações informais perante ambientes complexos, ameaçadores e concorrenciais, uma vez que ambientes modestos levam à adoção de formas organizacionais inclinado para a simplicidade racional e para o formalismo burocrático.

O poder é transferido para níveis mais baixos da estrutura, conferindo-lhe flexibilidade e rapidez de resposta e o enfoque estratégico passa a considerar não só o seio das organizações, mas também a envolvente.

A expansão da função dos recursos humanos é explicada através de vários fatores nos anos 60 e 70, tais como o aumento da legislação governamental, a experimentação de novas técnicas de gestão dos recursos humanos e o desenvolvimento das ciências do comportamento.

O Desenvolvimento Organizacional surge no início da década de 1960 focada nos conceitos de mudança e de capacidade de adaptação da organização à mudança. Do desenvolvimento organizacional resultam teorias comportamentais como as teorias gerais e organizacionais da motivação, da satisfação com o trabalho, do poder e liderança, do trabalho em equipa e da participação, todas com grande influência na gestão de recursos humanos.

Na década de 1980, o conceito de cultura aumentou, ou seja, os valores individuais, os saberes profissionais e a existência de esquemas culturais de grupo, onde estão situadas as organizações, aumentaram para explicar muitos fenômenos.

Nas palavras de Sekiou (2015, p. 23) *“a cultura permitiu ao lado humano passar à frente da estrutura. Refere-se todavia à gestão de pessoal orientada sobre os aspetos técnicos, mas mais ainda à GRH devido ao lugar importante que ela atribui à gestão cultural e às dimensões psicossociológicas da organização. É dessa forma que o termo GP é gradualmente abandonado para dar lugar ao termo GRH”*.

Quadro 1 - Síntese da evolução da função recursos humanos

Fases	Evolução
1850-1900	Não existência formal da função pessoal; Recrutamento direto do pessoal pelo supervisor ou pela entidade patronal; Centralização das tarefas: retribuição e contabilidade dependem da direção; Confrontação com problemas sociais de envergadura para os empregadores com a revolução industrial; Criação de cargo de secretário social nas fábricas na segunda metade do século XIX.
1900-1940	Aparecimento formal da função "pessoal" nas organizações; Transformação dos secretariados sociais em serviços de pessoal; Atribuição de estatuto secundário aos serviços de pessoal; Tarefas dos serviços de pessoal: remuneração, aquisição e avaliação dos RH, relações com os trabalhadores; Melhoria progressiva do ambiente de trabalho e da satisfação das necessidades dos trabalhadores; Aumento da necessidade de serviço de pessoal na sequência dos estudos de Taylor e de Mayo.
1940-1960	Surgimento da atividade "relações industriais"; Crescimento do sindicalismo de massas; Expansão e reestruturação da função pessoal; Desenvolvimento das associações de profissionais de recursos humanos; Prioridade para a formação e para os benefícios sociais.
1960-1980	Amadurecimento da função RH e das relações industriais; Incremento da legislação laboral; Desenvolvimento da informática e do tratamento dos vencimentos; Melhoria das competências dos gestores em matéria de recursos humanos; Influência das ciências do comportamento no aperfeiçoamento das relações humanas; Influência da abordagem sistemática.
1980-1990	Atribuição à função de recursos humanos de estatuto idêntico ao de outras funções da organização; Gestão de problemas laboriais recentes: reforma antecipada, gestão de carreiras, motivação, emprego, produtividade, mudanças tecnológicas, reciclagem, etc.; Numerosos serviços especializados nas grandes organizações.
1990-aos dias de hoje	Período de discussão e de transformação das incumbências da gestão dos recursos humanos; Período de redefinição das competências dos responsáveis de gestão de recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Sekiou (2015, p. 21)

Gestão de Pessoal versus Gestão de Recursos Humanos

A gestão de pessoal designa uma função ou um serviço especializado das empresas cuja tarefa passa pela elaboração de sistemas eficazes e satisfatórios de trabalho, a partir da perspectiva humana.

Inicialmente, a gestão de pessoal tinha como princípio que cada indivíduo deveria ser tratado apenas como um recurso disponível para a produção de bens e serviços, dentro de uma organização. Este princípio tem vindo modificar-se graças ao desenvolvimento das organizações e à competitividade do mercado.

Surgiu no início do século XX com a revolução industrial, tendo sido designada de Relações Industriais com a função de mediadora de conflitos, uma vez que os objetivos organizacionais e pessoais eram conflitantes. Os gestores viam os empregados como obstáculos ao crescimento organizacional e, estes, por sua vez, viam as organizações do trabalho como uma fonte de exploração da mão-de-obra.

Nos anos 50, para além da função de mediadora de conflitos entre as organizações e os respetivos trabalhadores, passou a administrar pessoas de acordo com a legislação em vigor.

A partir dos anos 60, as pessoas passam a ser reconhecidas como recursos fundamentais no desenvolvimento organizacional.

Até aos anos 70, utilizava-se o conceito de gestão de pessoal. Só nos anos 80, esta denominação deu lugar ao conceito gestão de recursos humanos.

A nova terminologia (GRH) traça a importância das pessoas como recursos humanos, reforçando que devem ser geridos juntamente com os outros recursos organizacionais.

A moral e a motivação dos empregados que eram vistas como última finalidade da função pessoal, assumem agora o principal objetivo para a eficácia organizacional.

Segundo Rocha (1999, p. 24), *“nas décadas de 70 e 80 verificou-se a fusão de conceitos da ciência da organização com a prática de gestão de recursos humanos. Pode encontrar-se evidência destes desenvolvimentos em revistas, livros de texto, conferências e práticas de gestão. Mais especificamente, verificou-se uma reorganização em vários pontos:*

- *Do planeamento tradicional dos recursos humanos para o planeamento estratégico;*
- *De um sistema de relações coletivas de trabalho para um sistema em que a formação dos salários é o resultado da interação entre um processo de concertação social liderado pelo Estado e as leis de oferta e procura do trabalho, (...);*
- *Da motivação e satisfação individual para o conceito de clima organizacional (...);*
- *Da tarefa individual para o grupo de trabalho;*
- *Das atividades de função pessoal, analisadas de forma desagregada, para o outcome organizacional;*
- *Da formação profissional para a formação em sentido amplo e para o desenvolvimento organizacional;*
- *Do conceito de administração de pessoal para o de gestão de recursos humanos”.*

O seguinte quadro (2) mostra-nos, resumidamente, alguns aspetos que nos permitem distinguir a gestão de recursos humanos da gestão de pessoal:

Gestão de Pessoal	Gestão de Recursos Humanos
Era uma gestão operacional e desligada da gestão geral;	Natureza proactiva e estratégica, assumindo que os indivíduos são ativos que devem ser geridos de acordo com os objetivos de longo prazo;
Utilizava técnicas, mais ou menos sofisticadas, mas que não constituíam um corpo conceptual coerente;	Adota uma perspetiva integrada da gestão das pessoas e uma visão holística da organização;
Recorria ao tratamento estandardizado do pessoal e baseava a eficácia da sua ação em mecanismos de controlo externos ao próprio indivíduo;	Leva em conta a individualidade de cada empregado, procurando desenvolver em cada um os comportamentos consistentes com uma cultura de empenhamento;
Era reservada aos especialistas, com reduzida interação com a equipa de gestão de negócio;	Assume-se como uma atividade de gestão, isto é, da responsabilidade de todos os gestores;
Tinha uma perspetiva adversativa das relações industriais.	Admite que os objetivos dos indivíduos e da organização podem convergir para o benefício mútuo.

Quadro 2 – As principais diferenças entre a Gestão de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos. Fonte:

Adaptado de Cunha et al. (2010, p. 75)

Os modelos de GRH: “Hard” e “Soft”

A partir dos anos 80 a função dos recursos humanos liberta-se da sua ligação tradicional para se enquadrar com a estratégia de negócio.

Em 1984 foram publicados dois livros que deram origem aos modelos teóricos Harvard e Michigan. A obra de referência do modelo Michigan, que também tem sido designado de *Hard*, é *“Strategic Human Resource Management”* cujos autores foram Fombrun, Tichy e Devanna. Enquanto que o livro *“Managing Human Assets: The Grounbreaking Harvard Business School Program”*, de Beer, Spector, Lawrence, Quinn-Mills e Walton, constitui a obra de referência para o modelo Harvard ou *“Soft”*.

A abordagem *“Hard”* destaca a palavra “Recursos” na expressão gestão dos recursos humanos, considerando-os como um custo, ou seja, as pessoas são vistas apenas como recurso organizacional, que deverá ser gerido assim como qualquer outro em termos de eficiência e de proveito económico. Por isso, e de acordo com Neves *“é necessário existir uma forma de pensar e de utilizar este recurso de um modo estratégico, não o desligando da estratégia de negócio nem da evolução da organização”*. (in Caetano e Vala, 2007, p. 10)

A abordagem *“Soft”*, por sua vez, foca nos “Humanos”, considerando-os um investimento. Para este modelo, as pessoas são *“um recurso raro e diferente dos outros recursos, cuja criatividade, competência, qualidade e envolvimento constituem a essência da vantagem competitiva. Dado ser um recurso raro, uma cuidada planificação e seleção, uma adequada formação e recompensa e uma apropriada integração organizacional, constituem requisitos importantes para o uso de tal recurso de uma forma estratégica e eficiente.”* (Neves, in Caetano e Vala, 2007, p. 10)

Essas duas abordagens apresentam algumas diferenças, mas também semelhanças tais como a importância de as pessoas desenvolverem o seu potencial e de integrar GRH e a estratégia da organização, a necessidade de adaptar as pessoas às tarefas, entre outras.

Modelo Americano e Modelo Europeu de GRH

Embora o modelo europeu de gestão de recursos humanos assente em trabalhos predominantemente desenvolvidos nos EUA, são duas realidades distintas e é possível diferenciar um modelo de outro. As diferenças existentes entre os dois modelos deve-se, principalmente, a uma cultura e tradição ancestrais na europa, em oposição a uma América jovem e saída da fusão de povos com diversas culturas que geraram uma repartição de poder e de estatutos mais igualitária.

As empresas americanas têm uma grande independência organizacional, uma vez que estão introduzidas numa cultura de forte individualismo e orientação para os resultados, com níveis de regulamentação do Estado relativamente baixos e com interferência dos sindicatos. Este modelo apresenta um claro predomínio do setor privado.

O modelo europeu tem-se focado *“na promoção do empowerment, no aumento da comunicação, no aumento da comunicação interna com os empregados, na necessidade de melhorar os processos de integração organizacional, no papel do recrutamento, na formação e desenvolvimento e na ligação entre compensação e desempenho.”* Cunha et al. (2010, p. 81)

Em suma, os conceitos de gestão de recursos humanos na europa, em comparação com os EUA, são:

- Mais apeladores da intervenção do Estado, ou seja, o Estado tem um papel mais acentuado;
- Menos individualistas (mais centrados no grupo do que no indivíduo), na medida em que são menos facilitadores da liberdade do empregador em relação aos empregados;
- Menos baseado no mercado aberto;
- Menos enfáticos para as capacidades do gestor;
- Mais integradores de parceiros sociais.

Apesar de muitos pontos comuns, nota-se uma variedade de abordagens entre os vários países europeus, o que não nos permite falar de um modelo europeu de gestão de recursos humanos, propriamente.

O Panorama da Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Em Portugal, a GRH sofreu uma rápida evolução logo após a sua adesão à União Europeia e à moeda única, juntamente com o desenvolvimento tecnológico e a globalização de culturas e dos mercados, desafiando as empresas a engrandecer a competitividade e a função que as pessoas desempenham dentro das organizações.

O foco no incremento da produtividade passa pelo aumento da capacidade de inovação das empresas, pelo reconhecimento da necessidade de melhoria da capacidade de gestão, relativamente à definição de objetivos, à medição de desempenho, à transmissão de feedback, à comunicação aberta, ao desenvolvimento de competências, à promoção da motivação e do empenhamento e ao aumento da exigência. (Cunha et al., 2010, p. 82)

A economia que era dominada por pequenas e grandes empresas, sofreu uma evolução ao longo dos anos, sendo possível distinguir três períodos na sua mudança a partir do início do século XIX:

- A GRH até 1974.

Esse período é caracterizado por uma grande instabilidade política, devido à queda da monarquia e instauração da República. O descontentamento dos trabalhadores industriais levaram a uma série de manifestações por melhores salários e condições de vida através de greves, originando a aprovação da legislação que regulamentava a duração do trabalho semanal, o direito à greve e admitia a constituição de sindicatos. Toda essa agitação terminou com a instauração da ditadura em 1926, dando lugar ao corporativismo, reconhecendo o papel da iniciativa privada como motor da economia, promovendo modelos corporativos de associação para os empregados e empregadores e proibindo greves. A década de 1960 foi marcada pelo surto de emigração, atrasando o país a nível económico e educacional, devido ao início da guerra colonial em África. Em 1970, a gestão de pessoas teve um papel reativo e administrativo, isto é, era apenas um departamento dependente da direção administrativa e financeira.

- A GRH de 1974 a meados de 1980.

O período que se seguiu logo após o 25 de Abril é assinalado por profundas alterações na dinâmica interna das empresas, relativamente a relações laborais. Foram criadas comissões

de trabalhadores, onde eram afastados os proprietários e gestores das grandes empresas ao passo que os sindicatos assumiam um papel conflitual nas relações laborais.

