



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NUMA EMPRESA DO SETOR DE
PRODUÇÃO DE PRODUTOS HOSPITALARES**

Ana da Rocha Oliveira

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por
Professora Doutora Sofia Cardim

Bragança, julho de 2024.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NUMA EMPRESA DO SETOR DE
PRODUÇÃO DE PRODUTOS HOSPITALARES**

Ana da Rocha Oliveira

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por
Professora Doutora Sofia Cardim

Bragança, julho de 2024.

Resumo

Cada vez mais, existe por parte das organizações, uma preocupação no desenvolvimento de práticas de avaliação de desempenho dos seus trabalhadores justas e adequadas às particularidades que lhe são inerentes. Assim, a avaliação de desempenho é muitas vezes observada também como uma ferramenta de gestão. O presente trabalho, realizado na sequência do estágio profissional, tem como objetivo a criação, o desenvolvimento e a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, para uma empresa que opera na área da produção de produtos hospitalares. Esta ferramenta afirma-se como fundamental para apoiar a gestão de topo na tomada de decisão relativamente aos trabalhadores, que são um dos pilares basilares da empresa. Para a consecução do objetivo proposto, realizou-se numa primeira fase, uma revisão de literatura sobre avaliação de desempenho, gestão por objetivos e gestão por competências e também um reconhecimento dos processos internos da organização no sentido de se perceber qual o método mais adequado. Assim, esta investigação assume um caráter qualitativo, de tipo estudo de caso, em que a investigadora assume também o papel de observadora participante no processo (investigação-ação). O tema escolhido para o estudo de caso foi a avaliação de desempenho dos trabalhadores de produção na empresa Steripack, S.A. Para dar resposta ao objetivo foi definida a seguinte questão de investigação: “Quais os benefícios da criação de um sistema de avaliação de desempenho numa empresa que opera no setor de produção de produtos hospitalares?”, tendo sido desagregada em três objetivos específicos, nomeadamente determinar os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho na empresa alvo do estudo; perceber qual o método de avaliação de desempenho mais adequado, face às características da organização, de acordo com o setor de atividade e também de acordo com as características das funções dos seus trabalhadores; e perceber a satisfação da gestão de recursos humanos com o modelo de avaliação de desempenho proposto. Assim, e após uma primeira fase em que ocorreu o processo de (re)conhecimento da organização e de revisão de literatura, chegou-se à conclusão de que os métodos de avaliação de desempenho mais adequados seriam as listas de verificação, ou *checklists*, uma vez que se trata de métodos baseados numa lista de critérios específicos e tarefas mensuráveis para as funções dos trabalhadores, que têm como foco comportamentos observáveis. No que respeita à satisfação, e uma vez que o trabalho decorreu com acompanhamento da gestão de topo, a mesma mostrou-se satisfeita com a escolha do método, bem como com o seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Avaliação; Desempenho; Competências; Objetivos; Recursos Humanos.

Abstract

Organisations are increasingly concerned about developing performance appraisal practices for their employees that are fair and appropriate to their particular characteristics. Performance appraisals are therefore often seen as a management tool. This work, carried out as part of a professional internship, aims to create, develop, and implement a performance appraisal system for a company operating in the area of hospital products production. This tool is essential to support top management in making decisions about employees, who are one of the company's cornerstones. In order to achieve the proposed objective, a literature review on performance appraisal, management by objectives and management by competences was carried out in the first phase, as well as an assessment of the organisation's internal processes in order to understand which method would be most appropriate. Thus, this research is qualitative, of the case study type, in which the researcher also takes on the role of participant observer in the process (action research). The topic chosen for the case study was the performance appraisal of production workers at the Steripack, S.A. company. In order to answer the objective, the following research question was defined: 'What are the benefits of creating a performance appraisal system in a company operating in the hospital products production sector?', which was broken down into three specific objectives, namely to determine the fundamental objectives of performance appraisal in the company being studied; to understand which performance appraisal method is most appropriate, given the characteristics of the organisation, according to the sector of activity and also according to the characteristics of its employees' jobs; and to understand the satisfaction of human resources management with the proposed performance appraisal model. Thus, after a first phase in which the process of (re)getting to know the organisation and reviewing the literature took place, it was concluded that the most suitable performance assessment methods would be checklists, since these are methods based on a list of specific criteria and measurable tasks for the workers' jobs, which focus on observable behaviors. Regarding the satisfaction with the developed method, since the work was done out under the supervision of senior management, they were satisfied with the choice of method and its development.

Keywords: Evaluation; Performance; Skills; Goals; Human Resources.

Agradecimentos

Quero começar por agradecer aos meus pais por nunca desistirem de mim e me incentivarem a ir mais além. Ao meu pai por me ter possibilitado a continuação dos estudos acarretando todos os custos e não esquecendo também da restante família que me sempre me apoiou em todas as etapas da minha vida.

Ao Instituto Politécnico de Bragança que me deu a oportunidade de obter o mestrado nesta área e por todo o conhecimento, oportunidades, ferramentas, professores e amigos que conheci e que levo para a vida, muito obrigada.

À minha orientadora, resta-me agradecer por toda a força para não desistir nesta reta final. Por todo o apoio, por toda a ajuda que me facultou ao longo do ano.

À doutora, supervisora do estágio, por me ter dado a oportunidade de o realizar na sua empresa uma vez que a empresa nunca tinha tido estagiários até ao momento. Quero agradecer também pela sua disponibilidade em esclarecer-me qualquer dúvida e explicação de todo o trabalho que realizava área dentro da empresa.

Aos colegas da empresa, que me integraram e tentaram ajudar no que fosse possível e que deram origem a grandes amizades.

Lista de Siglas e Acrónimos

AD – Avaliação de Desempenho

B2B - *Business to Business*

BARS - Escalas de classificação com base no comportamento - *Behavior-Based Rating Scales*

BSC - *Balanced Scorecard*

CPT'S - *Custom Procedure Trays*

ES - *Employee Silence*

HCW - *High Commitment Workplaces*

HIM - *High Involvement Management*

HPWS - *High Performance Work Systems*

HRA - Contabilidade de Recursos Humanos - *Human Resources Accounting*

I&D - Investigação e Desenvolvimento

IR - Intenção de Rotatividade

JO - Justiça Organizacional

MBO - *Management by Objectives*

NPM - *New Public Management*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económica

PDI- Plano de Desenvolvimento Individual

PME - Pequenas e Médias Empresas

PMO- Participativa de Objetivos

PMS - *Performance Management Systems*

RH - Recursos Humanos

WB – *Work Bullying*

Índice geral

Índice geral	vii
Índice de figuras	ix
Índice de tabelas	x
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico	4
1.1. Conceitos de avaliação de desempenho e sua evolução	4
1.2. Funções da gestão	7
1.3. A gestão estratégica e o controlo de gestão	9
1.4. Objetivos da avaliação de desempenho	12
1.4.1. Métodos de avaliação de desempenho	15
1.4.2. Tipos de erros de avaliação de desempenho	22
1.5. A avaliação do desempenho em organizações de saúde.....	24
1.6. Instrumentos para a avaliação de desempenho	25
1.7. Modelo de desenvolvimento de competências dos profissionais e avaliação de desempenho.....	26
1.8. Procedimentos reguladores da avaliação de desempenho	28
2. Metodologia de investigação	32
2.1. Questão de investigação e objetivos específicos	33
2.2. Estudo de caso e desenho metodológico	34
2.3. Recolha e análise de dados	35
3. Apresentação de resultados e discussão	37
3.1. Apresentação da empresa	37
3.2. Aplicação do sistema de avaliação de desempenho	41
3.3. A seleção do método de avaliação de desempenho	43
3.4. Discussão dos resultados	45
Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação	48
Referências	50
Apêndices.....	60

Apêndice A Ficha de dados pessoais do trabalhador.....	60
Apêndice B Ficha individual de formação	61
Apêndice C Impresso de <i>feedback</i> de formação	62
Apêndice D Matriz de competências técnicas	63
Apêndice E Matriz de competências comportamentais	64
Apêndice F Impresso de avaliação de desempenho para o setor de produção.....	65
Apêndice G Impresso de autoavaliação de desempenho para o setor de produção	66
Apêndice H Impresso da avaliação de desempenho para os outros departamentos da empresa	67
Apêndice I Guião do Inquérito de satisfação dos trabalhadores relativo ao sistema de avaliação de desempenho implementado	68
Apêndice J Teste para recrutamento e seleção (teste de autoavaliação de personalidade)	70
Apêndice K Teste para recrutamento e seleção (teste de interpretação e escrita)	71
Apêndice L <i>Checklist</i> de primeiros socorros	72

Índice de figuras

Figura 1: Suposições subjacentes à abordagem da Administração Científica de Taylor.....	8
Figura 2: Diferentes tipos de competências numa organização.....	27
Figura 3: Processo de perceção do indivíduo na organização.....	29
Figura 4: Desenho metodológico.....	35
Figura 5: Ações e procedimentos em realização, no âmbito da redução do impacto da atividade operacional da empresa.....	39
Figura 6: Organograma da Steripack, S.A.....	41

Índice de tabelas

Tabela 1: Métodos tradicionais de avaliação de desempenho.	15
Tabela 2: Métodos modernos de avaliação de desempenho.	17
Tabela 3: Cargos/funções e responsabilidades associadas.	28
Tabela 4: Objetivos específicos, instrumentos e formas de resposta aos objetivos.	34
Tabela 5: Ações de política ambiental para tratamento de resíduos/práticas definidas pela empresa.	40
Tabela 6: Considerações realizadas relativamente à adequação ou desadequação de cada um dos métodos de avaliação de desempenho considerados.	42
Tabela 7: Instrumentos desenvolvidos no âmbito do processo de avaliação de desempenho.	43
Tabela 8: Outros instrumentos desenvolvidos.	44

Introdução

O desempenho empresarial está relacionado com a eficácia das operações comerciais e com o sucesso de produtos e serviços no mercado. A forma de obter uma vantagem competitiva está diretamente associada com as inovações, constituindo estas a criação de algo novo, até então inexistente, que inclua a capacidade de atrair a atenção do cliente (Stetka et al., 2019).

Neste sentido, os clientes preferem produtos inovadores e serviços como um forte incentivo de compra. A inovação bem-sucedida pode atrair a atenção dos clientes por períodos mais longos, resultando num fortalecimento temporário da posição competitiva da empresa (Jayaram et al., 2014). A empresa necessita de inovar não só os produtos oferecidos, mas igualmente inovar-se a si mesma, as suas estratégias de negócios e o espaço/mercado em que opera.

De salientar que, nas últimas décadas, se assistiu a um grande esforço para projetar, desenvolver e implementar sistemas de avaliação de desempenho nos sistemas de saúde, para gerir um nível elevado de complexidade e melhorar estes sistemas (Noto et al., 2019). Neste sentido, as agências internacionais projetaram um sistema de monitorização de diferentes dimensões-chave para avaliar o desempenho dos sistemas de saúde (Sharma et al., 2017).

A literatura geralmente trata deste tema somente em serviços específicos ou áreas geográficas, não comparando o desempenho de configurações diferentes numa perspectiva multidimensional (Alshamsan et al., 2017). De facto, esta abordagem depende da necessidade de ter em conta os vários indicadores relacionados com eficiência, estrutura, processo, qualidade do atendimento, adequação e equidade, bem como os interesses de várias partes interessadas no sistema de saúde, adotando uma perspectiva baseada na performance e cultura organizacional (McLaren et al., 2017).

A importância da medição de desempenho não é somente necessária e realizada no mundo dos negócios, mas também na área da saúde, uma vez que esta é parte integrante do mesmo. Existe um conjunto de formas de definir a avaliação de desempenho, nomeadamente, como uma técnica que mede as competências dos trabalhadores e a sua evolução (Pulakos et al., 2015).

As várias formas de avaliação têm os seus propósitos, quando administradas e avaliadas no local certo. De acordo com Chambel e Farina (2015), a medição de desempenho é um processo utilizado para garantir que os trabalhadores se concentrem no seu trabalho, de forma eficiente e contribui, igualmente, para alcançar a missão da organização.

Atualmente, as tendências nos estudos relacionados com a avaliação de desempenho refletem um desafio dos principais aspetos internos e externos, como os fatores de contexto, estrutura, políticas e sistemas, os quais fazem parte integrante da ampla gestão de desempenho (Chalmers et al., 2017).

De igual forma, a medição do desempenho de um sistema de saúde por exemplo, representa um requisito crucial na criação de sistemas resilientes, responsivos, eficientes, equitativos, centrados no paciente, acessíveis e sustentáveis (Murphy, et al., 2018). A avaliação de desempenho ajuda igualmente a entender as relações entre o desempenho dos sistemas de saúde e os indicadores de resultados associados. No entanto, tem sido descrito na literatura que muitos sistemas de saúde ainda são confrontados com questões de funcionalidade (Rohova et al., 2017).

O presente relatório de estágio foi elaborado na sequência do estágio realizado na empresa Steripack, S.A, que é uma empresa com 32 anos de existência, que comercializa uma larga gama de produtos hospitalares estéreis e não estéreis.

Tendo em conta estes pressupostos teóricos, colocou-se como questão de partida “Quais os benefícios da criação de um sistema de avaliação de desempenho numa empresa que opera no setor de produção de produtos hospitalares?”.

E para responder a esta questão central colocou-se como objetivo geral: determinar os benefícios da criação de um sistema de avaliação de desempenho numa empresa que opera no setor de produção de produtos hospitalares. Definiram-se ainda como objetivos específicos, os seguintes: determinar os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho na empresa alvo do estudo; perceber qual o método de avaliação de desempenho mais adequado, face às características da organização, de acordo com o setor de atividade e também de acordo com as características das funções dos seus trabalhadores; e perceber a satisfação da gestão de recursos humanos com o modelo de avaliação de desempenho proposto.