- A GRH a partir da década de 1990.

Um dos grandes desafios de competitividade económica que Portugal tinha que enfrentar depois de ter entrado na Comunidade Europeia era de rentabilizar as empresas públicas, com o objetivo de privatizá-las. As privatizações causaram períodos de reestruturação interna, e conseqüentemente, o reconhecimento do papel do capital humano “(...) a necessidade de contratação de pessoas com talento e conhecimento (...), a evolução para culturas organizacionais menos burocráticas e mais viradas para os objetivos, a criação de canais para uma comunicação interna mais aberta, e a implementação de algumas políticas de flexibilização. Graças aos ganhos de produtividade, muitas empresas começaram a remunerar acima dos contratos coletivos, criando pacotes adicionais de benefícios para alguns segmentos dos seus quadros, bem como incentivos contingentes ao desempenho”. (Cunha et al., 2010, p. 84)

Houve uma alteração das relações laborais com os sindicatos, onde estes começaram a perder influência dando lugar aos diálogos através das comissões de concertação social, comissões tripartidárias com representantes do governo e das associações partidárias.

A dimensão dos departamentos de recursos humanos foi reduzida na altura em que foram criadas muitas empresas de consultoria na área de GRH. A introdução dos sistemas de informação veio diminuir a burocracia, porém, a sua função não deixou de ser relevante.

Atualmente, os diretores de recursos humanos têm mais formação de nível superior, principalmente nas áreas de gestão e ciências sociais e tem sido notória a função predominantemente do sexo feminino nestas áreas (a maioria dos diretores e técnicos de recursos humanos são mulheres). (Cunha et al., 2010, p. 85)

A nova abordagem da GRH

Ao longo do século XX, ocorreram mudanças e transformações na função de Recursos Humanos. As três eras deste século, Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e a Era da Informação, trouxeram abordagens diferentes sobre a temática de gerir pessoas dentro das organizações. Ao longo destas três eras a área de recursos humanos passou por

etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Cada abordagem encontra-se ajustada aos padrões e mentalidades predominantes na época, bem como às necessidades da organização (Chiavenato, 2002).

A gestão de recursos humanos vê o seu papel transformar-se. A globalização e as mudanças organizacionais causaram a procura de novos paradigmas de gestão, rompendo com os tradicionais, com vista a entender um novo conceito de gestão de pessoas. Essas mudanças trouxeram novas abordagens, focadas no ambiente competitivo, na orientação para os resultados, partilha de informações e conhecimentos, beneficiando a criatividade e a inovação.

Atualmente, podemos afirmar que os Recursos Humanos gozam de um estatuto semelhante ao de outras funções no âmbito da estrutura da organização. As pessoas deixaram de ser vistas como simples recursos humanos, para passarem a ser denominadas de capital humano, capital intelectual, dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades e competências. É a era do capital intelectual onde o talento humano constitui uma vantagem competitiva no mercado de trabalho globalizado.

Todas essas transformações levaram as organizações a investigarem novas formas de gestão com o objetivo de melhorar o seu desempenho, aumentar a sua performance, de forma a atingir os objetivos a que se propõem.

Uma das responsabilidades da gestão de pessoas é proporcionar a formação aos seus colaboradores, com o objetivo de fazer crescer e desenvolver a organização e o próprio colaborador para adquirir os resultados esperados.

Regista-se uma evolução em relação à componente estratégica da função de GRH, isto é, a maior parte das empresas de média e grande dimensão já tem uma estratégia de recursos humanos bem definida.

Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

Durante muito tempo, a gestão de recursos humanos concentrou-se apenas nos aspetos administrativos da gestão dos trabalhadores e só nos últimos anos tem sido reconhecida como uma importante fonte de vantagem competitiva. Daí a designação de gestão estratégica dos recursos humanos, em que o foco da perspectiva estratégica da GRH não é o

desempenho individual, mas sim o desempenho organizacional. Antes de mais, achamos que é importante compreender o que é a estratégia.

Para Martins (2012, p. 340), a gestão estratégica dos recursos humanos é a conjugação de quatro elementos: “os Recursos Humanos (competências, potencial e gestão das suas capacidades); a própria organização (estruturas, procedimentos, funções e modelo hierárquico); a cultura organizacional (normas, valores e crenças) e os sistemas de práticas de gestão (retribuições, avaliação, recrutamento e formação)”.

A estratégia organizacional consiste num conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais utilizados pelos gestores com o objetivo de atingir o melhor desempenho da empresa.

Cunha et al. (2010, p. 107) apresenta-nos duas faces da estratégia: “**estratégia de negócio** (onde e como competir) e **estratégia organizacional** (está ligada à criação do contexto organizacional necessário para executar adequadamente a estratégia de negócio, incluindo a estrutura, processos de decisão e controlo, e sistemas de medição e compensação) ”.

De acordo com Cunha et al. (2010, p. 108) uma das tipologias das estratégias organizacionais mais conhecidas e robusta, foi elaborada por Miles e Snow (1978), uma vez que eles apresentam uma classificação mais abrangente e possibilita a aplicação em pequenas empresas. Esses autores defendem “*que uma organização eficaz estabelece processo contínuo de reavaliação de seus propósitos e alinhamento com o meio ambiente, adequando sua estrutura de tarefas, relacionamentos, processos de tomada de decisão e de controlo*”.

Miles e Snow apresentam, então, quatro tipos de estratégias organizacionais:

- Estratégia defensiva – “carateriza a atuação de organizações que procuram garantir a manutenção da sua posição competitiva”. São empresas muito eficientes na sua área e com interesse em preservar o seu domínio, e raramente precisam de fazer grandes ajustes em sua tecnologia, estrutura ou no método de operação.
- Estratégia Prospetora - essas organizações não são completamente eficientes porque estão constantemente à procura de oportunidades no mercado (normalmente

caracterizadas como “as primeiras a chegar ao mercado”), inovação de produtos e processos, constituindo a base da atividade competitiva.

- Estratégia Analisadora - pode ser vista como uma mistura das estratégias defensiva e prospetora, uma vez que são adotadas por organizações que operam em dois tipos de domínio produto-mercado, um estável e outro em mudança. Estas organizações defendem as suas posições sem descurar de novas oportunidades de negócio. A tendência é imitar os movimentos de sucesso dos concorrentes mais inovadores e evitar os menos sucedidos.
- Estratégia Reativa - este tipo de estratégia é insustentável a prazo e caracteriza-se pela ausência de estabilidade relativamente aos objetivos práticos, por isso não corresponde a uma estratégia propriamente. É típico daquelas organizações em que os administradores percebem mudança e incerteza ocorrendo no seu ambiente organizacional, mas não conseguem de responder efetivamente a isso. Normalmente as organizações que adotam esta estratégia apresentam um desempenho inferior aos outros tipos estratégicos.

Na linha de pensamento de Cunha et al. (2010, p. 116), a gestão estratégica de recursos humanos refere-se à articulação entre as motivações e atuações das pessoas e as linhas de desenvolvimento de negócio e identificam três perspetivas em que a GRH pode ser uma fonte de vantagem competitiva, isto é, as pessoas podem ser um elemento decisivo para alcançar a vantagem competitiva se:

- Implementar de forma consciente um conjunto de boas práticas de validade universal;
- Estiver estreitamente articulada com a estratégia da empresa;
- As suas decisões influenciarem e acrescentarem valor à estratégia da empresa.

Peretti explica que o interesse pela designação GERH reflete a consciencialização crescente de que o social e o económico estão fortemente interligados. Sublinha o facto de a função adotar uma visão dinâmica dos recursos que gere. Isto é, a função deve abranger o planeamento e a implementação de ações coerentes entre si, e o controlo dos resultados.” (Peretti, 2008, p. 85). Segundo este autor, a elaboração da estratégia de recursos humanos implica conhecer a cultura da empresa e o seu projeto.

A cultura da empresa são os valores fundamentais, regras de conduta, morais e éticas, princípios e políticas (internas e externas) de gestão fixadas pela organização. São esses elementos que mostram claramente a importância da cultura organizacional de uma empresa “como o alicerce de suas ações e práticas de gestão de pessoas e resultados”. Todas as empresas devem ter a sua política organizacional, pois, é a partir desta cultura que os colaboradores são orientados para a realização de suas tarefas.

E o projeto da empresa é aquilo que ela quer, isto é, são as prioridades económicas e sociais da organização, e deve ser escrito de forma acessível a todos.

Para a elaboração do projeto, é necessário conhecer os traços da cultura da empresa, ou seja, é necessário saber perfeitamente quais são os principais objetivos e que serviços/produtos podem competir no mercado.

A GERH “integra as políticas da GRH da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização”. (Tavares e Caetano, 1999, p. 52). Esta ideia da gestão das pessoas nas organizações “pressupõe uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve e de muita qualidade. Estes objetivos atingem-se através de uma grande atenção prestada a elementos chave, como sejam a seleção, a socialização, a formação e o desenvolvimento de sistemas de recompensas”. (Tavares e Caetano, 1999, p. 52)

Resumidamente, até aos anos 60 prevalece uma gestão de pessoas de cariz administrativo. Esta função é desempenhada por dirigentes que aplicavam técnicas específicas para tratar os problemas do quotidiano da empresa. Até aos anos 80, predomina a fase de gestão, na qual as políticas de caráter humano e social são favorecidas. Após os anos 80, esta função entra em desenvolvimento procurando responder aos desafios atuais por via da conciliação das opções económicas, a aspiração ao lucro e a evolução dos RH (Peretti, 2007).

Atividades da função dos Recursos Humanos

De acordo com Rocha (2000), existe um consenso generalizado sobre quais devem ser as atividades de gestão dos recursos humanos e os autores habitualmente citam os seguintes:

- Recrutamento e Seleção;

- Integração;
- Análise e descrição de funções;
- Planeamento de recursos humanos;
- Remunerações e incentivos;
- Higiene e segurança;
- Avaliação de desempenho;
- Controlo e auditoria de recursos humanos;
- Formação profissional e desenvolvimento pessoal e organizacional.

A importância dada a cada uma destas atividades depende de três itens: da produtividade, da qualidade de vida no trabalho, e da mudança e inovação.

Depende da produtividade uma vez que esta é o objetivo fundamental das organizações. A qualidade de vida no local de trabalho, isto é, as condições de trabalho, a motivação e o bem-estar dos trabalhadores contribuem para uma alta produtividade. A mudança e a inovação, por sua vez, conduzem ao sucesso organizacional. Para permanecerem competitivos, os diretores têm de fazer mudanças. Estas mudanças devem ser comunicadas para que as pessoas implementem-nas.

➤ **Recrutamento e Seleção**

O recrutamento pode ser definido como uma série de ações, estratégias e técnicas que visam atrair candidatos com potencial para disputar uma vaga e ingressar numa empresa. Trata-se da divulgação da oferta de emprego, tendo em vista o preenchimento das vagas disponíveis de forma mais satisfatória possível.

Existem três tipos de recrutamento:

1- Recrutamento interno - quando ele é limitado ao preenchimento de uma vaga por pessoas dentro da empresa, considerando os colaboradores da organização. Podemos afirmar que se trata de uma transferência para setores que proporcionem mais desafios ou aprendizagens ou conquista daquela promoção desejada.

Vantagens:

- Proporciona uma motivação para o desenvolvimento e a qualificação dos funcionários;

- Proporciona a retenção dos funcionários na empresa, eliminando o risco de não haver encaixe cultural da pessoa selecionada;
- Maior rapidez no preenchimento da vaga;
- Aumenta a probabilidade de acerto dos processos seletivos.
- Os custos são reduzidos.

Desvantagens:

- Funciona como um sistema fechado que não abre espaço para a entrada de novas ideias e expectativas e, portanto, conserva a cultura já existente na empresa;
- Incentiva a rotina;
- Morosidade do processo, uma vez que o candidato escolhido tem que deixar o anterior cargo, delegando as suas responsabilidades a outrem, havendo muitas vezes sobreposição de funções numa fase inicial;
- Os candidatos não selecionados vão ter expectativas frustradas levando à desmotivação dos mesmos.

Este tipo de recrutamento é feito através de escolha direta, concurso interno ou recomendações de um amigo.

2 - Recrutamento externo – é dirigir-se a pessoas não pertencentes à organização, isto é, trata-se da escolha de candidatos aptos e qualificados no mercado de trabalho.

Vantagens:

- Proporciona o ingresso de novas ideias, experiências e atitudes inovadoras;
- Enriquece o capital intelectual, trazendo novas habilidades e conhecimentos;
- Promove uma alteração da cultura organizacional;
- Visibilidade da empresa no mercado de trabalho.

Desvantagens:

- Pode desmotivar funcionários que esperam por transferências e promoções;
- Pode aumentar o *turnover* da empresa, porque os funcionários vão à busca de outras oportunidades fora da organização.
- Os custos operacionais com os processos de seleção aumentam.
- Maiores possibilidades de erro.

Este tipo de recrutamento pode ser feito através dos chamados “*head hunters*”, consultores de pesquisa direta, consultores de recrutamento ou, ainda, recrutamento direto.

3 - Recrutamento misto - é a combinação das duas anteriores. Consiste numa pesquisa de colaboradores internos e externos à organização, utilizando técnicas de recrutamento tanto interno como externo.

Para além destas formas clássicas de recrutamento, existe ainda uma nova perspectiva de recrutamento, à qual se atribui o nome de *e-recruitment* (recrutamento on-line).

4 - Recrutamento on-line – constitui uma das formas mais atuais e dinâmicas de aplicações das tecnologias de informação ao domínio da gestão de pessoas. É considerado por muitos como a forma mais inteligente para se recrutar candidatos.

As novas tecnologias de informação e comunicação têm causado várias mudanças na vida das pessoas e das organizações e, sendo o recrutamento uma das áreas específicas das práticas de gestão dos recursos humanos, também tem usufruído das novas funcionalidades e serviços introduzidos pelas tecnologias de informação.

Vantagens:

- As empresas têm ao seu dispor maior número de candidatos, comparativamente com as outras formas tradicionais de captação;
- Possível celeridade dos processos de recrutamento ligada à capacidade de automatização das suas fases;
- Redução significativa dos custos e da burocracia.

É importante que as organizações e os profissionais saibam utilizar a internet de forma inteligente, segura e responsável, uma vez que os candidatos só fornecem as suas informações se os sites das empresas provarem que irão tratar os seus processos com confidencialidade.

As fontes de recrutamento mais utilizadas são:

- Anúncios em jornais ou revistas especializadas;
- Recurso a base de dados;
- Cartazes ou anúncios;

- Escolas e universidades;
- Agências de empregos;
- Outras.

➤ Seleção

O recrutamento e a seleção constituem duas fases do mesmo processo e por estarem interligados, são muitas vezes confundidos. Enquanto que o recrutamento consiste na procura de pessoas, a seleção é o processo pelo qual as organizações suportam a tomada de decisão na escolha de candidatos para o desenvolvimento de uma função ou para integrar um plano de desenvolvimento.

Após a triagem feita pelo recrutamento, a seleção é a oportunidade de conhecer com mais detalhes o (s) candidato (s) e escolher o perfil mais adequado para a vaga.

“A seleção de pessoal foi uma das primeiras áreas de intervenção da psicologia nas organizações e um dos primeiros psicólogos a trabalhar neste campo foi Lahy, que teve a seu cargo o desenvolvimento de baterias de testes com vista à seleção. Constatou que as causas da fadiga e os acidentes estavam relacionados com a seleção de pessoal. O indivíduo cansava-se, mais ou menos, consoante as suas capacidades e aptidões. Sabendo estas causas, poder-se-ia eliminar os sujeitos com pouca resistência à fadiga. Para Lahy a principal causa de acidentes seria a má adaptação do indivíduo ao posto de trabalho, isto é, o acidente surgia por deficiente ajustamento do sujeito ao posto de trabalho em causa”. (Ribeiro, in Caetano e Vala, 2007, p. 267)

O paradigma do “Homem certo no lugar certo” não tem em conta as alterações do posto de trabalho e nem as modificações do indivíduo. Por isso coloca-se a seguinte questão: “devemos escolher as pessoas certas para um posto de trabalho ou para uma carreira?” Se a organização optar pela seleção para carreiras ela tem que ter planeamentos de carreiras minimamente estruturados, sendo que o projeto de carreira e as alterações prováveis do posto de trabalho deverão ter implicações na estruturação do processo de seleção, nomeadamente na escolha das dimensões a avaliar e na forma de as avaliar. Para que haja uma integração destes dois aspetos, “a seleção deverá garantir a escolha da pessoa que garanta uma adaptação rápida ao posto de trabalho, e que possua potencial suficiente para progredir no projeto de carreira”. (Ribeiro, in Caetano e Vala, 2007, p. 267)

A seleção reúne algumas fases como: análise de funções, escolha e aplicação dos métodos de seleção, atração dos candidatos e elaboração do parecer.

➤ Processo de seleção do pessoal

O processo seletivo deve obedecer a alguns critérios que orientam toda a dinâmica, tais como a produtividade e a satisfação profissional. Afirma-se que esses dois critérios estão relacionados, na medida em que os níveis de produtividade podem ser aumentados se houver um controle dos níveis de satisfação.

Apesar de não existir uma forma ótima de seleção considerada universal para todas as funções, podemos considerar alguns procedimentos inerentes a qualquer processo de seleção:

- Posto de trabalho e toda a informação contida nele (análise de funções) – permite à pessoa saber o que vai fazer, como fazer, que meios vai utilizar, o posicionamento do posto de trabalho no organograma da empresa e as relações formais.
- Avaliação das dimensões que estão relacionadas com as exigências e questões de adaptação na organização.

De acordo com Rocha (1999), o processo de seleção passa por várias fases, tais como:

- Entrevista inicial – com o objetivo de eliminar os candidatos que não foram qualificados. Nela fazem-se perguntas relativamente ao interesse em conseguir o emprego, quais as expectativas quanto ao salário e a capacidade para desempenhar tarefas.
- Preenchimento de impresso – onde deve constar o nome, direção, preferência, habilitações, informações sobre os empregos anteriores e algumas referências. Muitas vezes questiona-se o preenchimento deste impresso porque as informações prestadas, normalmente não são verdadeiras. Por isso, nalguns casos, esses impressos mencionam a possibilidade de ser despedido (se for selecionado) caso as declarações sejam falsas.
- Controlo de referências – trata-se de verificar as referências dos candidatos e consiste em mandar junto certidões.
- Provas e testes psicológicos – têm por objetivo avaliar os conhecimentos e aptidões dos candidatos.

- Entrevistas – são decisivas na escolha dos candidatos e podem ser efetuadas por um só entrevistador ou por um painel de entrevistadores.
- Aprovação do Diretor – os candidatos serão hierarquizados para que o diretor possa apresentar um relatório ou uma ata a que tem poderes de admitir.
- Exames físicos – são mais frequentes nas empresas privadas, entretanto os funcionários públicos não estão isentos de determinados requisitos de saúde.
- Acolhimento - depois de ser selecionado um candidato, é necessário acolhê-lo e orientá-lo dentro da organização.

➤ **Integração**

É necessário acolher e integrar um candidato depois de ter sido selecionado e o sucesso depende em grande parte da qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração. Normalmente não existem procedimentos de acolhimento formalizados, entretanto, as empresas que recorrem a programas de recrutamento implementam alguns procedimentos que acabam por facilitar a integração dos novos funcionários.

Segundo Peretti (2007) o período de integração dura mais do que o período de acolhimento e “(...) o acompanhamento da integração deve ser feito durante um longo período antes da entrada do novo elemento no sistema de avaliação geral. Este acompanhamento assenta normalmente nas entrevistas individuais realizadas a intervalos de tempo mais curtos”.

O acompanhamento é muito importante no período experimental, na medida em que as duas partes podem rever a sua decisão após este período.

A fase da integração obedece a alguns critérios, a cada funcionário é atribuído uma determinada função e integrado numa carreira.

➤ **Análise e Descrição de Funções**

Rocha (1999, pp. 96 e 97) entende que a “*Análise de funções – consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos necessários conhecimentos, capacidades e experiência que uma pessoa precisa para desempenhar as*

funções de forma adequada” enquanto que “Descrição de funções – constitui um sumário e um retrato fiel das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função”.

Basicamente, a análise e descrição de funções visam indicar o conjunto de tarefas que compõem uma função e é feita através de métodos de observação direta, método do questionário, métodos da entrevista e método misto (completado por meio de uma entrevista).

➤ **Planeamento de Recursos Humanos**

Esta atividade “consiste em determinar aquilo que deve ser feito para conseguir os empregados necessários à prossecução dos objetivos por parte de uma dada organização”. (Rocha; 1999, p. 74)

Um bom planeamento de recursos humanos implica conhecer os objetivos da organização, conhecer o mercado de trabalho e as disponibilidades internas da empresa e saber dominar as técnicas de planeamento.

Para Rocha, o planeamento da mão-de-obra implica:

- Previsão da procura futura de mão-de-obra;
- Considerações das mudanças na utilização de mão-de-obra e efeitos na sua procura;
- Análise da mão-de-obra existente;
- Previsão da oferta interna de mão-de-obra;
- Previsão da oferta externa;
- Ajustamento das previsões e feedback;
- Decisões de planeamento.

➤ **Remunerações e Incentivos**

Segundo o art.º 59.º da Constituição da República Portuguesa “Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna.”

A recompensa das pessoas constitui um dos principais elementos para o incentivo e a motivação dos colaboradores dentro de qualquer organização. Toda a empresa que utiliza

essa estratégia nota um grande envolvimento, isto é, um sentimento de compromisso por parte de seus trabalhadores.

O processo de compensar as pessoas envolve principalmente a remuneração, que abrange a retribuição fixa ou salário, os incentivos e os benefícios.

Por salário, Rocha (1999, p. 168) entende que é “a compensação que os empregados recebem sob forma periódica, como forma de pagamento do seu trabalho”, os incentivos “são recompensas destinadas a compensar e encorajar os empregados que demonstraram um nível de performance superior à média” e por benefícios “recompensas recebidas por todos os empregados pelo simples fato de serem membros da organização onde trabalham”.

A remuneração constitui um aspecto fundamental na competitividade, na medida em que os colaboradores devem perceber que a organização define as remunerações tendo em conta os resultados que gerem para a organização e as responsabilidades que eles têm para com a organização.

Em relação aos incentivos, estes são compensações adicionais que dependem da performance e têm por finalidade compensar os colaboradores pela performance acima da média que se exige.

Existem três tipos de incentivos: incentivos individuais (têm por objetivo compensar o trabalhador individualmente), incentivos de grupo e incentivos da organização (como por exemplo a participação no capital da empresa, entrega de ações ou outras formas de participação nos lucros).

Os benefícios sociais são atribuídos a todos os colaboradores por pertencerem à empresa. E podem ser: seguro de doença, reforma, subsídio de desemprego, de férias, de natal, de nascimento e casamento, seguro de acidentes de trabalho.

➤ **Higiene e Segurança**

A higiene e a segurança no trabalho são duas atividades que estão intimamente relacionadas e visam garantir condições de trabalho capazes de manter os níveis de saúde dos colaboradores de uma determinada organização.

Entende-se por higiene do trabalho as normas e procedimentos que têm a finalidade de proteger a integridade física e mental dos trabalhadores, enquanto que segurança no trabalho são as medidas técnicas com o objetivo de prevenir acidentes.

➤ **Avaliação do Desempenho**

Este é o tema sobre o qual nos propusemos fazer um estudo de caso da instituição onde o estágio foi realizado.

A literatura tem apresentado vários conceitos de avaliação de desempenho.

Rocha (2010, p. 199) define-a “como sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”. E afirma, ainda, que a avaliação do desempenho implica a observação do comportamento a medir, medição do comportamento e comunicação do resultado, de forma a incentivar e motivar o trabalhador.

Para Sekiou (2015, p. 362) “a avaliação de desempenho consiste num conjunto de procedimentos sistemáticos, destinados a julgar as qualificações e o mérito dos membros da organização.

Segundo Fernandes e Caetano “a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”. (in Caetano e Vala, 2007, p.360)

Em Portugal, falou-se pela primeira vez em avaliação de desempenho em 1940, com a reforma do Código Administrativo. Era um sistema de avaliação adaptado para avaliar a performance da organização e tinha como intervenientes apenas o avaliador e um inspetor externo.

A necessidade de controlar, avaliar e melhorar o desempenho dos trabalhadores verifica-se em todos os níveis da hierarquia e em todas as áreas organizacionais, podendo limitar-se a certas áreas funcionais ou a certos níveis hierárquicos, consoante as circunstâncias que envolvem a necessidade de uma avaliação de desempenho e os objetivos que se pretendem alcançar.

A avaliação pode ser feita pelos supervisores que avaliam os subordinados, pelos subordinados que avaliam os supervisores, ou pelos próprios funcionários que se avaliam uns aos outros (Rocha, 1999).

A avaliação do desempenho tem tido um papel de destaque na GRH, com consequências significativas sobre a produtividade de forma direta (enquanto processo de controlo do desempenho) e de forma indireta (através da seleção, formação e desenvolvimento profissional, remuneração, etc.).

Qualquer sistema de avaliação de desempenho pode ser composto por três componentes interligadas: os objetivos, os instrumentos e os procedimentos.

Objetivos

Cada organização define os seus próprios objetivos ao fazer a avaliação do desempenho dos seus colaboradores. Normalmente, a organização, os avaliadores e os avaliados têm objetivos diferentes que pretendem alcançar ao implementar o processo avaliativo, entretanto, podemos destacar alguns objetivos tais como:

- Comparação com os outros trabalhadores que ocupam o mesmo posto de trabalho;
- Ajuda os serviços de recursos humanos a definirem programas de formação para os trabalhadores e na tomada de decisões mais racionais e eficazes, relativamente às transferências, promoções, remunerações, etc.;
- Melhoria de comunicação entre os quadros e o pessoal, e permitir aos trabalhadores exprimirem o seu próprio ponto de vista sobre o trabalho que realizam no posto em que estão colocados;
- Atribuição às chefias de um método objetivo de apreciação dos trabalhadores que coordenam e orientam;

Os resultados obtidos pela avaliação podem ser utilizados para sugerir formas de redistribuir tarefas e responsabilidades na organização, corrigindo algumas lacunas e satisfazendo necessidades eventualmente sentidas.

Instrumentos

Os instrumentos visam superar as deficiências psicométricas dos modelos anteriores tendo por finalidade obter uma medida eficaz para se medir o desempenho dos colaboradores.