Assim, o presente documento é constituído por três secções distintas: a primeira secção aborda o enquadramento teórico que serve de sustentação ao presente relatório de estágio, tendo como base conceitos sobre a avaliação de desempenho e a satisfação no trabalho. Nesta secção, que serve de suporte e de referencial teórico à restante parte do trabalho são abordados aspetos como os conceitos relativos à avaliação de desempenho e à forma como têm evoluído nas últimas décadas, as diferentes funções da gestão, a gestão estratégica e o controlo de gestão, os objetivos da avaliação de desempenho, os métodos de avaliação de desempenho, os tipos de erros da avaliação de desempenho, a avaliação de desempenho em organizações de saúde, os instrumentos de avaliação de desempenho, o modelo de desenvolvimento de competências dos profissionais e avaliação de desempenho, os procedimentos reguladores da avaliação de desempenho.

A segunda secção define os procedimentos metodológicos seguidos no desenvolvimento do trabalho, nomeadamente, o estudo de campo efetuado relativamente aos objetivos definidos. Assim, nesta secção, encontram-se definidos a questão de investigação e os objetivos específicos, o desenho metodológico e de que forma é conduzido o estudo de caso e, finalmente, a recolha e análise de dados.

Na terceira secção é realizada a apresentação da empresa, a aplicação do sistema de avaliação de desempenho e respetiva seleção do método, procedendo-se também à discussão dos resultados obtidos.

O documento é finalizado com a apresentação das principais conclusões, as referências bibliográficas utilizadas, essencialmente, na revisão de literatura e nos apêndices encontram-se os diversos documentos e instrumentos adaptados e desenvolvidos durante o estágio.

1. Enquadramento teórico

1.1. Conceitos de avaliação de desempenho e sua evolução

A gestão de desempenho é um processo para garantir que os trabalhadores se concentrem no seu trabalho, contribuindo para alcançar a missão da organização. Inclui vários tipos ou sistemas, uma vez que a política de cada organização deve especificar de que forma o sistema de avaliação de desempenho deve ser realizado (Murphy et al., 2018).

Ao longo dos anos, tem havido muitas referências à avaliação de desempenho por parte dos gestores e líderes organizacionais, assim como por parte dos investigadores. Há mais de um século que se fala de avaliação de desempenho, sendo que a sua história remonta a 1842, quando o serviço público nos Estados Unidos desenvolveu um sistema de avaliação de desempenho para avaliar os seus trabalhadores (Perri & Russo, 2017). De destacar que a General Motors concebeu um sistema de avaliação do desempenho para os gestores em 1918 (Chiavenato, 1996; Grote, 2002).

As organizações só começaram a utilizar os sistemas de avaliação do desempenho após a Segunda Guerra Mundial e a passar de uma abordagem puramente quantitativa, com raízes no Taylorismo,

para uma abordagem qualitativa. Esta abordagem está em concordância com a abordagem comportamental que deriva da teoria interpessoal, que adota uma visão mais ampla, conduzindo as pessoas a comportarem-se e a agirem de determinadas formas centrando-se na dinâmica das relações de grupo e de trabalho colocando-as no centro da melhoria da qualidade do trabalho e da vida nas organizações (Chiavenato, 1996; Chiavenato, 2006; Marras et al., 2012).

Na década de setenta do século XX, os choques petrolíferos, a globalização e as rápidas mudanças tecnológicas, talvez sob a influência de Peter Drucker, forçaram as organizações a empenhar-se no planeamento estratégico para melhorar a eficiência e o desempenho organizacional, tendo surgido uma nova versão da avaliação de desempenho com a introdução da gestão por objetivos, baseada num maior envolvimento dos trabalhadores na determinação dos resultados da organização (Cunha et al., 2010; Marras et al., 2012).

A partir da década de 1990, tornou-se cada vez mais popular o conceito de gestão de desempenho, que tem merecido uma atenção crescente na investigação académica e organizacional. A gestão de desempenho inclui um conjunto de ferramentas para gerir a criação de valor, designadamente sistemas de medição de desempenho organizacional como o *Balanced Scorecard* (BSC) (Simões et al., 2012).

Tratando-se de uma ferramenta de medição do desempenho, o BSC aborda alguns dos pontos fracos dos sistemas tradicionais que se baseiam exclusivamente em indicadores financeiros e têm em conta os objetivos das diferentes partes interessadas, como os investidores, os clientes e os trabalhadores (Brown, 1995).

Efetivamente, é fundamental, para uma benéfica avaliação de desempenho, que se consiga estruturar dinâmicas de controlo de gestão. Não existe uma definição clara e única de controlo de gestão na literatura. Todavia, não se ignora a importância do controlo de gestão para o funcionamento de uma organização e as falhas neste domínio podem conduzir a consideráveis prejuízos financeiros, à perda de reputação e mesmo ao encerramento da empresa. De acordo com uma primeira visão do controlo de gestão, este processo é obtido através da comparação dos resultados alcançados com os resultados pré-definidos, de modo que o desempenho possa ser avaliado, o *feedback* possa ser recebido e as ações corretivas possam ser formuladas.

O conceito de controlo é hoje mais amplo e já não se limita à medição do desempenho, mas inclui a utilização de ferramentas de controlo formais e informais. Além disso, grande parte dos controlos são *ex ante*, ou seja, são utilizados para a prevenção de situações problemáticas antes da sua ocorrência e não apenas após a obtenção de resultados. O controlo de gestão é, portanto, considerado um conjunto abrangente de sistemas, processos e instrumentos que podem condicionar a conduta para atingir os desígnios organizacionais (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2007).

Uma vez definidos os objetivos organizacionais, a estratégia determina a forma como esses objetivos serão alcançados. Não obstante, as estratégias planificadas nem sempre são implementadas, uma vez que poderão surgir novas ideias através de testes e experimentação. As

estratégias utilizadas não são simplesmente o resultado de um plano inicial inflexível, mas uma associação de técnicas implementadas e desenvolvidas. As estratégias são desenvolvidas através da experimentação condicionada pelos sistemas de controlo de gestão (Mintzberg et al., 1976). Neste caso, os sistemas de gestão podem orientar a elaboração de estratégias (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2007).

Em geral, os sistemas de gestão têm duas funções principais: o controlo da gestão e o controlo estratégico. Neste caso, distingue-se entre conceção estratégica, controlo de gestão e controlo operacional. Entende-se por formulação da estratégia a fixação dos meios da organização e a estratégia para os atingir. Assim, o controlo de gestão é o procedimento através do qual os responsáveis pela gestão condicionam os elementos da organização a executar a estratégia (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2007).

Para estas duas formas de controlo, os instrumentos utilizados são diferentes. O modelo de controlo estratégico centra-se no ambiente externo e utiliza a análise SWOT por forma a identificar os pontos fortes e fracos da organização e determinar as diferentes abordagens estratégicas a aplicar com base nas oportunidades e ameaças detetadas no mercado. Quanto ao modelo de controlo de gestão, este centra-se em influenciar o comportamento dos trabalhadores para que implementem a estratégia da organização e se comportem de acordo com os objetivos da mesma (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2007).

Por outro lado, a gestão do desempenho pode ser considerada a partir de uma nova perspetiva de avaliação do desempenho, capaz de determinar umnexo de causalidade nas relações entre o desempenho organizacional e o desempenho dos trabalhadores (Câmara et al., 2007).

Como uma abordagem de gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho constitui parte do ciclo de desempenho e está ligada a outras atividades organizacionais, pelo que não deve ser pensada como um fim em si mesma, mas como uma ferramenta que permite a revisão das estratégias, projetos, procedimentos e políticas de gestão de recursos humanos para corrigir divergências e melhorar o desempenho (Aguinis, 2009; Chiavenato, 2006).

Neste contexto, assume-se como um instrumento formal de avaliação do desempenho dos trabalhadores que inclui objetivos, ferramentas e recursos que apoiam o processo de tomada de decisões de gestão da organização e que possibilitam aos trabalhadores avaliar o seu próprio desempenho, orientando-os sobre o seu processo de avaliação (Caetano & Vala, 2007).

A avaliação de desempenho diz respeito, assim, a uma avaliação anual que se limita à apreciação e avaliação formal de um trabalhador pela direção com o objetivo de o recompensar ou proceder a algum tipo de punição disciplinar (Câmara, 2012).

Comparar o desempenho de um trabalhador com o desempenho de outros trabalhadores, é um processo esquematizado e burocrático, centrando-se sobretudo na conduta passada de um trabalhador, em vez de encarar a avaliação do desempenho como uma estratégia para determinar as tendências de evolução futura (Armstrong, 2009).

O estudo de Adler et al. (2016) demonstrou que apenas três em cada dez trabalhadores concordam com o sistema de gestão de desempenho utilizado pelas empresas em que trabalham. De acordo com esta investigação, menos de 40% dos trabalhadores referiram que os seus sistemas de desempenho melhoram a forma como efetuam as suas atividades, estabelecem metas de desempenho, geram um *feedback* honesto ou uma utilização de tecnologia para simplificar o processo.

Para a implementação de sistemas de gestão de desempenho bem-sucedidos, as organizações devem pensar nas características instrumentais e na produção de benefícios. Embora, diversas investigações tenham analisado o impacto da gestão de desempenho, poucos foram realizados para definir uma lista mais abrangente de características para determinar os resultados mais preditivos e positivos. Por sua vez, Manville e Greatbanks (2016) deram ênfase aos sistemas de medição de uma organização, os quais devem ser capazes de fornecer uma avaliação geral de desempenho baseada em números individuais ou funcionais que contribuem para o desempenho organizacional.

1.2. Funções da gestão

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) é considerado uma das pessoas mais influentes em termos de impacto da prática de gestão, bem como na gestão pensada, ainda na atualidade.

Na sua publicação de 1911, "*Principles of Scientific Management*", Taylor iniciou através do movimento de gestão científica, uma abordagem de gestão que deu destaque à melhoria dos métodos de trabalho, através da observação e análise e, popularizou o uso de incentivos financeiros, recompensas financeiras pagas aos trabalhadores cuja produção excede o padrão normalmente predeterminado. Neste sentido, a sua estrutura para uma organização bem-sucedida incluía: (i) delimitação clara de autoridade; (ii) definição das responsabilidades; (iii) separação do planeamento das operações; (iv) esquemas de incentivos aos trabalhadores; (v) gestão por exceção; e (vi) especialização de tarefas (Taylor et al., 1996).

Taylor estudou de forma extensiva as relações individuais trabalhador-máquina em fábricas, dando destaque à especialização. Através de um estudo de tempos e movimentos, Taylor conseguiu identificar e medir os movimentos físicos de um trabalhador ao executar uma tarefa que permitiu que analisasse como estes movimentos influenciam a produtividade do trabalhador e defendeu a divisão do trabalho por meio de um gestor funcional, sendo que um determinado número de trabalhadores é atribuído a cada área de trabalho, e a um responsável pelos mesmos em cada linha de trabalho (Taylor et al., 1996). A Figura 1 evidencia as suposições subjacentes à abordagem da administração científica de Taylor.

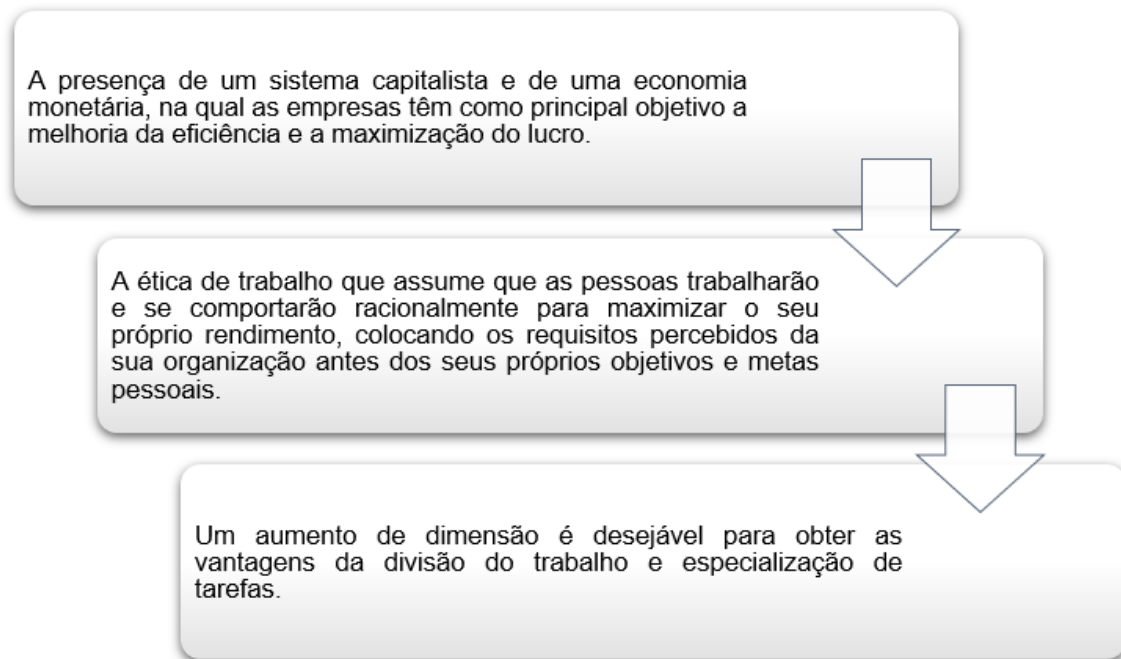


Figura 1: Suposições subjacentes à abordagem da Administração Científica de Taylor.
Fonte: Adaptado de Taylor et al. (1996).

A distinção num ambiente competitivo é criada através do posicionamento organizacional e da definição de identidade, pois através destes, a organização pode atingir os objetivos estratégicos. De acordo com Michaelidou e Pashiardis (2009) o posicionamento estratégico representa a base do planeamento eficaz, efetuado numa fase anterior à tomada de decisão.

Tendo em conta as desvantagens e as críticas dos modelos tradicionais de avaliação e de gestão de desempenho, defende-se atualmente uma perspetiva de incentivo em que o *feedback* é permanente, casual, frequente e em tempo real. Um exemplo é o modelo de avaliação de desempenho elaborado pela empresa de consultoria PwC para as empresas suas clientes. Neste modelo, cada trabalhador é avaliado e recompensado de acordo com as competências que demonstra na obtenção dos resultados desejados, em vez de o ser através de avaliações e reconhecimentos anuais (Cappelli & Tavis, 2016).

Por sua vez, estas competências são igualmente consideradas pelos demais trabalhadores e pelas partes interessadas com as quais o trabalhador trabalha e interage diretamente. As seguintes etapas fazem parte do procedimento de gestão de desempenho, a primeira das quais define os requisitos básicos de um sistema de gestão do desempenho (Aguinis, 2009):

- Compreensão da missão e dos ativos estratégicos da organização;
- Informação sobre a natureza do trabalho.

O objetivo da fase de planeamento do desempenho é assegurar que os trabalhadores tenham uma boa compreensão do sistema de gestão de desempenho. Na fase de aplicação da avaliação de desempenho, o objetivo é obter resultados e ações previamente acordados. Da mesma forma, o

propósito da fase de desempenho é garantir que os trabalhadores alcancem bons resultados. A fase de aferição do bom desempenho consiste numa discussão entre o trabalhador e o seu avaliador sobre o seu próprio desempenho. Como o nome sugere, a etapa de renegociação do desempenho é a fase em que os objetivos estabelecidos na etapa de planeamento do desempenho podem ser renegociados com base nas informações recolhidas durante as outras fases do processo. O ciclo de gestão de desempenho é reconhecido como um procedimento permanente que segue uma arquitetura evolutiva (Aguinis, 2009).

O foco das organizações orientadas para o mercado está a tornar-se cada vez mais significativo compreendendo as necessidades expressas ou visíveis, mais do que as necessidades latentes dos clientes (Laukkanen, 2016). O foco orientado para o mercado, reside em satisfazer os clientes internos e externos com resposta positiva às suas informações. Quando a gestão de uma organização segue a orientação de mercado interno, refere-se à orientação do trabalhador em toda a empresa (Lier et al., 2019).

1.3. A gestão estratégica e o controlo de gestão

De acordo com Kotler e Keller (2012) a estratégia deve expressar a ideia básica de como os objetivos da empresa serão alcançados. A importância da estratégia para o desenvolvimento da inovação e da competitividade das empresas tem sido enfatizada por muitos autores, destacando-se a título de exemplo Glaister et al. (2008), entre outros. A gestão estratégica compreende a arte e a ciência de conceber, concretizar e valorizar soluções que proporcionem às organizações a realização dos seus objetivos em diferentes áreas de atividade funcional.

A gestão estratégica, por outro lado, é determinada como uma série de atividades que possibilitam à gestão definir a missão, as metas e as ações adequadas em relação ao ambiente externo e interno da empresa (Mainardes et al., 2014). Na verdade, este conceito de gestão estratégica está estreitamente vinculado à orientação competitiva de uma empresa e à possibilidade de conquistar benefícios competitivos (Grant, 2021).

Normalmente, o procedimento de gestão estratégica consiste em três fases: formulação da estratégia, concretização da estratégia e análise e controlo da estratégia. A formulação da estratégia envolve essencialmente o delineamento de uma missão e de uma visão, a caracterização das dificuldades e ameaças externas, dos pontos fortes e fracos internos, a definição de estratégias de longo prazo e a seleção de métodos de implementação. A concretização da estratégia implica a definição de ações a curto prazo, a mobilização do pessoal e a instauração de uma cultura que apoie a execução. A análise e controlo da estratégia ajuda a analisar os fatores internos e externos, a quantificar os resultados e a empreender medidas retificativas (David, 2011).

A segunda abordagem é que a gestão estratégica é separada da gestão operacional, mas ambas são importantes e devem ser combinadas. Em 1996, a maioria das organizações não dispunha de um sistema formal de implementação da estratégia, apenas 40% das empresas associavam os

orçamentos à estratégia e unicamente 10% dos trabalhadores percebiam a eficácia da estratégia empresarial (Kaplan et al., 2009).

A informação sobre instrumentos de gestão estratégica tem como principais fontes livros, revistas académicas, artigos publicados por estabelecimentos de ensino e seus docentes e investigadores, empresas multinacionais, consultores e comunicação informal através de contactos e redes pessoais (Clark & Fairburn 1997). Em contrapartida, a educação em gestão e o papel dos gestores têm uma forte consequência na utilização de algumas ferramentas estratégicas, não existindo diferenças significativas a este respeito entre países ou sectores (Tassabehji et al., 2016).

No entanto, existe uma tendência para conceber instrumentos genéricos e aplicá-los um de cada vez, sem selecionar cuidadosamente os instrumentos de gestão estratégica apropriados para cada empresa (Gunn & Williams, 2007). Contudo, a diversidade de ferramentas utilizadas nos últimos anos, destinadas tanto à elaboração da abordagem estratégica como à melhoria do desempenho, também é problemática. Embora exista uma vasta gama de ferramentas estratégicas e operacionais que podem ser escolhidas, ainda não existe uma estrutura para as integrar num quadro único (Kaplan et al., 2009).

A respeito da utilização generalizada de instrumentos de estratégia, há pouca investigação sobre a sua utilização eficiente nas instituições e estes não têm recebido atenção suficiente, mesmo no âmbito da disciplina da gestão estratégica. As ferramentas, isoladamente, não podem conceber e concretizar políticas. No entanto, fornecem informações, colocam questões difíceis e desempenham um papel importante como valiosos instrumentos de comunicação (Frost, 2003).

Michael Porter, professor de Harvard, famoso pela publicação do seu livro "*Competitive Strategy*", de 1980, define estratégia como "uma fórmula ampla de como uma empresa irá competir, quais são os seus objetivos e que políticas serão necessárias para cumprir esses objetivos" (Porter, 1980, p.16).

O estudo de Maxwell et al. (2015) foi importante porque avaliou as diversas dimensões estratégicas das Pequenas e Médias Empresas (PME) e tentou analisar a forma os proprietários e gestores avaliam cada dimensão. De forma simultânea, os autores tentaram identificar se estas diferenças na estratégia e nas práticas de planeamento estavam relacionadas com as variáveis demográficas.

Almeida-Filho et al. (2017) identificaram a conexão entre o desenvolvimento de um novo item, a orientação para o mercado e o desempenho durante a exportação. A orientação para o mercado é assim, conhecida como o desenvolvimento efetuado em empresas direcionando-se para uma melhor vantagem competitiva. Relativamente a este aspeto, o estudo de Tajeddini et al. (2017) forneceu uma contribuição significativa na ideia de orientação para o mercado. Foi considerado que o mercado tende para três componentes principais do comportamento, que são, a coordenação interfuncional, a orientação para a concorrência e a orientação para os clientes.

Regressando ao controlo de gestão, este é referido como um mecanismo de governação e é fundamental para a sobrevivência de uma organização, não obstante a sua dimensão e âmbito. A falha em relação a este processo pode ter repercussões ofensivas para uma organização, podendo

conduzir a prejuízos financeiros, à deterioração da reputação e, eventualmente, à sua falência (Merchant & Van der Stede, 2007).

O estudo de várias empresas que utilizam sistemas tradicionais de medição de desempenho mostra que o domínio da gestão financeira evoluiu ao longo do século XX. A informação fornecida por aqueles sistemas tradicionais é inadequada para o planeamento e controlo porque é excessivamente tardia, geral e unilateral (Johnson & Johnson, 1987). Exemplos reais de problemas com estes sistemas de gestão tradicionais agregam as seguintes dimensões:

- Os custos de produção não podem ser estimados com exatidão, o que tem um impacto negativo nos processos de tomada de decisão;
- A informação necessária para tomar uma decisão não é recebida a tempo;
- A informação recebida não é muitas vezes a mais relevante para a gestão;
- O sistema centra-se na apresentação dos resultados financeiros e não no desempenho da gestão.

Os investigadores e os profissionais académicos associam frequentemente o conceito de gestão financeira ao controlo orçamental e ao relato das variações (Martins, 2001).

Na revisão da literatura, o controlo é definido como o procedimento através do qual as organizações se certificam de que os recursos são aplicados e/ou convertidos da forma mais eficaz possível e de que são alcançados os resultados pretendidos. Por conseguinte, a função de controlo é uma forma de garantir que todas as atividades financeiras de uma organização são executadas de acordo com os critérios estratégicos definidos na estrutura de governação.

Assim, a função de controlo não só garante que as atividades são realizadas como previsto, mas também ajuda a impedir e identificar eventuais desvios e a aplicar as medidas corretivas necessárias.

A compreensão e a aplicação deste conceito são cruciais para a sustentabilidade da empresa e/ou do grupo, uma vez que ajudam a detetar áreas e/ou atividades e/ou processos que necessitam de ser melhorados e a formar e/ou relembrar os trabalhadores da empresa para se concentrarem na concretização dos interesses estratégicos da empresa. Neste sentido, o conceito em análise é um conceito amplo que visa atingir metas comuns aos vários níveis de uma organização, sendo da competência dos gestores de topo, dos gestores intermédios e dos gestores operacionais.

A gestão de desempenho é um processo para garantir que os trabalhadores se concentrem no seu trabalho, contribuindo para alcançar a missão da organização. Inclui vários tipos ou sistemas, devendo a política de cada organização especificar de que forma o sistema de desempenho deve ser realizado (Güngör, 2011).

De acordo com Varma et al. (2008), a gestão de desempenho pode ser descrita como um processo pelo qual as organizações estabelecem metas, determinam padrões, atribuem e avaliam o trabalho e distribuem as respetivas recompensas. O desempenho individual e da equipa é utilizado para

melhorar a organização, incluindo as atividades projetadas para garantir que os objetivos sejam consistentemente alcançados de forma eficaz e eficiente (Chambel & Farina, 2015).

Alguns estudos relacionados com contextos organizacionais distintos, destacaram a avaliação de desempenho como coerente com o contexto organizacional. Neste sentido, a avaliação do desempenho do trabalhador deve ser individual e em conformidade com o ambiente organizacional, eficiência e promoção do trabalho (Pulakos, 2009).

O estudo deste autor também destaca a importância do estabelecimento da compatibilidade entre a avaliação de desempenho dos trabalhadores e o contexto organizacional e ainda que esta compatibilidade está igualmente relacionada com as infraestruturas e com o suporte do sistema de gestão de desempenho.

Inicialmente, os estudos relacionados com a gestão de desempenho eficaz nas organizações, destacaram que fatores como os níveis de desempenho e o ambiente organizacional são fundamentais na estratégia e nos objetivos da organização (Haines & St-Onge, 2012). Neste sentido, estes estudos centraram-se essencialmente na implementação da importância dos ambientes organizacionais e nas avaliações de desempenho dos trabalhadores, como fatores de elevado interesse nos estudos futuros (Den Hartog et al., 2004).

Associando estes pressupostos, os estudos relacionados com a avaliação de desempenho dos trabalhadores refletiram um desafio condizente com a dinâmica existente dos fatores internos e externos (Dattner, 2013). De acordo com o autor, a utilização da expressão processo de avaliação de desempenho ou o subsistema de avaliação de desempenho identifica as fases da gestão de desempenho, nomeadamente, ao nível macro e micro.

1.4. Objetivos da avaliação de desempenho

O objetivo da gestão de desempenho é descobrir, aproveitar e melhorar o potencial humano de uma organização. Portanto, maximizar o uso das competências do capital humano é fundamental para o processo. É um processo que maximiza os esforços das pessoas e as orienta em direção aos objetivos organizacionais com base nas competências e habilidades de cada indivíduo. Câmara et al. (2007, p.335) certificam que estes sistemas

“em parte, ajudam a validar os métodos de recrutamento utilizados pela empresa. Por outro lado, oferecem a possibilidade de medir os contributos individuais e coletivos para a concretização dos objetivos estratégicos da empresa e para a gestão do sistema de administração salarial, reconhecendo o potencial do colaborador e identificar as suas necessidades de formação”.

Esta perspetiva partilhada da gestão de desempenho é crucial para um gestor de recursos humanos porque afeta diretamente o comportamento dos trabalhadores. Caetano e Vala (2007, p.359)

mencionam que “a gestão de recursos humanos pode influenciar significativamente a produtividade, seja diretamente como um processo de gestão de desempenho, ou indiretamente através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração na organização”.

É importante considerar que estes sistemas estimulam o comprometimento organizacional e afetam diretamente a motivação e o empenho dos trabalhadores. Portanto, é importante destacar que a gestão de desempenho é um aspeto muito importante nas organizações modernas porque, além da avaliação de desempenho, cria mecanismo de melhoria e eficiência organizacional (Micheli & Mari, 2014).

Neste âmbito, o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho como reconhecimento formal e sistemático do desempenho tornou-se uma parte importante da gestão empresarial, uma vez que contribui para o desenvolvimento de quaisquer outras práticas de gestão de recursos humanos. No contexto do desenvolvimento de sistemas, nomeadamente no âmbito da análise organizacional e de funções e, em particular, da análise de processos, a análise de funções é importante porque viabiliza a racionalização e automatização dos procedimentos laborais e a estruturação de cargos e de funções (Cunha et al., 2010).