Procedimentos

Relativamente aos procedimentos que orientam a aplicação da avaliação de desempenho, existe um conjunto de aspetos importantes alusivos à sua fonte, à formação que é dada aos participantes da avaliação e à entrevista que é realizada para dar feedback ao trabalhador sobre o seu desempenho.

➤ **Métodos e Técnicas de Avaliação de Desempenho**

Diferentes métodos e técnicas podem ser usados para fazer a avaliação de desempenho, mas optamos por mencionar apenas um que segundo Rocha (2007) é um dos instrumentos mais empolgantes no campo da administração que apareceu nas últimas décadas. Trata-se da *Avaliação por Resultados ou Gestão por Objetivos (MBO)* – é uma proposta de substituição dos métodos de avaliação tradicionais que se destina a fazer com que os trabalhadores tenham mais autocontrolo. O método orientado para os resultados baseia-se na observação que o dirigente faz do subordinado, medida através de metas específicas pré-determinadas.

De acordo com Rocha (2010) a gestão por objetivos tem as seguintes características:

1. “ A gestão por objetivos supõe desde logo um tipo de gestão participativa no sentido que todos os trabalhadores participem na discussão e conheçam o conjunto de objetivos da empresa;
2. A gestão por objetivos implica a integração dos aspetos humanos e dos objetivos da organização;
3. O MBO põe especial ênfase no conceito de motivação e no desenvolvimento da capacidade dos subordinados;
4. A implementação da gestão por objetivos supõe um processo de quatro fases:
 - Passagem em revista das principais atividades que dizem respeito ao conteúdo funcional (...);
 - Desenvolvimento de medidas para o desempenho em que devem acordar quer o gestor quer o trabalhador;
 - Estabelecimento de objetivos. Os objetivos são estabelecidos pelo trabalhador de acordo ou sob a superintendência do superior;
 - Discussão sobre o desempenho, tendo em conta os objetivos estabelecidos.”

Como dissemos anteriormente, na parte seguinte apresentaremos um caso de estudo sobre a avaliação de desempenho, onde teremos oportunidade de desenvolver um pouco mais este tema.

➤ **Controlo e Auditoria de Recursos Humanos**

A auditoria de recursos humanos consiste em avaliar a gestão de pessoal dentro de uma organização. É um meio através do qual a direção verifica se os objetivos traçados para os recursos humanos estão de acordo com o planeado ou se há falhas. Caso as haja, a auditoria sugere o caminho certo para corrigir essas falhas.

Em relação ao controlo, sabe-se que com o tempo, aumenta a competitividade de mercados e empresas, exigindo que as mesmas tenham excelentes controlos internos, por isso quanto melhores e mais precisos forem seus controlos, melhores serão as informações para a tomada de decisão.

O controlo interno apresenta-se como uma boa ferramenta para acompanhar os resultados da empresa, permitindo ao gestor uma análise clara sobre a situação de sua empresa. Entretanto, é necessário proceder à análise do nível de fiabilidade das informações geradas pelo controlo interno, e a auditoria possui ferramentas para confrontar essas informações, com o objetivo de identificar erros e fraudes.

Com um bom sistema de controlo e auditoria dos recursos humanos, as organizações poderão evoluir e produzir cada vez mais, aproveitando melhor seus recursos humanos, aumentando assim sua rentabilidade.

➤ **Formação profissional e desenvolvimento pessoal e organizacional**

Tendo em conta a atual conjuntura económica, onde as organizações estão concentradas em obter vantagem competitiva face ao mercado envolvente, uma das formas de fazer frente à concorrência passa pelo investimento nos recursos humanos sob o modo de formação. A formação é um instrumento indispensável que as empresas modernas utilizam para atingir os seus objetivos estratégicos, pois sem formação não há crescimento. Por isso, apostar nos recursos humanos, é uma forma, também, de garantir um bom desempenho organizacional, já que eles são o pilar de qualquer organização.

Sekiou (2015, p. 400) define a formação como “o conjunto de ações capazes de colocar as pessoas e os grupos em condições de assegurarem com competência as suas tarefas efetivas, e as que lhes serão confiadas no futuro, para o bom andamento da organização.” Acrescenta, ainda, que no âmbito organizacional, a formação “é um conjunto de ações, meios, técnicas e apoios estruturados com a ajuda dos quais os trabalhadores são impelidos a melhorar os seus conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades intelectuais, necessários para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais ou sociais, para se adaptarem ao seu ambiente e para cumprirem de forma adequada as suas tarefas, no presente e no futuro.”

Podemos dizer que a formação tem um duplo objetivo, na medida em que ela contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e para a melhoria do desempenho organizacional.

As organizações competitivas não devem limitar-se apenas às questões económicas da empresa, isto é, deverão também ter em conta a vertente social, no sentido das organizações funcionarem como um espaço de aprendizagem e de estabelecimento de normas e valores que são inculcados a todos os colaboradores.

Estudo de caso:

Avaliação de Desempenho do Pessoal não Docente do ISEC

Para fazer face às suas responsabilidades, o ISEC é composto, atualmente por 274 colaboradores, sendo 198 pessoal docente e 76 pessoal não docente, estando divididos pelos diversos departamentos.

Para uma noção mais clara do estudo que pretendemos fazer, vamos começar por caracterizar a população, neste caso, o pessoal não docente do ISEC.

Apresentaremos, em seguida, um quadro que ilustra a distribuição de todos os colaboradores não docentes do ISEC classificados dos por facha etária e por género:

Facha Etária dos Trabalhadores Não	Sexo		Total
	Masc.	Fem.	
De 20 - 24 anos	0	0	0
De 25 - 29 anos	0	1	1
De 30 - 34 anos	1	1	2
De 35 - 39 anos	4	7	11
De 40 - 44 anos	9	10	19
De 45 - 49 anos	5	6	11
De 50 - 54 anos	7	12	19
De 55 - 59 anos	3	4	7
De 60 - 65 anos	1	5	6
Total	30	46	76

Quadro 3 - Distribuição dos Trabalhadores Não Docentes do ISEC por Facha Etária e Género

O pessoal não docente do ISEC encontra-se integrado nas carreiras gerais de: Técnico Superior; Assistente Técnico e Assistente Operacional, nos termos da Lei n.º 35/2014 de 20 de Junho, que regula o trabalho em funções públicas.

De acordo com o disposto no anexo da referida Lei, a carreira de Técnico Superior desdobra-se na categoria de Técnico Superior cabendo-lhe:

- Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão;
- Elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projetos, com diversos graus de complexidade, e execução de outras atividades de apoio geral ou

especializado nas áreas de atuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços;

- Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado;
- Representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por diretivas ou orientações superiores.

A carreira de Assistente Técnico encontra-se dividido em duas categorias: o Coordenador Técnico e o Assistente Técnico.

Ao Coordenador Técnico compete-lhe:

- As funções de chefia técnica e administrativa em uma subunidade orgânica ou equipa de suporte, por cujos resultados é responsável;
- Realização das atividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e diretivas superiores;
- Execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade;
- Funções exercidas com relativo grau de autonomia e responsabilidade.

Enquanto que o Assistente Técnico exerce funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de atuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços.

Do conjunto dos três Assistentes Operacionais que a lei prevê (encarregado geral operacional, encarregado operacional e assistente operacional), estão integrados no ISEC apenas duas categorias, o Encarregado Operacional e o Assistente Operacional.

Ao Encarregado Operacional compete-lhe:

- A coordenação dos assistentes operacionais afetos ao seu sector de atividade, por cujos resultados é responsável;
- A realização de tarefas de programação, organização e controlo dos trabalhos a executar pelo pessoal sob sua coordenação e a substituição do encarregado geral nas suas ausências e impedimentos.

O Assistente Operacional, por sua vez, cabe-lhe:

- Funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis;

- Executar as tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico;
- Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.

O quadro que se segue caracteriza os trabalhadores não docentes quanto à categoria e sexo:

Carreiras	Categoria dos Trabalhadores Não Docentes do ISEC	Sexo		Total
		Masc.	Fem.	
Técnico Superior	Técnico Superior	11	18	29
	↳ Especialista de Informática de Grau 1	4	1	5
Assistente Técnico	Coordenador Técnico	1	1	2
	Assistente Técnico	4	15	19
	↳ Técnico de Informática de Grau 1	2	1	3
Assistente Operacional	Encarregado Operacional	1	0	1
	Assistente Operacional	6	11	17
Total		29	47	76

Quadro 4 – Categoria dos Trabalhadores Não Docentes do ISEC

Avaliação de Desempenho no ISEC

O nosso estudo consiste em fazer uma análise de todo o processo da avaliação de desempenho aos funcionários não docentes do ISEC.

Objetivos

O ISEC procura fazer um processo de avaliação de desempenho que permita à gestão ter uma imagem do desempenho de cada trabalhador e a cada trabalhador que conheça a apreciação que a gestão faz do seu trabalho.

A avaliação de desempenho encontra o seu regime legal na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, aplicável aos organismos da administração direta e indireta do Estado, bem como, aos institutos públicos, à administração regional autónoma e à administração

autárquica, com as devidas adaptações introduzidas pelo Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de Setembro.

A presente Lei veio estabelecer o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, adiante designado por SIADAP.

Segundo esta Lei, constituem objetivos globais do SIADAP:

“a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;

b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da Administração Pública;

c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;

d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;

e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;

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

g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da Administração Pública;

h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.”

O SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências e aplica-se ao desempenho dos Serviços, dos Dirigentes e dos Trabalhadores da Administração Pública.

SIADAP 1 - Avaliação do Desempenho dos Serviços

O sistema de avaliação dos serviços públicos tem como objetivo reforçar uma cultura de avaliação e responsabilização na Administração Pública, vincada pela publicitação dos objetivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estreita articulação com o ciclo de gestão.

A avaliação dos serviços é feita com base nos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade e consiste numa avaliação anual, através da autoavaliação e da hetero-avaliação.

O parâmetro da “eficácia” é entendida como medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados.

O parâmetro de “eficiência” traduz-se na relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados.

O parâmetro de “qualidade” diz respeito ao conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

A autoavaliação dos serviços é obrigatória, evidenciando os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR.

A autoavaliação faz parte integrante do relatório anual de atividades e inclui a:

- apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados;
- avaliação do sistema de controlo interno;
- causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes;
- medidas que devem ser tomadas, evidenciando as condicionantes que afetem os resultados a atingir;
- comparação com o desempenho de serviços idênticos;
- audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores.

Quanto a hetero-avaliação pretende obter-se um conhecimento aprofundado das causas dos desvios revelados na autoavaliação ou detetados de outra forma e apresentar propostas para

a melhoria dos processos e resultados futuros. É da responsabilidade do Concelho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI), podendo ser realizada por entidades internas ou externas.

SIADAP 2 - Avaliação do Desempenho dos Dirigentes do ISEC

a) Dirigentes Superiores

Segundo o art. 30.º do citado normativo, a avaliação de desempenho dos dirigentes superiores assenta em cartas de missão, baseando-se nos parâmetros grau de cumprimento dos compromissos e de competências de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas, essenciais para um bom desempenho nos mais altos cargos da Administração Pública. Esta avaliação efetua-se por um ciclo avaliativo de cinco anos.

Os resultados da avaliação dos dirigentes superiores produzem efeitos na não renovação ou na cessação da comissão de serviço, sendo que a não aplicação do SIADAP por razões imputáveis aos dirigentes máximos dos serviços determina a cessação das respetivas comissões de serviço. (art. 34.º)

Os dirigentes superiores do ISEC são o Presidente e os respetivos Vice-Presidentes. Sendo todos eles docentes do ISEC são avaliados como tal, nos termos do regulamento de avaliação do desempenho do pessoal docente do IPC. Em relação ao pessoal docente, não avançaremos qualquer informação sobre o processo de avaliação de desempenho uma vez que nós pretendemos tratar apenas o pessoal não docente.

b) Dirigentes Intermédios

A avaliação dos dirigentes intermédios efetua-se com base nos resultados obtidos da unidade orgânica que dirigem e das competências demonstradas (capacidade de liderança, competências técnicas e comportamentais).

Os dirigentes intermédios devem negociar com o respetivo avaliador logo no início da sua comissão de serviço, a definição dos objetivos quantificados e calendarizados a atingir no decurso do exercício de funções assim como os indicadores de desempenho aplicáveis à avaliação dos resultados.

O ISEC tem apenas um dirigente intermédio (grau II) e é avaliado pelo dirigente superior (Vice- Presidente) de quem depende.

Por haver apenas um dirigente intermédio, vemo-nos dispensados de construir quadros ou tabelas ilustrativos, mas podemos avançar que relativamente à classificação, obteve sempre um desempenho relevante que corresponde a uma avaliação final de 4 a 5, de 2006 a 2013, de acordo com os dados dos relatórios de SIADAP 2 do ISEC.

SIADAP 3 - Avaliação de Desempenho dos Funcionários

Segundo o art. 41.º, a avaliação dos funcionários tem carácter bienal, respeitando o desempenho dos dois anos civis anteriores.

O processo inicia-se com a contratualização dos parâmetros de avaliação: Resultados e Competências, durante o mês de fevereiro do ano civil em que se inicia o ciclo avaliativo. A avaliação deve ser efetuada durante os meses de janeiro e fevereiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo.