Para apoiar o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores da organização, devem ser considerados como principais elementos do processo de avaliação: o perfil do posto de trabalho, a definição de responsabilidades e o desenvolvimento de métodos de avaliação do posto de trabalho. No que respeita à definição do perfil do posto de trabalho, a descrição e a avaliação de funções são procedimentos ligados à orgânica funcional da organização e proporcionam a obtenção de informação sobre o posto de trabalho, as funções e responsabilidades associadas a cada função e a definição de indicadores de performance (Cunha et al., 2010).

De qualquer modo, a análise de funções tem sido contestada porque as organizações precisam de ser capazes de responder rapidamente às mudanças no ambiente externo, o que significa que precisam de ser capazes de desenvolver novas qualificações e alterar rapidamente as funções dos seus trabalhadores; por outras palavras, as empresas precisam de ter um elevado grau de flexibilidade e da capacidade de responder rapidamente às condições e desafios ambientais. No entanto, as organizações têm também de possuir funções relativamente fixas, o que não proporciona essa flexibilidade (Sousa et al., 2006).

A formação em avaliação não deve ser excluída das avaliações de desempenho. Assim, o programa de formação é concebido em função dos objetivos a atingir e do ambiente organizacional. Por conseguinte, um programa de formação em avaliação de desempenho é composto por dois elementos principais: o conhecimento das atividades de avaliação do desempenho, ou seja, dos objetivos e dos procedimentos a seguir, e o desenvolvimento das qualificações de gestão indispensáveis à sua aplicação (Lucena, 1995).

Consequentemente, tanto os avaliadores como os aprendentes devem ter em conta determinados critérios nos seus programas de formação. Um percurso de formação de avaliadores é composto por três fases (Câmara, 2012):

Na primeira fase, o programa de formação centra-se no desenvolvimento do sistema de avaliação do desempenho, nomeadamente:

- a. Uma introdução geral ao sistema de avaliação e à documentação;
- b. Estabelecer objetivos para um ou mais trabalhadores;
- c. Redação de um relatório de avaliação.

As descrições e análises de funções devem ser analisadas antes da definição de objetivos, uma vez que alguns autores explicam que a própria descrição de funções orienta a definição de metas e garante que estas fornecem aos trabalhadores as competências necessárias para melhorar o seu trabalho (Câmara, 2012; Cowling et al., 2003; Sousa et al., 2006).

Na segunda fase, os gestores são treinados para realizar reuniões de definição de objetivos e observar os seus trabalhadores ao longo do ano. O objetivo desta formação é desenvolver habilidades interpessoais para lidar com os trabalhadores, incluindo-se:

- a. Negociação de metas;
- b. Definição de compromissos e cumprimento de propósitos;
- c. Princípios de observação informal e *feedback* positivo ou negativo aos trabalhadores;
- d. Reuniões de avaliação semestrais (ou com outra periodicidade desejável para a organização) ao longo do ano.

Tanto o aconselhamento como as observações informais têm especificidades muito próprias. É importante sublinhar que o objetivo das avaliações contínuas é corrigir os desvios de desempenho, facilitar o *feedback* permanente e registar informações importantes (Cowling et al., 2003).

A terceira etapa da preparação para a avaliação é a formação e a realização da avaliação final. É importante que esta formação promova as melhores práticas para as entrevistas de saída e inclua os seguintes elementos:

- a. Princípios de planeamento da entrevista;
- b. Preparação da entrevista;
- c. Incentivo ao trabalhador para completar a sua autoavaliação;
- d. Utilização da autoavaliação para analisar os resultados;
- e. Estrutura e condução da entrevista de avaliação;
- f. Tratamento de situações de litígio durante a avaliação;
- g. Como fornecer aos trabalhadores uma avaliação global do seu desempenho.

O principal objetivo da formação dos trabalhadores é familiarizá-los com os elementos do sistema de avaliação do desempenho e é uma formação pontual (Câmara, 2012), que inclui:

1. Uma informação geral sobre o objetivo da avaliação e o que significa para o trabalhador envolvido;
2. Observações e *feedback* do supervisor ao longo do ano;
3. Autoavaliação do desempenho durante o ano;
4. O plano e a calendarização da avaliação;
5. O teor da avaliação final e uma avaliação global do desempenho.

1.4.1. Métodos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho pode ser geralmente categorizada em dois grupos: os métodos tradicionais (orientados para o passado) e métodos modernos (orientados para o futuro), de acordo com Aggarwal e Thakur (2013). Outros autores têm classificado os métodos existentes em três grupos, nomeadamente, padrões absolutos, padrões relativos e objetivos (Jafari et al., 2009).

Os métodos tradicionais são métodos comparativamente mais antigos de avaliação de desempenho sendo orientados para as abordagens do passado. Na Tabela 1 encontra-se informação relativa aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

Tabela 1: Métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

Métodos	Descrição
Método de classificação superior	Avalia o trabalhador com base no mérito do melhor ao pior.
Escalas gráficas de avaliação	Uma escala de avaliação gráfica é uma escala que apresenta uma série de características e de desempenho para cada trabalhador. O trabalhador é avaliado através de uma pontuação que melhor define o seu nível de desempenho para cada característica.
Método do incidente crítico	Este método está centrado em certos comportamentos críticos do trabalhador que fazem diferença significativa no desempenho.
Listagens/Listas de verificação	É uma simplificação do método das escalas gráficas e através das quais o gestor recorre a <i>checklist</i> para quantificar o desempenho do colaborador.
Método da escolha forçada	Utilizam-se blocos de frases e o avaliador é forçado a escolher uma frase de cada bloco para descrever o desempenho do trabalhador.
Método de pesquisa de campo	É um dos métodos mais completos, desenvolvendo-se em quatro fases: entrevista inicial entre gestores e um especialista em avaliação; entrevista complementar; planeamento de providências; e acompanhamento dos resultados.
Ensaio narrativo	Neste método, o avaliador escreve uma explicação sobre os pontos fortes e fracos do trabalhador para melhoria no final do ciclo avaliativo.
Avaliação pelo superior hierárquico	A avaliação do desempenho é realizada pelo gerente ou supervisor, o qual conta com o apoio do órgão de gestão de recursos humanos.
Avaliação pelo superior do superior hierárquico	O superior do superior hierárquico pode participar no processo de avaliação do desempenho, com a finalidade de orientar o processo e/ou para aprovar a avaliação do gestor subordinado.

Fonte: Adaptado de Jafari et al. (2009).

Um sistema de avaliação do desempenho bem concebido e executado tem muitos proveitos para a organização e para as outras partes interessadas. Ao longo do tempo, a relevância da avaliação do desempenho nas empresas tem vindo a aumentar, tendo sido desenvolvidos diferentes tipos de medidas de desempenho. Estas variam de acordo com a empresa, uma vez que cada organização tenta desenvolver um sistema de avaliação, que mais se adequa à sua realidade e às suas necessidades. As principais formas de avaliação do desempenho tradicional são o método da escala gráfica, o método da escolha forçada, o método do inquérito direto, o método do incidente crítico e o método misto (Chiavenato, 2006; Perri & Russo, 2017).

A escala gráfica é o tipo mais comum e mais conhecido. Neste método, o desempenho de uma pessoa é avaliado de acordo com fatores de ponderação pré-determinados. Tem havido uma evolução positiva na avaliação do desempenho com a diminuição do número de níveis hierárquicos, as atitudes dos gestores em relação aos seus subordinados, a utilização de avaliações de melhor qualidade e o aumento do investimento na formação, no reforço das capacidades e no desenvolvimento dos recursos humanos. No entanto, o desenvolvimento dos recursos humanos e a formação devem ser complementados por um sistema de avaliação qualitativa que permita determinar se o caminho escolhido é adequado e se conduz aos objetivos pretendidos (Chiavenato, 2006).

De acordo com Ruocco et al. (2007), o método dos incidentes críticos faz parte do grupo de métodos narrativos de avaliação do desempenho. Trata-se de um método bastante simples, que se centra nas atitudes positivas e negativas do trabalhador (Teixeira, 2015). Por outras palavras, ao adotar este método, o gestor regista as atitudes do trabalhador com a finalidade de destacar os momentos de maior dificuldade ou responsabilidade no exercício da sua função (Teixeira, 2015). A avaliação do desempenho com base nos incidentes críticos desenvolve-se ao longo de três etapas, nomeadamente, observação dos factos relevantes, registo dos factos incidentes e a procura dos porquês dos incidentes (Braga, 2014) e como realça Chiavenato (2004), as atitudes positivas devem ser realçadas e valorizadas, enquanto as atitudes negativas devem ser corrigidas ou mesmo eliminadas.

O método de listas de verificação, na verdade, é uma simplificação do método das escalas gráficas e através da qual o gestor recorre a *checklists* para quantificar o desempenho do trabalhador (Chiavenato, 2004). Nestas listas, constam comportamentos, adjetivos ou descrições que se deseja que o trabalhador possua ou apresente, e cada item presente na lista concorre para a soma que permite aferir o desempenho (Milkovich & Boudreau, 2000). Assim sendo, a lista de verificação é como que um guião que orienta o gestor, no sentido de avaliar as principais características que devem estar presentes no desempenho de determinada função do trabalhador. Ao recorrer a este método, é importante que o avaliador tenha conhecimento da função que vai avaliar, devendo existir uma lista de adjetivos e uma lista de comportamentos (Teixeira, 2015).

Já o método da escolha forçada, caracteriza-se pela avaliação do desempenho com base em frases descritivas e que refletem diversas opções (Teixeira, 2015). Conforme Reifschneider (2008), em vez de se utilizar pontuação, utilizam-se blocos de frases e o avaliador é forçado a escolher uma frase

de cada bloco para descrever o desempenho do trabalhador. O avaliador deve escolher, pelo menos, duas frases que devem descrever a avaliação em causa (Teixeira, 2015), sendo que as frases por ele escolhidas devem descrever um aspeto positivo e um aspeto negativo e estar em consonância com os critérios adotados pela organização (Ruocco et al., 2007). Contudo, é um método que não permite comparação e é pouco conclusivo, não possibilitando uma visão global (Chiavenato, 2004).

Entre os vários métodos tradicionais de avaliação de desempenho, a pesquisa de campo é assumida como um dos métodos mais completos, desenvolvendo-se em quatro fases: entrevista inicial entre gestores e um especialista em avaliação; entrevista complementar; planeamento de providências; e acompanhamento dos resultados (Reifschneider, 2008). Como vantagens deste método destaca-se o facto deste possibilitar uma avaliação pormenorizada e um planeamento que visa um melhor desempenho futuro. Como desvantagens, realça-se o facto de ser um processo demorado e que acarreta custos mais elevados (Chiavenato, 2004). Assim, na Tabela 2 encontram-se descritos os métodos modernos de avaliação de desempenho.

Tabela 2: Métodos modernos de avaliação de desempenho.

Métodos	Descrição
Gestão por objetivos <i>Management by Objectives</i> (MBO)	O desempenho é avaliado em relação à conquista dos objetivos especificados pela administração. A MBO inclui três processos principais: formulação do objetivo, processo de execução e <i>feedback</i> do desempenho.
Gestão participativa de objetivos <i>Project Management Office</i> (PMO)	Método que avalia se os trabalhadores estão empenhados em atingir os seus objetivos (e os da organização), sendo que a organização deve apoiar os trabalhadores na realização dos seus objetivos e avaliá-los em relação aos mesmos.
<i>Balanced ScoreCard</i> (BSC)	Abordagem que pretende colocar em convergência os resultados, os serviços e as competências.
Escalas de classificação ancoradas no comportamento <i>Behaviorally Anchored Rating Scales</i> (BARS)	Contrastam o desempenho de um indivíduo com exemplos de comportamento com base em classificações numéricas.
<i>Assessment centres</i>	É um método de avaliação de desempenho que avalia as competências do colaborador para o desempenho da função, através da recriação de situações profissionais.
Contabilidade de recursos humanos <i>Human Resources Accounting</i> (HRA)	Neste método, o desempenho é julgado em termos de custo e da contribuição dos trabalhadores.
Autoavaliação	A avaliação do desempenho é realizada pelo trabalhador, sendo-lhe solicitada uma análise honesta e fidedigna do seu desempenho.
Avaliação pelos pares	Os colegas de trabalho avaliam, em conjunto, o trabalho e o desempenho de um colega.
Avaliação pelos subordinados	Neste método, são os subordinados que avaliam as suas chefias.
360 graus	É uma técnica popular de avaliação de desempenho que envolve avaliações de diversas partes interessadas, como superiores, membros da equipa, clientes, colegas e o próprio trabalhador.

Fonte: Adaptado de Jafari et al. (2009).

No caso da avaliação pelo superior hierárquico, a avaliação de desempenho é realizada pelo gerente ou supervisor, o qual conta com o apoio do órgão de gestão de recursos humanos, nomeadamente, em matéria de estabelecimento dos meios e dos critérios de avaliação (Lopes, 2015). Contudo, o superior do superior hierárquico também pode ser envolvido no processo de avaliação do desempenho, seja para orientar o processo de avaliação, seja para aprovar a avaliação do gestor subordinado (Lopes, 2015).

Por sua vez, os métodos modernos foram formulados para melhorar os métodos tradicionais, com o objetivo de melhorar as ineficiências dos métodos antigos, tais como o preconceito e a subjetividade.

A gestão por objetivos (MBO) faz parte do grupo de métodos especiais de avaliação de desempenho (Ruocco et al., 2007) e procura “criar critérios objetivados de medição e facilitar o próprio processo de avaliação através do envolvimento dos próprios subordinados na definição (e aceitação) dos objetivos de trabalho e na análise comparativa dos resultados obtidos” (Caetano, 2008, p. 45). Este método centra-se nos resultados, comparando os resultados estáticos (os resultados esperados e que convergem com os objetivos) com os resultados alcançados pelo trabalhador (Teixeira, 2015).

A gestão participativa de objetivos (PMO), proposta por Peter Drucker, em 1954, é particularmente importante. Esta abordagem trata da melhoria do desempenho com base na ideia de que a organização e os trabalhadores devem estar comprometidos com metas concretas e quantificáveis, definidas no princípio do ciclo anual de performance (Câmara et al., 2007). Por outras palavras, esta abordagem implica que os trabalhadores devem estar totalmente empenhados em atingir os seus objetivos e que a organização (representada pelos gestores) deve apoiar os restantes trabalhadores na realização dos seus objetivos e avaliá-los em relação aos mesmos.

Para além do modelo proposto por Drucker, o modelo *Balanced ScoreCard* baseia-se no pressuposto de que as metas se centram não só nos resultados empresariais, mas também na otimização dos procedimentos internos e no desempenho dos trabalhadores. Essencialmente, esta abordagem tem como objetivo harmonizar resultados, serviços e competências (Câmara et al., 2007).

Por sua vez, as escalas de classificação ancoradas no comportamento (BARS) são uma versão moderna da escala gráfica, isto é, são uma variação da escala gráfica, sendo diferenciadas pelo facto de contemplarem uma descrição dos diferentes níveis de desempenho (Gomes et al., 2008). As BARS consideram dimensões do comportamento, onde cada dimensão contempla diversos níveis de desempenho e a cada um corresponde um número, cabendo ao avaliador escolher aquele que melhor retrata o comportamento do trabalhador em avaliação (Caetano & Vala, 2007).

No que concerne aos *assessment centres*, trata-se de um método de avaliação de desempenho que avalia, mais concretamente, as competências do trabalhador para o desempenho da função (Ceitil, 2006). Este método permite recriar situações profissionais, com a finalidade de avaliar as competências dos trabalhadores mediante situações específicas e com as quais se confrontarão no exercício das funções (Roberts, 1997).

Quanto à contabilidade de recursos humanos (HRA), trata-se de um método que considera os trabalhadores como recursos organizacionais (Godwin & Udeh, 2021). Este método permite mensurar o custo e o valor das pessoas para as organizações (Godwin & Udeh, 2021) e, como tal, identificar, quantificar e relatar o investimento da organização nos recursos humanos, o que, por norma, não é incluído na convencional prática de contabilidade (Tiwari, 2012).

A autoavaliação constitui outro método moderno de avaliação de desempenho e como o próprio nome indica, é realizada pelo próprio trabalhador. Contudo, recomenda-se, e numa perspetiva de complementaridade, que seja acompanhado pela avaliação da chefia (Bilhim, 2007). Assim sendo, neste método, “é solicitado ao trabalhador que efetue uma análise sincera das suas próprias características de desempenho. Podem ser utilizadas variáveis sistemáticas, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação de desempenho” (Lopes, 2015, pp. 16-17).

No caso da avaliação de desempenho pelos pares, através das suas perspetivas e perceções, os colegas de trabalho avaliam, em conjunto, o trabalho e o desempenho de um colega (Kaikhosroshvili, 2024). Este método é bastante utilizado na área da educação e do ensino, mais particularmente, na avaliação do desempenho de professores e como explicam Weaver e Cotrell (1986, citados por Dochy et al., 1999), a avaliação pelos pares destaca as competências, instiga o envolvimento, centra-se no objeto da aprendizagem, estabelece uma referência, promove a excelência, oferece maior *feedback* e promove a participação e responsabilidade do trabalhador.

No que diz respeito à avaliação do desempenho por parte dos subordinados, McCarthy e Garavan (2001) referem que este método dá a oportunidade, aos subordinados, de avaliarem as suas chefias, o que não se verifica na avaliação de desempenho dita tradicional. No entanto, tal como Marras et al. (2012) realçam, a avaliação do gestor pelo subordinado tem sido alvo de críticas, nomeadamente, de que o subordinado não reúne condições para avaliar as competências técnicas dos seus superiores.

São também amplamente utilizados os métodos de avaliação do desempenho de 360 graus. O seu objetivo é analisar o desempenho e as competências, através das pessoas que convivem ativamente com os trabalhadores (colegas, subordinados, dirigentes, clientes, fornecedores) e fornecer *feedback*, distribuído uniformemente, sobre o seu funcionamento num contexto específico (Rodrigues et al., 2018).

Os domínios mais vulgarmente avaliados são a liderança, a gestão, as competências sociais e emocionais e as competências interpessoais. A vantagem desta abordagem é proporcionar elementos sobre o desempenho do trabalhador na perspetiva deste, uma vez que a informação exata e honesta é útil para o trabalhador, uma vez que lhe fornece informações sobre o seu desempenho na perspetiva dos seus colegas e sobre o que precisa efetivamente de melhorar. Por um lado, este método pode fornecer informações sobre o desempenho do trabalhador do ponto de vista do próprio trabalhador. Em contrapartida, pode ser desconfortável para a pessoa que está a ser avaliada, uma vez que revela todas as impressões possíveis das pessoas que lhe são próximas no ambiente de trabalho (Perri & Russo, 2017).

Para compreender como os profissionais de recursos humanos percebem os mecanismos de gestão por competências, os instrumentos de gestão por competências têm como finalidade permitir que as organizações tenham êxito num mercado aberto e concorrencial e os gestores dessas organizações associam-nos à integração dos trabalhadores, à liberdade, à independência e às oportunidades de valorização profissional (Oliveira, 2014).

Neste tipo de sistema de avaliação de desempenho, o perfil do posto de trabalho é baseado no desempenho e ajustado em função dos pontos fortes e fracos da organização. A avaliação é fundamentada em critérios objetivos e mensuráveis. A avaliação de competências inclui a definição de objetivos de crescimento individual que configuram o plano de desenvolvimento individual (PDI).

As instituições que se empenham no desenvolvimento de um plano deste tipo demonstram que estão genuinamente interessadas em cada trabalhador, o que conduz a um maior empenhamento e, de forma consequente, a um melhor desempenho. Um PDI envolve a definição de objetivos de qualificação para o período em curso e a antecipação de exigências futuras. O PDI deve incluir uma articulação entre os resultados organizacionais, as metas da equipa e os objetivos do local de trabalho (Carvalho, 2013).

O processo de avaliação de desempenho individual consiste num mecanismo formal para aperfeiçoar o comportamento, determinar metas para o período seguinte, criar harmonia entre os trabalhadores e os seus supervisores e desenvolver planos de valorização pessoal que aumentem a dedicação e a motivação. As competências adquiridas durante o percurso de avaliação (comunicação, incentivo, *feedback* e acompanhamento) são fundamentais para o progresso dos trabalhadores (Carvalho, 2013).

De um modo geral, todos estes padrões e sistemas de avaliação da performance são fundamentais para averiguar se os resultados foram alcançados, como foram alcançados, se foram bem alcançados, se existem lacunas e como podem ser melhorados (Chiavenato, 2006).

Cada organização escolhe os seus critérios de avaliação de acordo com a sua configuração e cultura. Ao concentrar-se no aperfeiçoamento de cada trabalhador, a organização aproveitará o seu compromisso, dedicação, motivação, coesão, lealdade e empenhamento geral. Por conseguinte, é importante definir critérios objetivos, detalhados e concretizáveis, prestar apoio contínuo ao indivíduo e desenvolver medidas que permitam aos trabalhadores atingir esses critérios. Um sistema de avaliação deve incluir um sistema de compensação, uma vez que este é parte integrante de um sistema eficaz e está intimamente ligado à gestão dos recursos humanos. Recompensar os trabalhadores pelo seu desempenho pode ser entendido como um modo de os incentivar e incrementar a produtividade. Pode também ajudar a desenvolver e melhorar a cultura organizacional (Sousa et al., 2006).

Enquanto anteriormente os sistemas de recompensa se baseavam na uniformidade e na complacência, hoje as organizações exigem gestores e trabalhadores independentes e criativos, que não tenham medo de correr riscos e que colaborem no desempenho da organização. Consequentemente, as competências dos trabalhadores e a sua colaboração para o desempenho

da organização são mais valorizadas. Estas variáveis são medidas em função da performance (Câmara, 2000).

Uma empresa deve concentrar-se nos seus recursos humanos para concretizar as suas metas estratégicas. Deve conseguir cativar e fidelizar os trabalhadores com os conhecimentos, as aptidões, as competências e as atitudes adequadas. A empresa estabelece um sistema de recompensas para orientar os trabalhadores sobre os conhecimentos e condutas que devem ter para alcançarem os sectores da empresa (Henderson, 2003).

Se o sistema de recompensas for concebido para este fim e personalizado de acordo com as necessidades dos trabalhadores, servirá de incentivo para que a organização atinja os seus objetivos. Resumidamente, é isso que os trabalhadores pretendem da organização. No entanto, é necessário que um sistema de recompensas se baseie em dois princípios básicos para que funcione.

Em primeiro lugar, o sistema deve estar em consonância com os projetos estratégicos da organização. As metas devem ser criteriosamente definidas e não devem ser demasiado baixas nem demasiado difíceis de alcançar, para que os trabalhadores se possam concentrar nelas e não se deixem dominar por elas. O principal problema não é tanto definir os objetivos necessários, mas sim estabelecê-los e, mais importante ainda, decidir o que será quantificado e valorizado em cada domínio e quais os padrões de avaliação a utilizar. Outro requisito importante é que o sistema de recompensas seja visto pelos destinatários como imparcial e equitativo. A transparência é o elemento mais determinante para que um regime seja considerado honesto (Câmara, 2000).

O sistema de recompensas é, portanto, um complexo de ferramentas que deve estabelecer uma ligação direta com a lógica da empresa e cujo princípio é recompensar os trabalhadores pela sua contribuição para as tarefas, a fim de aumentar a sua satisfação e a produtividade individual e de toda a organização.

No que respeita ao sistema de recompensas, foram identificados cinco elementos essenciais para o desempenho organizacional. Estes elementos são recrutamento e retenção dos melhores trabalhadores, motivação e desempenho (boas recompensas ajudam a motivar os trabalhadores e, conseqüentemente, a aumentar a produtividade), cultura organizacional (as recompensas ajudam a mudar a cultura organizacional), definição e consolidação dos elementos da organização (ajuda a delimitar papéis e hierarquias na organização) e, por fim, o custo que o trabalhador tem para empresa e o valor que acrescenta (Câmara, 2000).

Assim, este conjunto de fatores indica o que é possível obter de um sistema de recompensas e o efeito positivo que pode ter se for bem-sucedido. O principal propósito de um sistema de recompensas é captar, conservar e estimular os trabalhadores mais qualificados (Câmara, 2000).

Quase todas as empresas dão ênfase a este aspeto e, por isso, procuram trabalhadores criativos e inovadores, ou seja, esforçam-se por conservar os mais competentes, porque isso diferencia-as da concorrência.

O *marketing* e o *design*, a eficácia dos serviços e das ligações com os clientes, o desenvolvimento de novos produtos que respondam às perspetivas futuras do mercado e a capacidade de identificar essas perspetivas são fatores que definem uma empresa e a diferenciam dos seus concorrentes. O êxito da sua estratégia de crescimento ou de investimento é determinado pelo seu enquadramento no mercado e, conseqüentemente, pela sua vantagem competitiva externa. No que respeita ao tipo de recompensa, as recompensas externas são tangíveis e assumem geralmente a forma de recompensas financeiras. As recompensas internas são intangíveis e intransmissíveis e fundamentam-se em dispositivos de reconhecimento (Sousa et al., 2006).

1.4.2. Tipos de erros de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho eficaz é responsável por avaliar de forma positiva os trabalhadores e não permite que ocorram erros que possam gerar insatisfação, deixando um impacto negativo significativo no desempenho organizacional. Tanto ao nível do empregador como do trabalhador, deve existir um trabalho conjunto para manter um bom relacionamento e cumprir os objetivos da organização. Neste sentido, a avaliação para o trabalhador é um processo sensível que permite que a organização cresça dentro dos padrões da sustentabilidade, enquanto mantém uma relação positiva com o desempenho organizacional.

A insatisfação ocorre com a presença de erros no sistema de avaliação de desempenho e, conseqüentemente, os trabalhadores detetam erros no seu sistema de avaliação e, mantêm uma relação negativa com o trabalho (Ahmad et al, 2012). A maior parte das organizações tratam a avaliação de desempenho precisa como um método leve de realização, através do qual o preconceito pode ser criado na avaliação, esquecendo que o objetivo principal é melhorar o desempenho do trabalhador e da organização. As incorreções que afetam a avaliação do desempenho são denominadas fenómenos de distorção da realidade e incluem os falsos juízos e os preconceitos. Existem três tipos principais de desvios (Caetano, 1996):

1. Efeito de auréola – resulta na predisposição para realçar os aspetos positivos de um trabalhador. Se o avaliador tiver uma opinião privilegiada e positiva sobre as especificidades de um trabalhador, é mais provável que acredite que o trabalhador é bom relativamente a todos os aspetos.
2. Severidade – consiste numa tendência sistemática para atribuir classificações baixas.
3. Tendência média – advém da tendência para atribuir classificações médias em todos os domínios. Isto significa que os avaliadores adotam duas atitudes: não atribuem notas baixas por temerem lesar o trabalhador, ou não atribuem notas elevadas por temerem prejudicar-se a si próprios no futuro.