Em relação ao parâmetro de avaliação “Resultados”, trata-se dos resultados obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica e são fixados, bienalmente, um mínimo de três e um máximo de sete objetivos para cada trabalhador. Para cada objetivo deve ser estabelecido o indicador de medida de desempenho e critérios de superação.

Os objetivos podem ser:

- De produção de bens e/ou prestação de serviços;
- De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

O parâmetro de avaliação “Competências” visa avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função e são escolhidas para

cada trabalhador em número não inferior a cinco, nos termos da Portaria n.º 359/2013, de 31 de Dezembro.

A avaliação das competências pode ser expressa em:

- “Competência demonstrada a um nível elevado” que corresponde uma pontuação de 5;
- “Competência demonstrada” que corresponde uma pontuação de 3;
- “Competência não demonstrada ou inexistente” que corresponde uma pontuação de 1.

De acordo com o art. 55.º da Lei n.º66-B/2007, de 28 de Dezembro, fazem parte dos intervenientes no processo de avaliação do desempenho: o avaliador, o avaliado, o conselho coordenador da avaliação, a comissão paritária e o dirigente máximo de serviço.

O Avaliador

Constitui um dos elementos-chave no processo de avaliação de desempenho e tem de conhecer muito bem o indivíduo que vai avaliar.

Segundo o art. 56.º do citado normativo, a avaliação de desempenho é da competência do superior hierárquico imediato. Em caso de ausência ou de algum impedimento, a avaliação fica a cargo do superior hierárquico de nível seguinte.

Sobre este assunto, importa referir as palavras de Rocha e Dantas (2007, p. 25) “há que ter em conta, no momento da seleção ou nomeação dos avaliadores, critérios de ordem individual e concernentes às características psicológicas (...), bem como critérios de ordem social (...).”

O Avaliado

Na linha de pensamento de Rocha e Dantas (2007, p. 27), há que ter um aspeto em consideração, que o avaliado “não significa tão somente uma mera engrenagem do processo de produção mas é, isso sim, um ente total que necessita de ser considerado como tal e, também, um ser consciente, inteligente e reflexivo que se interroga e inquieta em todo o sistema de avaliação.”

O avaliado tem direito a que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho em harmonia com os objetivos e resultados que tenha contratualizado e à avaliação do seu desempenho, nos termos do art. 57.º, da referida Lei.

Conselho Coordenador da Avaliação

Sendo o ISEC uma das unidades orgânicas de ensino do Instituto Politécnico de Coimbra (IPC), torna-se uma tarefa difícil avaliar todos os serviços e colaboradores do IPC, uma vez que se trata de um instituto de grande dimensão e dispersão geográfica das suas unidades orgânicas e serviços. Nesses casos a lei determina que “sem prejuízo da existência do conselho coordenador da avaliação, para efeitos de operacionalização do seu funcionamento, podem ser criadas secções autónomas presididas pelo dirigente máximo do serviço, compostas por um número restrito de dirigentes (...).” Essas Secções Autónomas foram criadas pelo Despacho n.º 26/2009-P3, composta pelo Presidente do ISEC, pelo Vice-Presidente do ISEC e outros dirigentes com responsabilidade funcional adequada, a integrar por despacho do Presidente do ISEC. Nos termos do referido Despacho, é da competência das Secções Autónomas:

- Garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos do SIADAP 2 e do SIADAP 3, cabendo-lhes validar as avaliações de desempenho relevante e desempenho inadequado, bem como proceder ao reconhecimento do desempenho excelente;
- Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados;
- Estabelecer diretrizes para uma aplicação objetiva e harmónica do SIADAP 3 e orientações gerais em matéria de fixação de objetivos, de escolha de competências e de indicadores de medida, em especial os relativos à caracterização da situação de superação de objetivos.

Comissão Paritária

A comissão paritária é um órgão com competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação. Foi instituída pelo SIADAP 3 e é composto por representantes da Administração e dos trabalhadores. Foi eleita nos termos do art. 59.º da Lei n.º 66-B/2007, com as devidas alterações introduzidas pela Lei do Orçamento do Estado de 2013.

Dirigente Máximo do Serviço

O dirigente máximo do serviço do ISEC é o Presidente, cujas competências serão descritas no quadro seguinte.

Intervenientes no processo de avaliação de desempenho	Competências
Avaliador	Negociar os objetivos do avaliado
	Rever com o avaliado os objetivos negociados
	Negociar as competências que integram o segundo parâmetro de avaliação
	Avaliar os trabalhadores diretamente subordinados
	Ponderar as expectativas dos trabalhadores
	Fundamentar as avaliações de desempenho relevante e desempenho inadequado
Avaliado	Proceder à respetiva autoavaliação
	Negociar com o avaliador a fixação dos objetivos e das competências
Conselho Coordenador de Avaliação	Estabelecer diretrizes para uma aplicação objetiva e harmónica do SIADAP
	Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objetivos
	Estabelecer o número de objetivos e de competências
	Garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos do SIADAP
	Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação
Comissão Paritária	Apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação
Dirigente Máximo do Serviço	Garantir a adequação do sistema de avaliação do desempenho ao serviço
	Coordenar e controlar o processo de avaliação
	Fixar níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação
	Assegurar o cumprimento da lei no serviço
	Homologar as avaliações
	Decidir das reclamações dos avaliados
	Assegurar a elaboração do relatório anual

Quadro 5 - Síntese dos intervenientes no processo avaliativo, nos termos da Lei

No ISEC, a avaliação de desempenho foi feita, de 2004 até 2012 pelo presidente dos departamentos e pelos vice-presidentes. A partir de 2012 passou a ser feita pelo dirigente intermédio de 2º grau.

Normalmente, um processo de avaliação dos trabalhadores compreende as seguintes fases:

- a) Planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir através da integração do processo no ciclo de gestão, definição de objetivos e resultados a atingir pelas unidades orgânicas, planificação em cascata, precedida pela construção do QUAR e definição de orientações que permitam assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos. Esta fase deve decorrer no último trimestre civil.

- b) Realização da autoavaliação e da avaliação. A autoavaliação tem carácter obrigatória, concretizando-se através do preenchimento de ficha própria. Pretende envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional. A autoavaliação e a avaliação (feita pelo avaliador) devem decorrer na primeira quinzena de Janeiro.
- c) Harmonização das propostas de avaliação de forma a assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos. Realiza-se na segunda quinzena de Janeiro.
- d) Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objetivos e respetivos indicadores e fixação das competências. Decorre durante o mês de Fevereiro.
- e) Validação de avaliações e reconhecimento de Desempenhos excelentes.
- f) Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária, ou seja, o avaliado pode requerer ao dirigente máximo de serviço que o seu processo seja submetido a apreciação pela comissão paritária, no prazo de dez dias úteis.
- g) Homologação das avaliações;
- h) Reclamação e outras impugnações. Após a homologação, o avaliado dispõe de cinco dias úteis para a apresentação de reclamação ao dirigente máximo, tendo este quinze dias para decidir. Em relação às impugnações, pode ser impugnação administrativa (por recurso hierárquico ou tutelar) ou impugnação jurisdicional.
- i) Monitorização e revisão dos objetivos.

➤ **A Avaliação de Desempenho no ISEC de 2006 a 2013/14**

A primeira tentativa de fazer avaliação de desempenho dos trabalhadores do ISEC remonta a 2004, isto é, trinta anos após ter iniciado a sua atividade. Entretanto, não iremos analisar como foram tratados os dados da avaliação no período entre 2004 e 2005 por falta de informação. Por isso, vamos proceder à análise dos dados recolhidos a partir de 2006, com o objetivo de tentar perceber como foi feita a avaliação de desempenho dos funcionários não docentes, as classificações obtidas relativamente ao SIADAP 3, utilizando para o efeito os quadros que se seguem:

SIADAP3 - 2006							
Grupo Profissional	Trabalhad.	"Excelente"	"Mto Bom"	"Bom"	"N. Desenv"	"Insuficien"	Não Aval. Com Just.
Pessoal Técnico Superior	13	1	5	6	1	0	0
Pessoal Técnico	11	0	2	8	1	0	0
Pessoal de Informática	6	0	1	5	0	0	0
Pessoal Técnico-profissional	13	0	3	10	0	0	0
Pessoal Administrativo	19	0	6	9	1	0	3
Pessoal Operário	5	1	0	4	0	0	0
Pessoal Auxiliar	23	0	0	20	1	0	2
Total de Funcionário Público	90	2	17	62	4	0	5

Quadro 6: SIADAP 3 – 2006

SIADAP3 - 2007							
Grupo Profissional	Trabalhad.	"Excelente"	"Mto Bom"	"Bom"	"N. Desenv"	"Insuficien"	Não Aval. Com Just.
Pessoal Técnico Superior	14	0	7	5	0	0	2
Pessoal Técnico	10	1	5	4	0	0	0
Pessoal de Informática	6	0	2	3	0	0	1
Pessoal Técnico-professiona	13	1	3	9	0	0	0
Pessoal Administrativo	16	2	5	6	0	0	3
Pessoal Operário	5	0	1	3	0	0	1
Pessoal Auxiliar	22	0	4	17	1	0	0
Total de Funcionário Público	86	4	27	47	1	0	7

Quadro 7: SIADAP 3 - 2007

Nos anos de 2006 e 2007, o resultado global da avaliação de cada uma das componentes do sistema de avaliação foi expresso numa escala de 1 a 5 correspondente às seguintes menções qualitativas:

- Insuficiente - de 1 a 1,9 valores;
- Necessita de desenvolvimento - de 2 a 2,9 valores;
- Bom - de 3 a 3,9 valores;
- Muito Bom - de 4 a 4,4 valores;
- Excelente - de 4,5 a 5 valores.

Em 2006, de um total de 90 funcionários, podemos ver que 5 deles (3 do pessoal administrativo e 2 do pessoal auxiliar) não foram avaliados porque, no ano de 2005, não possuíam 6 meses de contacto funcional com o avaliador.

Em 2007, de entre os 86 funcionários, apenas 7 não foram avaliados por não possuírem 6 meses de contacto funcional com o avaliador no ano de 2006.

SIADAP 3 - 2008						
Grupo Profissional	Trabalhad.	Excelente	Relevante	Adequado	Inadequado	Não Avaliado
Técnico Superior	26	2	7	16	0	1
Informática	6	0	2	3	0	1
Assistente Técnico	26	0	5	21	0	0
Assistente Operacional	25	0	3	22	0	0
TOTAL	83	2	17	62	0	2

Quadro 8: SIADAP 3 – 2008

SIADAP 3 - 2009						
Grupo Profissional	Trabalhad.	Excelente	Relevante	Adequado	Desemp. Inadequado	N. Avaliado
Técnico Superior	26	0	6	19	0	1
Informática	6	0	2	4	0	0
Assistente Técnico	25	0	11	14	0	0
Assistente Operacional	25	0	2	22	0	1
TOTAL	82	0	21	59	0	2

Quadro 9: SIADAP 3 – 2009

SIADAP 3 - 2010						
Categorias	Trabalhad.	Excelente	Relevante	Adequado	Inadequado	Não avaliado
Técnico Superior	34	2	8	24	0	0
Assistente Técnico	29	1	7	20	0	1
Assistente Operacional	24	1	6	17	0	0
TOTAL	87	4	21	61	0	1

Quadro 10: SIADAP 3 – 2010

SIADAP 3 - 2011						
Categorias	Trabalhad.	Excelente	Relevante	Adequado	Inadequado	Não avaliado
Técnico Superior	30	2	8	20	0	0
Assistente Técnico	33	2	8	23	0	0
Assistente Operacional	25	1	6	17	0	1
TOTAL	88	5	22	60	0	1

Quadro 11: SIADAP 3 - 2011

SIADAP 3 - 2012						
Categorias	Trabalhad.	Excelente	Relevante	Adequado	Inadequado	Não avaliado
Técnico Superior	25	0	6	19	0	0
Assistente Técnico	25	0	6	18	0	1
Assistente Operacional	27	0	7	20	0	0
TOTAL	77	0	19	57	0	1

Quadro 12: SIADAP 3 – 2012

SIADAP 3 - Biénio 2013/14						
Categorias	Trabalhad.	Excelente	Relevante	Adequado	Inadequado	Não avaliado
Técnico Superior	31	0	8	23	0	0
Assistente Técnico	28	0	7	19	0	2
Assistente Operacional	22	0	6	16	0	0
TOTAL	81	0	21	58	0	2

Quadro 13: SIADAP 3 – Biénio 2013/14

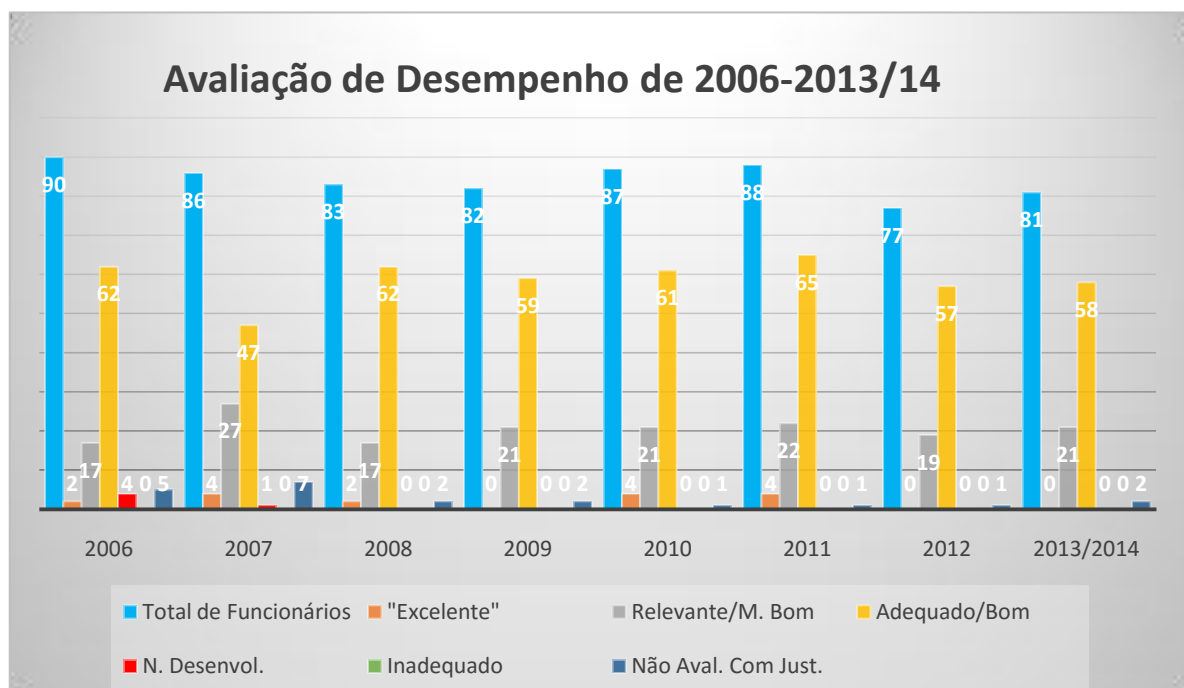


Gráfico 1 – Avaliação de Desempenho de 2006-2013/14 – ISEC

De acordo com os quadros e o gráfico que acabamos de apresentar, podemos ver que o ISEC nunca atribuiu uma avaliação negativa. Em todos os anos, houve sempre funcionários que não foram avaliados por, no ano civil anterior ao da realização do ciclo

avaliativo, a relação jurídica de emprego público estava constituída há menos de seis meses, por isso, o desempenho relativo a este período foi objeto de avaliação conjunta com o do ciclo seguinte. (art. 42.º)

De 2008 até ao biénio 2013/14, a avaliação final foi expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos:

- Desempenho relevante que corresponde a uma avaliação final de 4 a 5;
- Desempenho adequado que corresponde a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- Desempenho inadequado que corresponde a uma avaliação final de 1 a 1,999.

Dos quadros apresentados, conseguimos ver que o ISEC atribuiu, ainda que em número reduzido, a menção de desempenho excelente, a qual obedece a alguns critérios.

A menção de desempenho excelente só pode ser reconhecida a trabalhadores avaliados com desempenho de relevante.

Segundo o n.º 1 do art. 75.º, a diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de desempenho relevante e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento de desempenho excelente.

A título de exemplo, tomemos o quadro 13 (SIADAP 3 – Biénio 2013/14), onde temos um universo constituído por 81 funcionários, podendo ser atribuídas 20 avaliações de desempenho relevante (81x25%) e apenas 4 avaliações de desempenho excelente (81x5%). As avaliações de desempenho excelente só podem ser atribuídas a 4 dos 20 funcionários que obtiveram avaliação de desempenho relevante (apesar de no quadro referido não haver avaliação de desempenho excelente).

Efeitos da Avaliação

A avaliação de desempenho é um processo que exige um tempo considerável e momentos de muita tensão, sobretudo depois de os avaliados tomarem conhecimento da respetiva nota.

A avaliação de desempenho individual tem os seguintes efeitos em sede do SIADAP:

- ✓ Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;
- ✓ Diagnóstico de necessidades de formação;
- ✓ Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- ✓ Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- ✓ Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável.

A atribuição de desempenho excelente em dois ciclos avaliativos consecutivos confere ao trabalhador o direito a, de modo alternativo:

- ✓ Estágio em organismo de Administração Pública estrangeira ou em organização internacional;
- ✓ Estágio em outro serviço público, organização não-governamental ou entidade empresarial com atividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública;
- ✓ Frequência de ações de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais.

A atribuição da menção qualitativa de desempenho inadequado, por sua vez, deve ser acompanhada de caracterização que especifique os respetivos fundamentos de modo a possibilitar decisões no sentido de: analisar os fundamentos de insuficiência no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho do trabalhador e fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador. (art. 53.º)

Para além desses efeitos previstos na Lei n.º66-B/2007, de 28 de Dezembro, a avaliação de desempenho tem as seguintes consequências, nos termos da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho):

1 - Em matéria de alteração de posicionamento remuneratório na carreira:

- ✓ Os trabalhadores com vínculo de emprego público podem ver alterado o seu posicionamento remuneratório na categoria para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que se encontram;

- ✓ São elegíveis para beneficiar de alteração do posicionamento remuneratório os trabalhadores que tenham obtido, nas últimas avaliações do seu desempenho referido às funções exercidas durante o posicionamento remuneratório em que se encontram: a) Uma menção máxima; b) Duas menções consecutivas imediatamente inferiores às máximas ou c) Três menções consecutivas imediatamente inferiores às referidas na alínea anterior, desde que consubstanciem desempenho positivo.
- ✓ Há a alteração obrigatória para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que o trabalhador se encontra, quando aquele tenha acumulado 10 pontos nas avaliações do desempenho referido às funções exercidas durante o posicionamento remuneratório em que se encontra, contados nos seguintes termos: a) Seis pontos por cada menção máxima; b) Quatro pontos por cada menção imediatamente inferior à máxima; c) Dois pontos por cada menção imediatamente inferior à referida na alínea anterior, desde que consubstancie desempenho positivo; d) Dois pontos negativos por cada menção correspondente ao mais baixo nível de avaliação.

2 - Em relação a atribuição de prémios de desempenho devem ser elegíveis para a atribuição de prémios de desempenho os trabalhadores que, cumulativamente, tenham obtido, na última avaliação do seu desempenho, a menção máxima ou a imediatamente inferior a ela.

3 – Efeitos disciplinares – pode ser instaurada um processo de averiguações quando um trabalhador tenha obtido duas avaliações negativas consecutivas, que visa apurar se o desempenho que justificou aquelas avaliações constitui infração disciplinar imputável ao trabalhador avaliado por violação culposa de deveres funcionais, designadamente do dever de zelo. Uma vez que nunca houve avaliações negativas no ISEC, quer dizer que nunca foi instaurada um processo de averiguações.

Como podemos ver, a avaliação nunca foi usada como condicionante para a progressão nas carreiras profissionais ou atribuição de incentivos económicos, mas desde 2010 não tem havido transições devido à crise económica que abalou o país, por isso o ISEC assistiu ao congelamento de alguns prémios, houve algumas alterações introduzidas pela Lei do Orçamento para 2013 Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro, nomeadamente, abolição do

direito à realização de período sabático e o direito à aquisição de mais dias de férias, em relação ao SIADAP 3.

Inquérito por questionário

Para complementar o nosso estudo, decidimos aplicar um questionário misto composto por perguntas fechadas e abertas onde os respondentes tiveram que escolher entre duas respostas alternativas (Sim ou Não e Alguns ou nenhuns) e também tiveram a oportunidade de dar uma resposta construída utilizando suas palavras.

O objetivo da aplicação desse questionário é perceber qual é o impacto da avaliação de desempenho, por outras palavras, o que os funcionários pensam do atual modelo. Para isso, iremos proceder a uma análise dos dados obtidos nesse inquérito, mas não de forma exaustiva (até porque os limites estabelecidos para o presente trabalho não devem ser excedidos).

A nossa população é composta pelos 76 funcionários não docentes. Assim como tínhamos referido anteriormente, destes 76, 40 fizeram parte da nossa amostra (N=40). Inicialmente tínhamos intenção de abranger um maior número de inquiridos, de forma a obter maior representatividade, mas infelizmente, não foi possível, uma vez que alguns funcionários já se encontravam de férias, outros ausentes (de baixa médica ou por outra razão) e alguns simplesmente não quiseram participar nesse inquérito.

Em relação aos inquiridos, estes são, na sua maioria, quadros superiores, com idades compreendidas entre os 28 e 65 anos, sendo 25 (correspondentes a 62,5%) dos inquiridos do sexo feminino e 15 (37,5%) do sexo masculino como teremos oportunidade de ver nos gráficos abaixo.

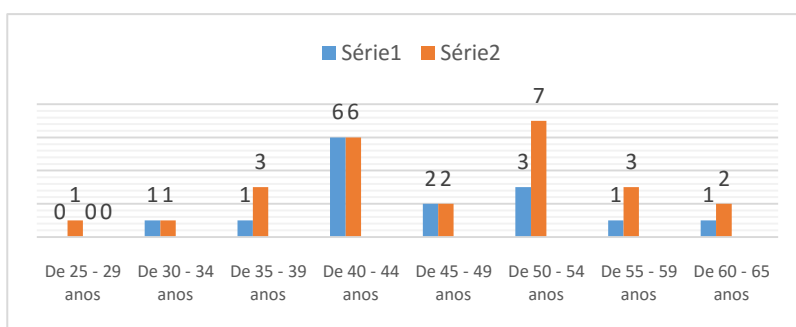


Gráfico 2 - Funcionários inquiridos por faixa etária e género

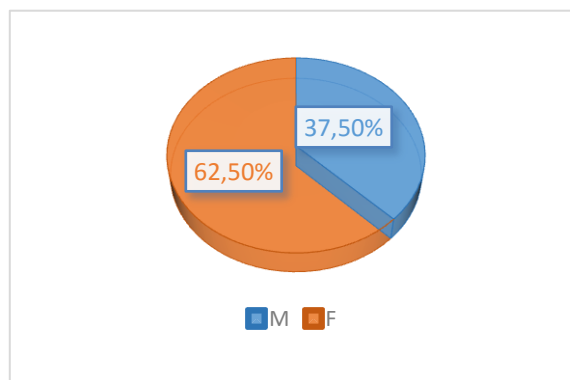


Gráfico 3 - Percentagem dos Funcionários inquiridos por género

O gráfico seguinte nos revela as várias categorias profissionais dos funcionários que fizeram parte da nossa amostra.

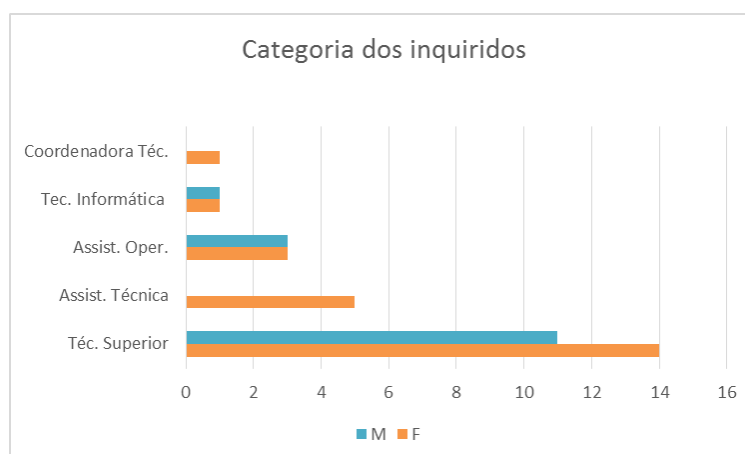


Gráfico 4 - Categoria profissional dos funcionários inquiridos

Os técnicos superiores representam 62,5% dos funcionários inquiridos, dos quais 14 do sexo feminino e 11 do sexo masculino.

A categoria dos assistentes técnicos, representam 12,5% dos funcionários inquiridos, sendo apenas do sexo feminino.

Os assistentes operacionais representam 15% dos funcionários inquiridos, onde 3 deles são do sexo feminino e 3 do sexo masculino.

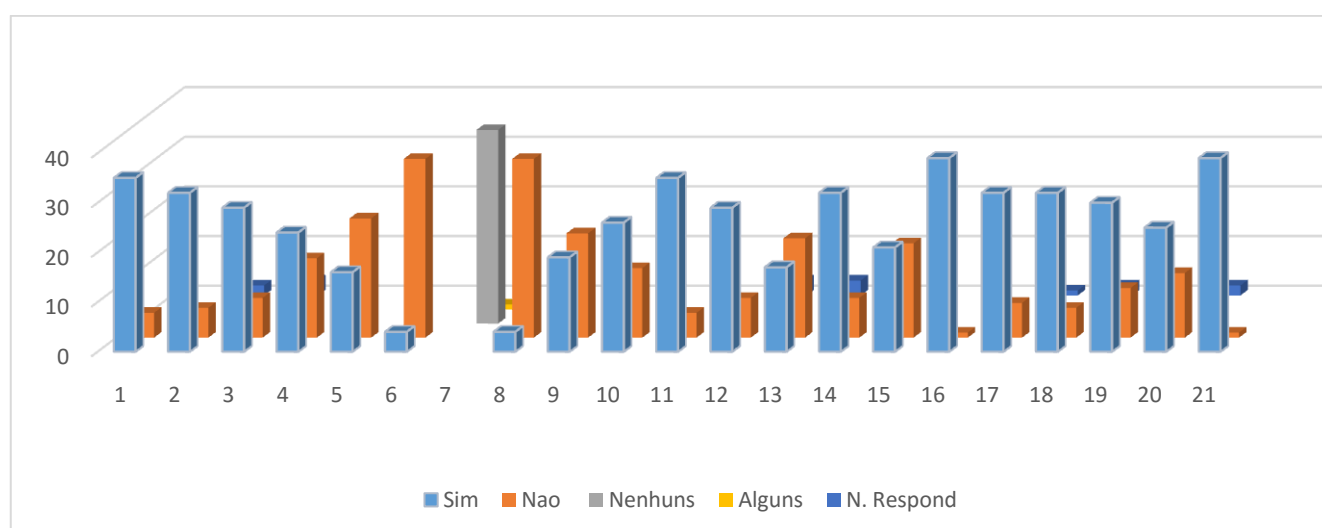
5% dos funcionários inquiridos correspondem aos técnicos informáticos, sendo 1 funcionário do sexo feminino e o outro do sexo oposto.