Adicionalmente a estes erros, surgem outros que se podem considerar (Cunha et al., 2010; Hampton, 1992; Sousa et al., 2006):

1. Efeito *horn* – consiste na suscetibilidade de classificar os aspetos percecionados como positivos associados ao trabalhador. Quando um avaliador pensa que um trabalhador tem um bom comportamento, irá avaliá-lo positivamente relativamente a todos os elementos.
2. Efeito de novidade – resulta da propensão para dar mais peso a novos fenómenos e desempenhos, sejam eles positivos ou negativos, uma vez que têm um maior significado nas classificações.
3. Enviesamento fixo (indiferença/rigor excessivo) - os classificadores menos exigentes têm expectativas mais baixas em relação à avaliação, enquanto os mais exigentes têm expectativas mais elevadas.
4. Erro de apreciação da primeira impressão – advém da percepção inicial do avaliador sobre o processo, sendo geralmente mantida, e nem sempre corresponde ao resultado real.
5. Erro de homogeneidade (autorreflexão ou autoidentificação) – resulta na predisposição para julgar os trabalhadores de acordo com a sua própria imagem.
6. Exaustão/falha de rotina – traduz a propensão para dedicar menos importância ao exercício de avaliação aquando da avaliação simultânea de um grande número de trabalhadores.
7. Incompreensão do conteúdo dos elementos – neste caso, o avaliador não consegue interpretar ou desvirtua o verdadeiro conceito dos elementos de avaliação.

A distorção das classificações em função dos pontos de vista dos avaliadores compromete a fiabilidade do sistema e faz com que este não cumpra o objetivo para o qual foi concebido, ou seja, incentivar e desenvolver as competências dos trabalhadores (Câmara et al., 2007).

Segundo a literatura, o efeito halo é a tendência de avaliar um trabalhador uniformemente por um posicionamento elevado ou baixo, face às suas características. Como exemplo, se um trabalhador tiver poucas falhas, o seu supervisor pode fornecer-lhe uma nota elevada em todas as dimensões sem avaliação. É importante mencionar que o efeito halo está a deixar uma única força de um trabalhador determinar a sua classificação geral. Neste tipo de erro, o desempenho é completamente avaliado com base numa única qualidade ou característica negativa percebida, resultando numa classificação geral mais baixa do que pode ser garantida (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015). O viés na avaliação de desempenho é problemático, pois dificulta a tomada de decisões apropriadas, decisões sobre os trabalhadores e sobre as suas promoções. De facto, os resultados empíricos indicam que a subjetividade da medida de desempenho está positivamente relacionada com o viés.

Nos erros de clemência e rigor, os incentivos dos superiores para influenciar a avaliação de desempenho dos subordinados decorrem do custo psicológico de comunicar o baixo desempenho, favoritismo e preferências por equidade nas recompensas (Prendergast & Topel, 1993). Deste modo, alguns supervisores tendem a classificar todos os seus subordinados com uma avaliação de desempenho elevada ou baixa, e estes são referidos como erros de rigor e leniência. O avaliador

atribui classificações mais baixas do que o subordinado merece. Este erro de rigor penaliza os trabalhadores.

Na tendência central, alguns avaliadores relutam em classificar os seus subordinados com uma avaliação muito elevada ou muito baixa, e não gostam de ser muito rigorosos. Neste caso, o resultado transmite um tipo de atitude em que todos são avaliados em torno da média geral (Bratton et al., 2021).

Por outro lado, pode ocorrer que os avaliadores não acompanhem as informações atualizadas sobre a avaliação que são fornecidas pela organização, mas entendem que existem estas mesmas informações, e desta forma, ocorre o erro do efeito de halo. O efeito de halo resulta numa fonte de insatisfação com a decisão de avaliação de desempenho mencionada por Murphy e Cleveland (1995), em que muitas vezes os trabalhadores são considerados inteligentes e responsáveis com bons registos de assiduidade.

Do mesmo modo, o erro de leniência é considerado outra causa de insatisfação com a decisão de avaliação de desempenho (Stone, 1995). Este erro ocorre quando o avaliador considera tudo bom no período de avaliação e conduz essa mesma avaliação de desempenho a uma classificação não satisfatória. A este aspeto alguns psicólogos mencionam que as classificações de avaliação de desempenho obtidas para fins administrativos (como aumentos salariais ou promoções) seriam mais brandas do que as classificações destinadas a *feedback* ou para fins de desenvolvimento de trabalhadores (Jawahar, 2001).

No que se relaciona com o erro de tendência central, indica que o gestor ou supervisor mantém os trabalhadores na categoria de nível médio, o que conduz a uma avaliação mediana. Como exemplo, um trabalhador merece uma classificação alta, mas obtém ainda assim, uma classificação média. Este tipo de classificação torna os trabalhadores insatisfeitos, conforme definido por Stone (1995), referindo que a tendência central é outra fonte de erro que pode causar insatisfação com a avaliação de desempenho dos trabalhadores quando estes não obtêm o resultado merecido.

O estudo de Manzoor et al. (2020) focou-se no impacto dos erros de avaliação de desempenho no desempenho organizacional, através do papel mediador da insatisfação dos trabalhadores. Neste estudo foram identificados os erros de classificação que criaram problemas para a organização. Os dados foram recolhidos através de questionários (de respostas fechadas) aos trabalhadores de operadoras de telecomunicações móveis, em Hyderabad, no Paquistão. Os resultados do estudo determinaram que existe um impacto negativo dos erros de avaliação de desempenho no desempenho organizacional, refletindo-se na insatisfação dos trabalhadores.

1.5. A avaliação do desempenho em organizações de saúde

Os gestores têm a capacidade de gerir um desempenho eficaz através da utilização de ideais de recursos internos e externos, ou seja, recursos humanos, financeiros e instrumentais (Divleli, & Ergun, 2015). Como o papel da gestão é essencial para obter um fluxo de trabalho eficiente e

resultados positivos, os gestores têm necessidades distintas, e na maior parte das vezes, a sua estrutura consiste em alguns níveis principais, de entre os quais, o primeiro é a gestão de topo que assume o poder, a autoridade e a responsabilidade. O segundo nível assume que os gestores têm a tarefa de comunicar e implementar o plano de metas e objetivos anuais (Divleli, & Ergun, 2015).

No setor da saúde, a introdução de padrões específicos e medidas de desempenho conduziu o desenvolvimento de sistemas multidimensionais de medição de desempenho em diferentes órgãos governamentais e níveis de organizações internacionais (Marmor & Wendt, 2012), bem como em instituições nacionais e locais. Além de que, na década de 1980, muitas reformas dos sistemas de saúde poderiam ser atribuídas aos princípios do movimento da *New Public Management* (NPM). Nas quatro décadas de aplicação e implementação de sistemas de gestão de desempenho na área da saúde, várias mudanças ocorreram como resultado das consequências que surgiram e as novas ideias sobre o desempenho na saúde (Noto et al., 2020).

Com efeito, a evolução da gestão de desempenho no setor da saúde está relacionada com o desenvolvimento do próprio conceito de desempenho em saúde. O desempenho representa a capacidade de uma entidade para alcançar um ou vários resultados desejados, atendendo tanto à qualidade das ações, como à qualidade das realizações (Van Dooren et al., 2015). Assim, as novas visões e definições de desempenho em saúde exigem que o controlo das atividades e os recursos utilizados pelos sistemas de saúde para alcançar estes resultados devem adaptar-se continuamente (Rosella et al., 2018).

O estudo de Nuti et al. (2016) apresenta três desafios emergentes para os sistemas de gestão de desempenho em saúde: i) a inclusão da abordagem populacional; ii) a medição e consideração das multifaces dos conceitos de valor; iii) a importância da resiliência e da sustentabilidade. De acordo com os autores, as melhorias na gestão e utilização da recolha de dados são essenciais. Hoje, o *big data* e a inteligência artificial são duas áreas que apresentam grande potencial para apoiar a conceção e implementação de *Performance Management Systems* (PMS) através da integração rápida de fluxos de dados mais complexos. Estes podem promover a capacidade de obter informações em tempo real e melhorar a capacidade de previsão das organizações e o desenho de respostas mais personalizadas às necessidades do paciente e da sociedade.

1.6. Instrumentos para a avaliação de desempenho

O desempenho deve ser medido com precisão para que os trabalhadores saibam onde e de que forma podem melhorar. Saber onde melhorar deve conduzir ao treino para desenvolver novas competências. É observado que os métodos tradicionais destacam mais a classificação dos traços de personalidade do trabalhador, enquanto os métodos de avaliação modernos são mais direcionados para a avaliação das realizações do trabalho.

De acordo com Thomson et al. (2005), a ferramenta mais importante que o gestor tem para definir e alcançar as metas centradas no futuro, deve incluir os trabalhadores, controlar, coordenar e cooperar para a realização dos objetivos, incentivar e capacitar continuamente os mesmos para se

dedicarem mais e melhor à organização. Drucker (1980) defendeu a gestão por objetivos ([*Management by Objectives*] MBO) como uma abordagem sistemática para estabelecer os objetivos que levariam a melhorar o desempenho organizacional e a satisfação dos trabalhadores.

A ferramenta MBO é uma abordagem de gestão de desempenho através da qual é procurado um equilíbrio entre os objetivos dos trabalhadores e os objetivos da organização. De acordo com a essência do princípio básico de Drucker (1980), a gestão por objetivos reside em determinar os objetivos conjuntos e fornecer os comentários sobre os resultados. Assim, definir objetivos desafiadores, mas atingíveis promove a motivação e o empoderamento dos trabalhadores. Ao aumentar o comprometimento, os gestores têm a oportunidade de se concentrar em novas ideias e inovações que contribuem para o desenvolvimento e objetivos das organizações.

A gestão por objetivos, como mencionado por Drucker (1980), é uma abordagem simples para ajudar a motivar os gestores através do estabelecimento de metas (Antoni, 2005). De acordo com Aggarwal e Thakur (2013), a gestão por objetivos é uma técnica ou método de gestão através do qual os gestores e os subordinados de uma organização concordam com o seu objetivo geral, e traduzem estes objetivos numa cadeia de metas específicas de curto prazo, definindo as principais áreas de responsabilidade de cada indivíduo em termos de resultados esperados.

Prasetyaningrum e Setiawan (2020) explicam que a direção e o propósito de implementar o método de *feedback* de 360º numa organização ou empresa se relaciona com o desenvolvimento dos trabalhadores e dos auditores de gestão. Segundo os mesmos autores, da implementação na avaliação de desempenho com o sistema de avaliação de *feedback* de 360 graus deve constar a aplicação de um questionário, que monitoriza o *feedback* do trabalhador.

1.7. Modelo de desenvolvimento de competências dos profissionais e avaliação de desempenho

De acordo com Beardwell e Holden (2011, p.745) “a competência é a capacidade de desempenhar as atividades dentro de uma área ocupacional com os níveis de desempenho esperados no trabalho”. Os quatro níveis de gestão e desenvolvimento de conhecimentos e competências dos trabalhadores são descritos em ordem crescente de importância como o *know-what* (saber o quê), *know-how* (saber fazer), *know-why* (saber porquê) e *care-why* (importar-se porquê). Neste sentido, as organizações que incentivam os trabalhadores a atingir o mais alto nível de criatividade e de auto-motivação são as mais competitivas (Kultalahti & Viitala, 2014). Apesar da sua natureza humana, a competência deve ser processada como uma matéria-prima, pois tem de se regenerar constantemente.

Inicialmente, Bourne et al. (2002) dividiram as competências em categorias separadas como a competência central, competência distintiva, competências organizacionais, competências de suporte e capacidade dinâmica; contudo, a questão-chave é saber como cuidar, gerir, desenvolver e obter valor das organizações, pois estas são a base das competências e o seu desenvolvimento que deve ser considerado nos requisitos futuros. As competências podem ser individuais, de equipa

ou organizacionais, sendo que as competências individuais consistem em conhecimentos, competências e motivação que os trabalhadores aplicam no trabalho e que beneficia a organização. Já o conhecimento coletivo consiste nas competências dentro de um grupo, equipa, unidade ou toda a organização e interação interna do grupo que cria valor agregado (Kultalahti & Viitala, 2014). A Figura 2 evidencia os diferentes tipos de competências numa organização.

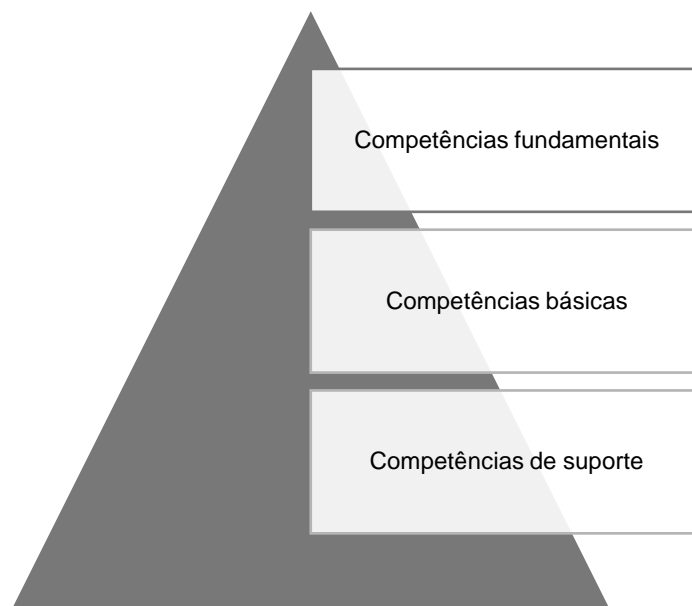


Figura 2: Diferentes tipos de competências numa organização.
Fonte: Adaptado de Kultalahti e Viitala (2014).