Por fim, temos apenas uma coordenadora técnica que representa 2,5% dos funcionários inquiridos.

➤ **Tratamento e análise de dados**

O nosso questionário é composto por 21 perguntas relativas à avaliação de desempenho. Destas questões, analisaremos apenas algumas que, esperamos, nos conduzirão ao nosso objetivo na aplicação do presente questionário, ou seja, que contribuem para perceber qual o impacto da avaliação de desempenho no ISEC.

Gráfico 5 – Síntese das perguntas e respostas dos questionários



Quadro 14 – Síntese das perguntas e respostas dos questionários

N.	Perguntas	Respostas				
		Sim	Não	Alguns	Nenhu	N. Resp.
1	Conhece os objetivos da avaliação de desempenho?	35	5			
2	Concorda com os objetivos da avaliação?	32	6			2
3	Acha que esses objetivos são atingidos?	29	8			3
4	Acha que a avaliação de desempenho contribui para a melhoria do desempenho?	24	16			
5	Acha que o processo de avaliação de desempenho contribui para a progressão na carreira?	16	24			
6	Acha que o processo de avaliação de desempenho contribui para a melhoria salarial?	4	36			
7	Quais foram os efeitos da avaliação de desempenho na melhoria do seu desempenho, na atribuição de prémios de desempenho e na mudança de categoria profissional?			1	39	
8	Acha que alguma característica pessoal (como por ex: sexo, religião ou raça) podem influenciar o resultado final?	4	36			
9	Acha que alguma semelhança entre quem avalia e é avaliado (por ex: preferência religiosa, política, desportiva, semelhança de carácter) pode afetar a avaliação de desempenho?	19	21			
10	Acha que o avaliador pode prejudicar alguém para beneficiar outra pessoa que se pretende promover?	26	14			
11	Acha que o avaliador pode prejudicar o avaliado porque não simpatiza com a sua maneira de ser ou por outra razão pessoal?	35	5			
12	Para formular um juízo sobre quem é avaliado, acha que quem avalia usa informações subjetivas fornecidas por outras pessoas ou apenas usa dados objetivos?	29	8			3
13	Acha que os funcionários mais bem avaliados são os melhores no desempenho ou são os melhores a simular bom desempenho?	17	20			3
14	Acha que os funcionários mais bem avaliados são os que interagem mais com as chefias que as avaliam?	32	8			
15	Acha que a antiguidade no serviço é valorizada por alguns avaliadores na avaliação de desempenho?	21	19			
16	Na sua opinião, existe tendência para avaliar as pessoas sempre do mesmo modo ao longo dos anos, mesmo que o seu desempenho tenha mudado significativamente?	39	1			
17	Acha que há avaliadores muito rigorosos e avaliadores mais complacentes?	32	7			1
18	Acha que os avaliadores evitam dar notas muito baixas e muito altas?	32	6			2
19	Acha que é fácil chegar a acordo entre avaliado e avaliador sobre a classificação do avaliado e a adopção de objetivos de melhoria a realizar no ano seguinte?	30	10			
20	Acha que as avaliações tendem a ser menores nos cargos ou tarefas vistas como menos importantes e vice-versa?	25	13			2
21	Já alguma vez sentiu injustiçada(o) em relação aos resultados da avaliação?	39	1			

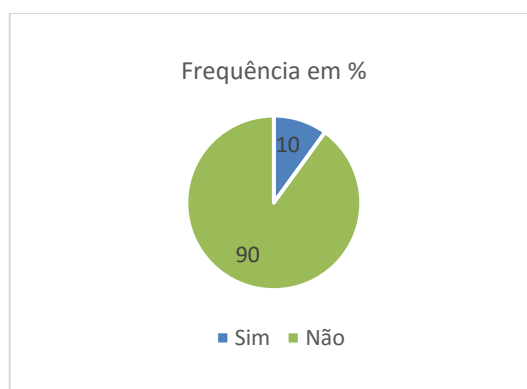
Através dos resultados apresentados no quadro (14) acima é possível constatar que a maioria dos inquiridos conhecem os objetivos da avaliação, ou seja, 87,5% responderam afirmativamente e apenas 12,5% desconheciam tais objetivos.

Logo a seguir, foi-lhes feita a pergunta se concordavam com os objetivos da avaliação, 80% responderam que sim, 15% funcionários não concordavam e 5% não quiseram responder.

Da totalidade da nossa amostra, 72,5% acham que os objetivos não são atingidos, 20% que os objetivos são atingidos e 7,5% não se manifestaram. Daí se conclui que os objetivos da avaliação são cumpridos parcialmente devido ao exercício de outras funções e/ou acumulações de funções de outros sectores.

60% dos inquiridos acham que o processo de avaliação de desempenho não contribui para a progressão na carreira. Os restantes 40% responderam positivamente. Dos que responderam que não, alguns justificaram com respostas do tipo: “devido a cotas obrigatórias”; “existência de cotas”; “carreiras congeladas”; “a lei assim estipula”; “demasiado lento”; “(...) deveria contribuir em carreiras abertas”, etc.

Gráfico 6 – Opinião dos inquiridos em relação à avaliação e melhoria salarial

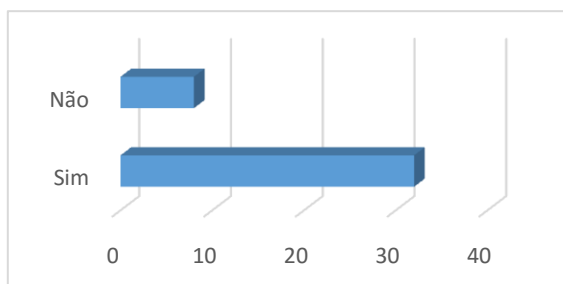


Este quadro reflete a opinião de 36 inquiridos que responderam negativamente, quando foram confrontados com a questão: “Acha que o processo de avaliação de desempenho contribui para a melhoria salarial?” e apenas os restantes, concordam, ou seja, são da opinião de que a avaliação de desempenho contribui para a melhoria do salário.

Quando questionados quais foram os efeitos da avaliação relativamente à melhoria dos seus desempenhos, na atribuição de prémios e na mudança de categoria profissional, um número significativo (97,5%) de inquiridos respondeu que não teve nenhuns efeitos e somente um funcionário (2,5%) respondeu que teve alguns, mas sem adiantar quais foram.

No que diz respeito à 10ª questão (“Acha que o avaliador pode prejudicar alguém para beneficiar outra pessoa que se pretende promover?”), 65% dos funcionários responderam afirmativamente, argumentando: “porque somos humanos e cometemos erros”, “justificar o impossível”, “porque infelizmente a manha e o compadrio estão institucionalizados”, “na aplicação das cotas”.

Gráfico 7 – Resultados das respostas dos funcionários relativamente à questão sobre interação entre os avaliados e avaliadores



Da leitura deste gráfico (7), 80% dos inquiridos acham que os funcionários mais bem avaliados são os que interagem mais com as chefias que as avaliam. E os restantes 20% responderam negativamente.

A partir do questionário que foi aplicado aos funcionários não docentes do ISEC, podemos perceber, também, que há claramente uma tendência para as pessoas serem avaliadas sempre do mesmo modo, independentemente do seu desempenho.

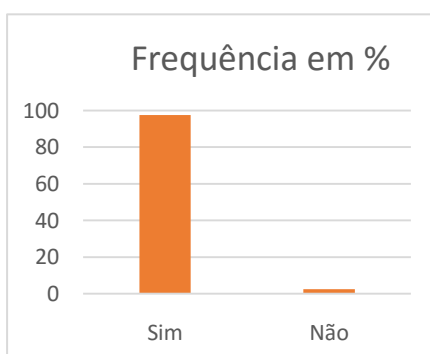


Gráfico 8 – Resultados das respostas dos funcionários quando questionados se alguma vez se sentiram injustiçados com a avaliação

Conforme se pode constatar, 97,7% sentem-se injustiçados com a avaliação de desempenho.

Conclusão do questionário

As opiniões dos funcionários não docentes foram importantes para responder a algumas das questões que estiveram na base da realização deste trabalho.

A análise global dos dados revelou que um número significativo dos inquiridos está insatisfeito com o atual modelo de avaliação de desempenho no ISEC, por razões diversas.

Como já tínhamos referido, a maioria é da opinião que o processo de avaliação de desempenho não contribui para a melhoria salarial, nem para a progressão na carreira. A justificação que muitos deram foi a existência das cotas obrigatórias. Neste sentido, as cotas (cotações) que se referem são as previstas na Lei (sobre este assunto já o tratamos mais acima), onde cada nota a atribuir não pode exceder determinado número de trabalhadores dentro da mesma categoria e/ou serviço.

Os resultados deste estudo, sugerem que a avaliação de desempenho baseia-se numa abordagem incorreta, dado que parece ser uma fonte de sentimento de discriminação e de injustiças.

Sugestões para futuras investigações

Com base nesse inquérito, seria interessante e pertinente desenvolver outros estudos de investigação, no domínio da avaliação de desempenho, procurando perceber qual o modelo deveria ser implementado no ISEC, tendo em consideração os seus objetivos e valores.

Considerações finais

Importa, em jeito de conclusão, reter algumas ideias fundamentais respeitantes a algumas questões expostas no presente relatório.

Na primeira parte fizemos uma pequena apresentação do ISEC e uma abordagem sobre a gestão de recursos humanos. Segundo esta abordagem a GRH vem sofrendo profundas transformações ao longo dos tempos, não só em termos de terminologia mas também em termos de conteúdos e processos de gestão. Fizemos referência às várias abordagens desenvolvidas por diversos autores nas últimas décadas, desde as relações industriais até aos nossos dias e podemos ver que a área de gestão de pessoas deixou de ser um mero departamento de pessoal para passar a ser uma atividade de importância estratégica dentro das organizações. Tradicionalmente, era um departamento que atuava de forma mecanicista, onde o empregado se limitava apenas à execução das tarefas, à obediência ao chefe e ao controlo centralizado. Entretanto, este cenário alterou-se profundamente. Hoje, os empregados são chamados de colaboradores e os chefes de gestores. As pessoas já são reconhecidas como o recurso mais importante de qualquer organização, uma vez que é a partir delas que as empresas definem ações estratégicas e operacionais que levam as organizações à obtenção de lucros e à maximização do capital investido.

Atualmente, a gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais e do ser humano, privilegiando o desenvolvimento pessoal e a criatividade.

Na última parte, apresentamos um estudo de caso sobre a avaliação de desempenho dos funcionários não docentes do ISEC, do qual podemos tirar algumas ilações.

A avaliação de desempenho é um instrumento da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho de um ou de um grupo de funcionários de uma determinada organização. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo período de tempo.

Trata-se de uma ferramenta muito utilizada hoje em dia permitindo maior envolvimento das pessoas dentro das organizações e tem como objetivos: melhorar a produtividade, motivação e desenvolvimento das capacidades pessoais; auxiliar nas decisões da organização e gestão de pessoal; identificar potenciais candidatos para funções de maior

responsabilidade. Neste sentido, segundo a literatura, a avaliação de desempenho é vista como processo indispensável à gestão organizacional e quando a ela é bem planeada e executada, traz benefícios para os gestores, para o avaliado e para a organização.

Apesar dos benefícios que a avaliação de desempenho proporciona, ela apresenta também, alguns problemas e erros. Sendo um processo que exige um tempo considerável, há alguns avaliadores que dedicam menos tempo do que deveriam, fazendo com que a avaliação se torne pouco fiável. Outro problema é a parcialidade e favorecimento nas avaliações. De facto, identificamos alguns casos (nos questionários) em que o avaliador atribui boa nota a um amigo ou a um familiar que se pretende promover. Por outro lado, os avaliadores são influenciados por fatores subjetivos uma vez que, segundo alguns autores, não existem métodos de avaliação de desempenho objetivos. Ao avaliar desempenhos com base em critérios subjetivos, os avaliadores acabam por substituir os critérios estabelecidos pelo SIADAP, efeitos negativos não intencionais, assim como desigualdades nas oportunidades de acesso, aumento de conflitualidade e perda de motivação.

Referências Bibliográficas

- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *“Human Resource Strategy Formulation, Implementation, and Impact”*. (2ª ed.). New York: Routledge
- Caetano, A. (2008). *“Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas”*. (1ª ed.). Lisboa: RH Editora
- Caetano, A. (Org.), Vala, J. (Org.) (2007). *“Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”*. (3ª ed.). Lisboa: RH Editora
- Carapeto, C., Fonseca, F. (2006). *“Administração Pública: Modernização, qualidade e inovação”*. (2ª ed.). Sílabo
- Ceartil, M. (2008). *“Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI”*. Lisboa: Edições Sílabo
- Chiavenato, I. (2002). *“Administração de Recursos Humanos. Fundamentos Básicos”*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas
- Cunha, M. P., et al. (2010). *“Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano”*. Lisboa: Edições Sílabo
- Fernandes, A., Caetano, A. (2007). *“Avaliação do desempenho”*. In Vala, J., Caetano, A. *“Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”*. (3ª ed.). Lisboa: RH Editora
- Hill, M. M., Hill, A. (2012). *“Investigação por questionário”*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Martins, A. E. (2012). *“Gestão Estratégica dos Recursos Humanos”*. In Neves, A. L., Costa, R. (2012). *“Gestão de Recursos Humanos de A a Z”*. (1ª ed.). Editora RH, Lda.
- Meirinhos, V., Rodrigues, A. (2014). *“Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos”*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.
- Moreira, J. M. (2009). *“Questionários: teoria e prática”*. Edições Almedina, SA

- Neves, A. L. (coord.), Costa, R. F. (2012). **“Gestão de Recursos Humanos de A a Z”**. (1ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Neves, J. (2010). **“Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos”**. Lisboa: Editora RH
- Neves, J. G. (2007). **“Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas”**. In Caetano, A. E Vala, A. (Coord.). **“Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”**. (3ª ed.). Lisboa: RH Editora
- Oliveira, A. G. (2009). **“Bioestatística, Epidemiologia e Investigação: Teorias e Aplicações”**. Lidel-edições técnicas, lda.
- Peretti, J.M. (2007). **“Recursos Humanos”**. Lisboa: Edições Sílabo
- Rocha, J. A. O. (1999). **“Gestão de Recursos Humanos”**. (2ª ed.). Lisboa: Editorial Presença
- Rocha, J. A. O. (2010). **“Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública”**. (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora
- Rocha, J. A. O., Dantas, J. C. (2007). **“Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos”**. Lisboa: Editora Rei dos Livros
- Roesch, S. M. A. (2012). **“Projetos de estágio e de pesquisa em Administração”**. (3ª ed.). São Paulo: Atlas
- Sampaio, A. M. E. B. (2001). **“Gestão de Recursos Humanos”**. Universidade Autónoma de Lisboa
- Seixo, J. M. (2009). **“Gestão Administrativa dos Recursos Humanos”**. (7ª ed.) Lidel-Edições técnicas, Lda.
- Sekiou, L. et al. (2015). **“Gestão dos Recursos Humanos”**. Instituto PIAGET

Tavares, S., Caetano, A. (1999). *“A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica”*. In Caetano, António (Coord.), *“Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos”*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *“Human Resource Management”*. (7ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited

Vaz, E., Meirinhos, V. (2010). *“Recursos Humanos: Das Teorias às Boas Práticas”*. Os artigos de investigação e intervenção. Editorial

Livros e artigos eletrónicos

Becker, K., Smidt, M. (2016). *“A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research”*. In Human Resource Management Review. Vol. 26. Issue 2 (pp. 149-165)

Budhwar, P. S., Varma, A., Patel, C. (2016). *“Convergence-divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-specific analysis and future research agenda”*. In Human Resource Management Review. Disponível via B-on em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482216300201>

Buller, P. B., McEvoy, G. M. (2012). *“Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight”*. Human Resource Management Review, Vol. 22 (pp. 43-56). Issue 3. Disponível via B-on em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482211000490>

Hall, C. L., Beck, E. T., Hall, M. L. (2011). *“Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”*. In Human Resource Management Review. Vol. 21 (pp. 243-255). USA

Hoch, J. E., Dulebohn, J. H. (2013). *“Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation”*. In Human Resource Management Review. Vol. 23 (pp. 114-125). USA

Mark, L., Hall, L., Hall, C. A. L., Rigsbee, C. M. (2013). *“Strategic human resource management and supply chain orientation”*. In Human Resource Management Review. Vol. 23. (pp. 366-377). Texas

Marler, J. H., Fisher, S. L. (2013). *“An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management”*. In Human Resource Management Review. Vol. 23 (pp. 18-33). USA

Voegtlin, C., Greenwood, M. (2016). *“Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis”*. In Human Resource Management Review, Vol. 26 (pp. 181-197)

Teses e Dissertações:

Braga, M. C. G. (2014). *“Avaliação de Desempenho: processos e práticas”*. Universidade do Minho

Mendes, I. M. (2012). *“Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?”* Instituto Politécnico de Setúbal

Monteiro, C. S. R. C. (2013). *“Práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional no setor bancário português”*. Instituto Politécnico de Setúbal

Serrano, M. M. (2010). *“A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos”*. Universidade Técnica de Lisboa

Legislação:

- Código do Trabalho
- Constituição da República Portuguesa
- Decreto-Regulamentar n.º 18/2009 de 4 de Setembro
- Decreto-Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio
- Despacho n.º 6894-A/2009
- Estatutos do ISEC (Despacho n.º 19780/2009)
- Lei n.º 10/2004, de 22 de Março
- Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro
- Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho

- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro
- Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro
- Portaria n.º 359/2013, de 31 de Dezembro
- Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio

Sites pesquisados:

<http://www.isec.pt/default.aspx>

http://portal.ipc.pt/portal/portal/home/inicio_noticias

<http://portal.ipc.pt/portal/portal/sobreIPC/apresentacao>

<http://www.dgaep.gov.pt/>

Atividades desenvolvidas no ISEC durante o estágio:

Durante todo o meu estágio, prestei apoio ao gabinete de Recursos Humanos, fazendo as seguintes tarefas:

- 5/2/2015 - Elaboração de uma tabela informativa sobre o regime jurídico das faltas;
- 9/2/2015 - Atualização de alguns documentos (Procedimentos de Trabalho a seguir no ISEC relativos a recrutamento de pessoal docente e não docente, bem como Instruções de Trabalho relativas a outros assuntos da área dos Recursos Humanos) face à nova legislação publicada;
- 18/2/2015 - Fotocópias e atualização do mapa de proposta do plano de formação INOVIPC – 2015;
- 19/02/2015 a 26/2/2015 - Apoio aos serviços da presidência na elaboração de uma lista da avaliação de desempenho do pessoal docente;
- 20/2/2015 - Mapa de vencimento do docente António Borges;
- 25/2/2015 - Atualização da lista com o contacto do pessoal não docente. Mapa de registo dos contratos 2014/2015;
- 27/2/2015 - Atualização da lista com o contacto do pessoal docente (organização por departamentos);
- 28/2/2015 - Envio de emails aos funcionários para procederem ao levantamento dos certificados de frequência de ação de formação;
- 5/3/2015 - Elaboração de um mapa com a lista dos formadores dos CET's (Denominação, NIF, BI, Vínculo, habilitações académicas e o regime letivo);
- 26/3/2015 - Mapa de projetos e envio de emails aos funcionários para procederem ao levantamento de cartões da ADSE;
- 27/3/2015 - Digitalização e envio (correio eletrónico) das folhas de assuidade dos colaboradores do CEI;
- 7/4/2015 - Envio de email aos funcionários para procederem ao levantamento de adenda ao contrato de trabalho;
- 8/4/2015 - Preenchimento (1.ª página) das fichas (84) de avaliação do desempenho dos trabalhadores não docentes do ISEC;

- 17/4/2015 - Envio de emails aos docentes do ISEC, dando-lhes a conhecer o despacho do Sr. Presidente em relação aos seus pedidos de dispensa em serviço e digitalização dos Boletins Itinerários e pedidos de dispensa em serviço;
- 22/04/2015 - Envio de emails para procederem ao levantamento dos Cartões da ADSE e assinatura de documento de contrato e Fotocópias;
- 29 e 30/04/2015 - Digitalização de documentos e Envio de mails aos docentes do ISEC, dando-lhes a conhecer o despacho do Sr. Presidente em relação aos seus pedidos de dispensa em serviço;
- 5 e 6/5/2015 - Envio de mails e digitalização;
- 14/05/2015 - Envio de emails aos docentes do ISEC, dando-lhes a conhecer o despacho do Sr. Presidente em relação aos seus pedidos de dispensa em serviço, Fotocópias e envio de mail para o pessoal não docente para procederem ao levantamento de certificados de participação nas ações de formação;
- 15/05/2015 - Digitalização e elaboração de um mapa com horário;
- 18/05/2015 - Elaboração de um mapa de custos (Projetos 2015);
- 25/05-2015 - Envio de emails e digitalização;
- 02/06/2015 - Envio de emails para procederem ao levantamento de cartões da ADSE e entrega dos mesmos;
- 03/06/2015 - Envio de emails e digitalização de pedidos de licença em serviço;
- 08/06/2015 - Envio de emails a informar que foi autorizado a inscrição em curso de formação. Digitalizações;
- 25/06/2015 - Envio de emails (cartão ADSE e pedidos de dispensa) e elaboração de um mapa com os docentes que possuem Doutoramento;
- 29/06/2015 - Organização de um dossier com habilitações literárias dos docentes;
- 06/07/2015 - Envio de emails para procederem ao levantamento de cartão da ADSE. Entrega de declarações aos docentes;
- 16/07/2015 - Digitalizações e envio de emails. Entrega de cartões da ADSE;
- 20/07/2015 - Digitalização de pedidos de licença em serviço;
- 28/07/2015 - Digitalização de pedidos de licença em serviço e atualização do mapa de contratos.

Anexo 1

Questionário ao pessoal ao docente do ISEC

Mestrado em Administração Pública

Questionário sobre a avaliação de desempenho do pessoal não docente do ISEC (SIADAP3)

Com este inquérito pretende-se recolher informação única e exclusiva para efeitos de investigação científica relativa a avaliação de desempenho. As respostas obtidas serão tratadas de forma agregada e anónima, garantindo a confidencialidade das mesmas.

Dados do Funcionário

Idade:___

Sexo:___

Escolaridade:_____

Categoria Profissional:_____

1 - Conhece os objetivos da avaliação de desempenho?

Sim

Não

2 - Concorda com os objetivos da avaliação?

Sim

Não

Porquê?_____

3 - Acha que esses objetivos são atingidos?

Sim

Não

Porquê?_____

4 - Acha que a avaliação de desempenho contribui para a melhoria do desempenho?

Sim

Não

Porquê?_____

5 - Acha que o processo de avaliação de desempenho contribui para a progressão na carreira?

Sim

Não

Porquê?_____

6 - Acha que o processo de avaliação de desempenho contribui para a melhoria salarial?

Sim

Não

Porquê? _____

7 - Quais foram os efeitos da avaliação de desempenho na melhoria do seu desempenho, na atribuição de prémios de desempenho e na mudança de categoria profissional?

Alguns

nenhuns

Quais? _____

8 - Acha que alguma característica pessoal (como por ex: sexo, religião ou raça) podem influenciar o resultado final?

Sim

Não

Porquê? _____

9 - Acha que alguma semelhança entre quem avalia e é avaliado (por ex: preferência religiosa, política, desportiva, semelhança de carácter) pode afetar a avaliação de desempenho?

Sim

Não

Porquê? _____

10 - Acha que o avaliador pode prejudicar alguém para beneficiar outra pessoa que se pretende promover?

Sim

Não

Porquê? _____

11 - Acha que o avaliador pode prejudicar o avaliado porque não simpatiza com a sua maneira de ser ou por outra razão pessoal?

Sim

Não

Porquê? _____

12 - Para formular um juízo sobre quem é avaliado, acha que quem avalia usa informações subjetivas fornecidas por outras pessoas ou apenas usa dados objetivos?

Sim

Não

Porquê? _____

13 - Acha que os funcionários mais bem avaliados são os melhores no desempenho ou são os melhores a simular bom desempenho?

Sim

Não

Porquê? _____

14 - Acha que os funcionários mais bem avaliados são os que interagem mais com as chefias que as avaliam?

Sim

Não

Porquê? _____

15 - Acha que a antiguidade no serviço é valorizada por alguns avaliadores na avaliação de desempenho?

Sim

Não

Porquê? _____

16 - Na sua opinião, existe tendência para avaliar as pessoas sempre do mesmo modo ao longo dos anos, mesmo que o seu desempenho tenha mudado significativamente?

Sim

Não

Porquê? _____

17 - Acha que há avaliadores muito rigorosos e avaliadores mais complacentes?

Sim

Não

Porquê? _____

18 - Acha que os avaliadores evitam dar notas muito baixas e muito altas?

Sim

Não

Porquê? _____

19 - Acha que é fácil chegar a acordo entre avaliado e avaliador sobre a classificação do avaliado e a adoção de objetivos de melhoria a realizar no ano seguinte?

Sim

Não

Porquê? _____

20 - Acha que as avaliações tendem a ser menores nos cargos ou tarefas vistas como menos importantes e vice-versa?

Sim

Não

Porquê? _____

21 - Já alguma vez sentiu injustiçada(o) em relação aos resultados da avaliação?

Sim

Não

Porquê? _____

Fonte: Adaptado de Braga (2014, pp. 68, 69 e 70)

Muito obrigada!