Podem ser identificadas três etapas no processo de desenvolvimento de competências: i) identificação e planeamento; ii) avaliação e comparação com necessidades futuras; e iii) desenvolvimento contínuo. Klein (1998) apresentou um modelo de aprendizagem organizacional assente em três fases:

1. Aquisição: desenvolver conhecimentos, habilidades, percepções e relacionamentos;
2. Disseminação: partilhar o que foi aprendido;
3. Assimilação: Integrar a aprendizagem para que seja acessível e difundida.
4. A competência organizacional para a competitividade da organização, requer a criação de competências profissionais e a sua utilização para o desenvolvimento das vantagens que são consideradas como mais importantes para a mesma. No entanto, este processo implica necessariamente desenvolvimento, formação e orientação profissional para atingir determinadas competências individuais suscetíveis de desempenho e uma adequada correlação de interesses pessoais com as necessidades da organização (Hu, 2019).

A Tabela 3 evidencia cargos e funções e as respetivas responsabilidades que lhes estão associadas.

Tabela 3: Cargos/funções e responsabilidades associadas.

Cargo/função	Responsabilidades e competências associadas à função
Gestores	Motivar, criar uma visão clara e garantir o comprometimento; Comunicar a visão de competências futuras; Desafiar práticas anteriores.
Superiores/Encarregados	Definir as organizações de processamento; Definir objetivos de competência para metas a nível individual e de equipa; Permitir oportunidades de desenvolvimento; Motivar e fornecer sugestões que incentivam a desafiar práticas anteriores.
Colegas de trabalho	Aprender com os outros; Partilhar conhecimento e experiências; Fornecer <i>feedback</i> ; Contribuir, permitindo diferentes pontos de vista.
Trabalhadores	Aprender; Adquirir capacidade de auto-orientação e iniciativa; Desenvolver capacidade de perseverança; Demonstrar coragem para desafiar e transformar práticas anteriores.

Fonte: Adaptado de Kauhanen e Piekkola (2006).

1.8. Procedimentos reguladores da avaliação de desempenho

O paradigma atual dominante na medição e gestão de performance que teve as suas raízes nos estudos de sistemas eletrónicos é investigado para destacar as lacunas potenciais de abordagens anteriores (Bourne et al., 2018). Nas últimas décadas, os estudos sobre a gestão de indicadores-chave de desempenho têm aumentado exponencialmente, dando origem a uma multiplicidade de abordagens heterogéneas, tratando qualquer aspeto a seu respeito (Dominguez et al., 2018).

No ano de 2009, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) publicou um relatório sobre os indicadores reguladores de sistemas de gestão. Estes indicadores referem-se às principais características do processo pelo qual a regulação é produzida, avaliada e

implementada, abrangendo o planeamento futuro, consulta, redução de custos administrativos, obrigações e outras dimensões e ferramentas. É importante referir que estes indicadores informam sobre a presença ou ausência de determinadas características no processo regulatório de um determinado país.

Os órgãos reguladores definem a organização, os níveis de autoridade, as responsabilidades gerais e as responsabilidades pelos processos de gestão de competências, que fazem parte e interagem fortemente com os demais processos do órgão regulador, especialmente, com o planeamento estratégico, recursos humanos e processos de gestão, como atribuição de responsabilidades, e processos financeiros (Adler et al., 2016; Pulakos & O’Leary, 2011).

Na terminologia comum, a percepção define-se como a forma como o indivíduo pensa sobre algo e a sua ideia de como percebe as coisas com os seus sentidos de visão, audição, e a capacidade natural de compreender ou perceber o que está no seu ambiente (Wang et al., 2020). Na Filosofia e na ciência cognitiva, a percepção define-se como o processo de atingir a consciência ou a compreensão da informação sensorial. A palavra percepção tem origem nas palavras latinas *perceptio*, *percipio*, e significa receber, cobrar, ação de tomar posse e apreensão com a mente ou sentidos.

Através da percepção, os indivíduos tentam dar sentido ao seu ambiente e objetos, pessoas e eventos porque cada pessoa dá o seu significado aos estímulos, sendo bombardeada constantemente por estímulos ambientais que influenciam o seu sentido de visão, audição, olfato e tato. A Figura 3 evidencia o processo de percepção do indivíduo na organização.



Figura 3: Processo de percepção do indivíduo na organização.
Fonte: Adaptado de Wang, et al. (2020).

As percepções dos trabalhadores são influenciadas por diferenças individuais, valores, *scripts* mentais, os quais conduzem a atender a diferentes estímulos, interpretá-los através de diferentes lentes e recordar seletivamente informações (Benlian, 2014). Estas ideias levaram os investigadores organizacionais e de gestão a explorar a congruência perceptiva, ou até que ponto duas ou mais

peças ou grupos partilham as percepções face a um determinado objeto (Benlian, 2014; Hatfield & Huseman, 1982). De uma forma geral, a relação perceptiva entre os trabalhadores está associada a resultados positivos e a incongruência a efeitos negativos. Por exemplo, quando líderes e equipas concordam sobre altos níveis de suporte organizacional, o desempenho da equipa e o afeto positivo são também elevados (Bashshur et al., 2011).

Os trabalhadores podem tomar conhecimento das percepções dos colegas da equipa através da comunicação direta, bem como observar as reações verbais e não verbais a determinadas situações como por exemplo, os conflitos, procedimentos, ou decisões e estabelecimento de metas. De acordo com Van Hootegem e De Witte (2019) os trabalhadores esforçam-se para dar sentido a estímulos sociais ambíguos e verificam com os outros para validar a sua própria experiência.

Os gestores e os seus trabalhadores veem o mundo, os estímulos e os programas organizacionais de forma diferente e de várias perspetivas. Assim, ao compreender que as suas percepções subjetivas são diferentes em algo, tal deve ser tolerado e enfrentado nos ambientes de trabalho. A cultura organizacional tem sido descrita como um sistema de crenças partilhadas pelos membros de uma organização (Spencer, 1983) e as organizações necessitam de analisar as suas diferentes percepções. Esta necessidade de análise das percepções é muito importante por duas razões, sendo que a um nível teórico, as diferenças de percepções entre os membros das organizações sugerem que a existência de valores partilhados seja questionada (Ameh & Daniel, 2017).

Phillips et al. (2014) propuseram a codificação de um conjunto como o processo cognitivo central, uma vez que “reflete um mecanismo adaptativo que permite a representação eficiente de uma grande quantidade de informação” (Haberman & Whitney, 2009, p. 718). O seguimento da codificação do conjunto espontâneo, incontável e eficiente, explica como as diferentes informações visuais de estímulos semelhantes são integrados numa única representação do grupo. O resultado deste processo é um resumo estatístico das características do grupo percebido (Whitney et al., 2014).

O papel crítico das percepções de gestão nos processos organizacionais de tomada de decisão e formulação da estratégia há muito é reconhecido também na literatura de gestão. A pesquisa sobre os papéis e os efeitos das percepções de gestão no campo da administração ainda se encontra em construção. Analisar a relação entre a diversidade da equipa e as percepções individuais obtém-se através das impressões de todo o grupo (Meyer, 2017).

Estas reações negativas podem conduzir a resultados organizacionais negativos nos trabalhadores como deixar a organização, que dificultam o *feedback* na avaliação de desempenho, de modo que os objetivos organizacionais não são e não podem ser impedidos. Seguem-se atitudes e resultados negativos, como diminuições na motivação e satisfação da avaliação (Patient & Skarlicki, 2010; Selvarajan & Cloninger, 2012).

A percepção da injustiça e trabalho está enraizada na interferência com a igualdade de acesso a recursos ou a oportunidades e está associada a sentimentos de sofrimento e perda. De acordo com Sullivan et al. (2014) quaisquer decisões organizacionais ou ações de gestão que são percebidas

como injustas têm o potencial de conduzir a indignação e antipatia por parte dos trabalhadores. Os propósitos estratégicos da avaliação de desempenho orientam os gestores a lidar com questões legais, de justiça incentivando-os a oportunidades iguais de emprego, e os mecanismos de avaliação de desempenho dispersam as preocupações dos trabalhadores sobre equidade e justiça e motiva-os a melhorar o seu desempenho (Mulvaney, et al., 2012).

A injustiça distributiva existe quando há um “défice e desajuste entre o que o ambiente oferece e a pessoa procura” (Stecher & Rosse, 2007, p.778). Este aspeto ocorre quando os trabalhadores percebem as recompensas que recebem como não compatíveis com o esforço despendido. A injustiça também ocorre quando a razão das entradas e os resultados de um trabalhador não são congruentes com os colegas (Howard & Cordes, 2010; Stecher & Rosse, 2007).

Do mesmo modo, Radebe e Dhurup (2014) consideraram a intenção de sair como uma vontade de um trabalhador em romper as relações ou ser membro de uma determinada organização. De acordo com os autores, estes trabalhadores não têm compromisso com a organização e alertam que a falha em evitar o atrito pode servir somente para aumentar os custos com o recrutamento e a formação de novos trabalhadores.

É, por isso, importante que as empresas estejam cientes das capacidades dos seus trabalhadores, com o objetivo de serem capazes de geri-los e alinhá-los com a sua estratégia geral de negócios (Ikramullah et al., 2016). No entanto, Murphy e Cleveland (1995) relataram que muitos fatores importantes em relação à investigação e desenvolvimento de uma avaliação de desempenho ainda são frequentemente esquecidos.

Saraih et al. (2017) sugeriram que com a finalidade de aumentar a satisfação do trabalhador em relação ao processo de avaliação, as suas preocupações devem ser sempre abordadas. Efetivamente, estudos anteriores identificaram que existem vários fatores como o sistema de avaliação, entrevistas, e resultados da avaliação como preditores de satisfação (Katavich, 2013).

2. Metodologia de investigação

Segundo Carvalho et al. (2016) a investigação científica consiste num processo metódico com uma intenção, que deve ser bem definida e específica. Partindo da formulação de um problema, designada por questão de investigação, segue-se um conjunto de fases ou de passos pré-definidos pelo investigador, de forma a dar resposta a essa questão. Este plano metodológico pode enquadrar-se num paradigma qualitativo ou quantitativo, ou ainda numa abordagem que combine estes dois paradigmas.

Por sua vez, o método representa o procedimento utilizado para realizar a investigação, contemplando uma descrição das diversas etapas de desenvolvimento da mesma, dependendo da escolha do paradigma no qual se enquadra a investigação, da questão de partida e dos objetivos específicos (no caso de se tratar de uma metodologia qualitativa), ou das hipóteses de investigação (no caso de se tratar de uma metodologia quantitativa) (Prodanov & Freitas, 2013).

Neste seguimento, o objetivo desta secção é apresentar e fundamentar as escolhas metodológicas que serviram de base ao estudo empírico, bem como apresentar a questão de investigação, os objetivos específicos e o caminho traçado para dar resposta à questão de investigação formulada.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) a definição do caminho metodológico é fundamental, para que o investigador não se desvie do seu caminho e consiga dar resposta à questão de investigação inicialmente formulada. Estes autores destacam ainda a importância da abordagem teórica, que sustenta a definição da metodologia, como forma de atingir a validade científica.

2.1. Questão de investigação e objetivos específicos

Quivy e Campenhoudt (1992) consideram, no que concerne ao início do processo de investigação, a formulação de uma questão de base (questão de investigação), a partir da qual se definirão os objetivos da própria investigação. Este será o ponto de partida do desenho metodológico. Assim, para a atual investigação determinou-se como questão de investigação a seguinte:

- Quais os benefícios da criação de um sistema de avaliação de desempenho numa empresa que opera no setor de produção de produtos hospitalares?

Definiram-se ainda como Objetivos Específicos (OE), face à empresa em questão, os seguintes:

- OE 1: Determinar os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho na empresa alvo do estudo.
- OE 2: Percecionar qual o método de avaliação de desempenho mais adequado, face às características da organização, de acordo com o setor de atividade e também de acordo com as características das funções dos seus trabalhadores.
- OE 3: Perceber a satisfação da gestão de recursos humanos com o modelo de avaliação de desempenho proposto.

Para se conseguir dar resposta à questão de investigação formulada definiu-se uma metodologia qualitativa. De acordo com Ruas (2021, p.110), “o paradigma fenomenológico ou qualitativo é aquele que trata da recolha, análise e processamento de dados e informação qualitativa, obtida fundamentalmente através de métodos como entrevistas, observações, grupos focais e diários”. Ainda de acordo com o mesmo autor, este paradigma permite uma interpretação e compreensão do fenómeno ou problema de uma forma holística (Ruas, 2021).

Trata-se ainda de uma investigação aplicada, uma vez que a investigação pretende dar resposta a um problema concreto, surgido no contexto de uma organização em particular (Ruas, 2021), e que tem como objetivo último o desenvolvimento e a proposta de um instrumento que se pretenda que conduza a uma melhoria organizacional.

A investigação é também enquadrada como um estudo de caso, uma vez que se pretende uma abordagem profunda e detalhada de um caso específico, neste caso de uma organização, nomeadamente, a empresa Steripack, S.A., permitindo analisar detalhes específicos e complexidades inerentes à organização selecionada, incluindo-se o próprio ambiente organizacional, procurando-se uma compreensão mais completa e detalhada da mesma.

Para dar resposta aos objetivos de investigação definidos, recorreu-se aos instrumentos descritos na Tabela 4.

Tabela 4: Objetivos específicos, instrumentos e formas de resposta aos objetivos.

	Contextualização	Instrumento	Como vai dar resposta
OE 1	Identificação dos objetivos fundamentais relacionados com a avaliação de desempenho.	Análise do ambiente organizacional.	Através da identificação dos aspetos favoráveis à introdução de um sistema de avaliação de desempenho.
OE 2	Desenvolvimento de um instrumento de avaliação de desempenho adequado à organização.	Instrumento de avaliação de desempenho desenvolvido.	Este instrumento irá colmatar a lacuna relacionada com a inexistência de um instrumento de avaliação de desempenho.
OE 3	Recolha de dados com a gestão de recursos humanos, que permita perceber a adequação face ao modelo de avaliação de desempenho proposto.	Entrevistas informais com a responsável pela gestão de recursos humanos.	Através da aplicação de entrevistas à responsável pela gestão de recursos humanos, irá ser possível perceber a adequação face ao modelo de avaliação de desempenho proposto.

Fonte. Elaborado pela autora.

2.2 Estudo de caso e desenho metodológico

Para além da necessidade de identificar os dados a recolher, é também necessário realizar-se a circunscrição do campo das análises empíricas a serem realizadas no espaço e no tempo (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Dentro das diversas tipologias de estudo de caso que Ruas (2021) define como sendo um estudo de caso com um caráter eminentemente descritivo, de tipo ilustrativo e experimental. Considera-se que a presente investigação se enquadra na tipologia de estudo de caso experimental, uma vez que “tem como objetivo examinar as dificuldades na implementação de novos processos, procedimentos ou tecnologias num dado setor de atividade” (pp. 137,138), neste caso na empresa Steripack, S.A. Assim, o objeto de estudo é a própria organização, incluindo a sua cultura, ambiente e práticas organizacionais que lhe são inerentes. Destaca-se que a e empresa que desenvolve a sua atividade na área industrial de produção de produtos hospitalares.

Face à questão de investigação e respetivos objetivos apresentados na subsecção anterior, apresenta-se de seguida o desenho metodológico na Figura 4, que permitirá obter as respostas

pretendidas, tanto aos objetivos específicos, como à questão de investigação inicialmente formulada.

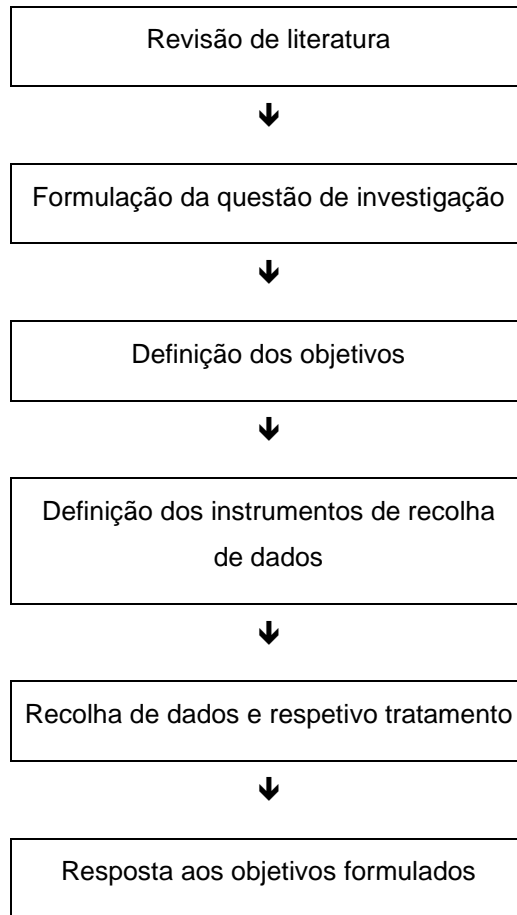


Figura 4: Desenho metodológico.
Fonte: Elaborado pela autora.

2.3 Recolha e análise de dados

Uma vez que o trabalho desenvolvido pela investigadora se relaciona diretamente com a proposta para a implementação futura de um sistema de avaliação de desempenho, numa fase inicial do seu trabalho foi realizada uma revisão de literatura que permitiu uma visão ampla, mas ao mesmo tempo consistente e direcionada sobre a realidade em estudo.

Com a realização do estágio na empresa, a investigadora passou a ter uma participação ativa na organização, não assumindo o papel de uma observadora meramente passiva, mas participando de forma ativa e interagindo dentro do ambiente organizacional. Assim, foi possível, através de conversas e participação em atividades relevantes, observar diretamente o comportamento dos diversos participantes no seu meio natural (na própria empresa), ou seja, em situação real de trabalho. Esta observação (que pode ser mais ou menos documentada), permite observar aspetos como as interações sociais, os comportamentos, a linguagem utilizada (verbal e não verbal), entre outros aspetos.

Através de entrevistas informais e não estruturadas, com a responsável pelos recursos humanos, foi também possível recolher *feedback* sobre o prosseguimento de todo o processo, fornecendo perspetivas valiosas para a continuidade e o rumo do trabalho a desenvolver. Segundo Ruas (2021, pp. 161,162), “as entrevistas não estruturadas ou informais são conduzidas como sendo uma conversa informal a ter com o entrevistado, sobre um determinado tópico (...) de modo a obter-se a sua opinião ou pensamento sobre o mesmo”. Uma vez que a investigadora permaneceu na empresa durante cerca de dois meses, sempre em contacto direto com a gestora de recursos humanos, e interagindo diretamente com a mesma, esta forma de recolha de informação considerou-se como a mais adequada.

De forma adicional, o acesso e análise a diversos documentos (externos e internos) da organização, também permitiu compreender melhor a realidade da empresa. Esta análise e respetiva reflexão foi também essencial para assegurar maior objetividade e validade dos resultados obtidos.

A combinação de todos estes aspetos, permitiu uma recolha de informação e de dados adequados, de forma conseguir dar resposta tanto à questão de investigação, como aos objetivos específicos inicialmente definidos.

3. Apresentação de resultados e discussão

3.1. Apresentação da empresa

A Steripack, S.A., inicialmente denominada Medisp Produtos Hospitalares, S.A., foi constituída no dia 18 de outubro de 1991, sendo nessa altura detida por seis acionistas portugueses, que possuíam 50% de capital da empresa e um acionista sueco que detinha os restantes 50%.

Em junho de 1995 ocorreu uma mudança na estrutura da sociedade, tendo o acionista sueco comprado os 50% do capital aos acionistas portugueses. A empresa manteve-se até março de 2010 apenas com um acionista, altura em que foi comprada pelo grupo holandês, Sterisets International B.V., que detém atualmente 100% do capital. A Sterisets International B.V., situada na Holanda, realiza apenas distribuição de produtos, parte deles produzidos na Steripack, S.A., e tem como principais mercados os países da Benelux (Holanda, Bélgica e Luxemburgo), países nórdicos (Suécia, Noruega, Finlândia e Dinamarca), Inglaterra, Irlanda, Alemanha, Islândia, França, Itália, passando pelo Médio Oriente, Austrália e Estados Unidos, o que demonstra a sua grande flexibilidade.

Fazendo parte do mesmo grupo, a Steripack, S.A. partilha da sua missão, visão, valores e objetivos. A Steripack, S.A., já com 32 anos de existência, manteve sempre o seu trabalho intimamente ligado à produção e comercialização de produtos hospitalares.

A área de atuação da empresa é Business-to-Business (B2B), e comercializa uma larga gama de produtos hospitalares estéreis e não estéreis, tais como conjuntos descartáveis de cateterização, diálise, sutura, desinfeção, parto, *Custom Procedure Trays* (CPT) conjuntos utilizados em diferentes procedimentos. Para além dos conjuntos também comercializa luvas de copolímero, *drawsheets*, instrumentos metálicos estéreis e não estéreis, seringas pré cheias estéreis e outros produtos inerentes à área hospitalar. De seguida apresenta-se a missão, visão, cultura organizacional, objetivos e valores preconizados pela empresa.

Missão

Através dos seus produtos, a Steripack, S.A., pretende aumentar a eficiência dos hospitais e reduzir o custo do atendimento ao paciente. Os preços são mantidos baixos devido aos próprios métodos de produção em grande escala altamente racionalizada.

Visão

A empresa tem como visão entrar num nicho de mercado onde as grandes empresas não entram, os mercados mais pequenos nos quais é possível aumentar a eficiência dos clientes.

Cultura organizacional

Respeitar todos os *stakeholders*, internos e externos, tendo com eles uma relação aberta com o objetivo de uma longa cooperação.

Objetivos

- Entrar em mercados pequenos para dar a conhecer os produtos;
- Aumentar a quota de mercado;
- Aumentar a produção e ao mesmo tempo aumentar a eficácia e eficiência produtiva;
- Criar valor para os clientes através da redução de custos.

Valores

A empresa tem como principais valores respeitar o ambiente, conviver (com) e respeitar diferentes culturas e religiões. Assim, procura causar o menor impacto ambiental com as suas atividades

operacionais, evitando a poluição do ar, da água e da terra sem, no entanto, comprometer a eficiência e a confiabilidade dos produtos.

Para isso foram adotados procedimentos e criadas parcerias para reduzir o impacto da sua atividade, nomeadamente, no que respeita às ações que se encontram definidas na Figura 5.

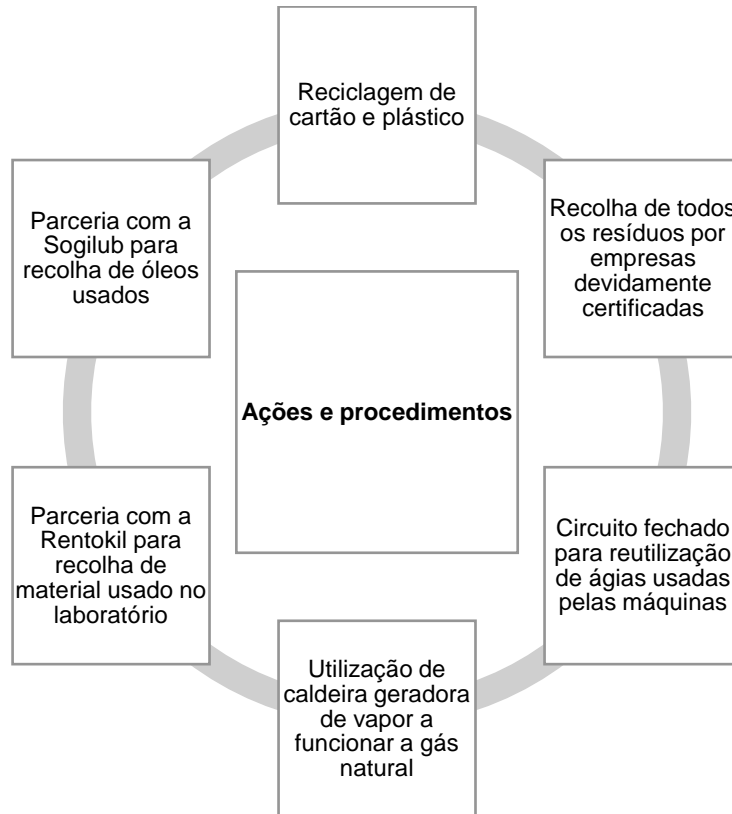


Figura 5: Ações e procedimentos em realização, no âmbito da redução do impacto da atividade operacional da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, tendo por base a informação disponibilizada pela Steripack, S.A.

Responsabilidade Social Corporativa (CSR)

A abordagem do Grupo STI em relação à Segurança, Saúde e Meio Ambiente é uma abordagem integrada, na qual se considera a prevenção como fundamental. A empresa tem a consciência de que a segurança, a saúde e a proteção do ambiente são questões importantes e duradouras num mundo em mudança, indo ao encontro dos pilares fundamentais do conceito de sustentabilidade (ambiental, social e económica).

Assim, o Grupo STI considera que a proteção das pessoas e do meio ambiente vai muito além de uma obrigação legal ou social, sendo parte integrante das suas operações. Por essa razão, a empresa realiza uma abordagem a todas as questões relacionadas com a segurança, a saúde e a proteção ambiental com o mesmo sentido de responsabilidade, e de forma metódica.

Todo o Grupo STI, encontra-se comprometido com uma utilização responsável dos recursos de forma de reduzir o impacto ambiental, promovendo a sensibilização de toda a organização e respetivos *stakeholders* para as questões ambientais. Nesse sentido, a empresa tem vindo a adotar

a seguinte política ambiental no que respeita a boas práticas de consumos e reutilização de materiais e resíduos:

1. Evitar a geração de resíduos;
2. Reutilizar materiais, sempre que possível;
3. Reciclar os resíduos, se possível;
4. Caso a reciclagem não seja possível, comercializar os resíduos como produtos secundários;
5. Caso não sejam possíveis as ações anteriores, os resíduos devem ser devidamente destruídos (incinerados);
6. Apenas como último recurso, deverá ocorrer o descarte de resíduos e apenas de materiais inertes.

A empresa definiu ainda o seguinte tratamento de resíduos de diferentes tipologias, tal como se descreve na Tabela 5.

Tabela 5: Ações de política ambiental para tratamento de resíduos/práticas definidas pela empresa.

Tipos de resíduos	Ações
	Reduzir a utilização de papel.
Gestão de resíduos	Reduzir o consumo e a utilização de embalagens. Priorizar a utilização de canais digitais.
	Reduzir a quantidade de energia e de água utilizadas.
Energia e água	Desligar o equipamento e as luzes, quando não estiverem a ser utilizados. Aumentar a eficiência energética dos equipamentos e das infraestruturas. Reutilizar a água, sempre que possível.
	Reduzir a necessidade de viajar.
Transporte	Aumentar a eficiência do planeamento de transportes, evitando viagens extra.

Fonte: Elaborado pela autora, tendo por base a informação disponibilizada pela empresa.

Existe da parte da empresa uma consciência da necessidade de redução do impacto da sua própria atividade operacional no meio ambiente. Para tal, a empresa tem vindo a realizar investimentos sociais e ambientalmente conscientes, esforçando-se por conseguir encontrar soluções (para as suas necessidades), que sejam ecologicamente corretas e eficientes e que evidenciem tanto um benefício económico, como uma redução na carga ambiental.

Recursos Humanos

A empresa reconhece a grande importância que os recursos humanos têm na sua atividade, na sua missão e no seu sucesso. A Steripack, S.A., tem um organograma bem definido e com funções que também se encontram devidamente definidas e aprovadas. A Figura 6 reflete o organograma da empresa.

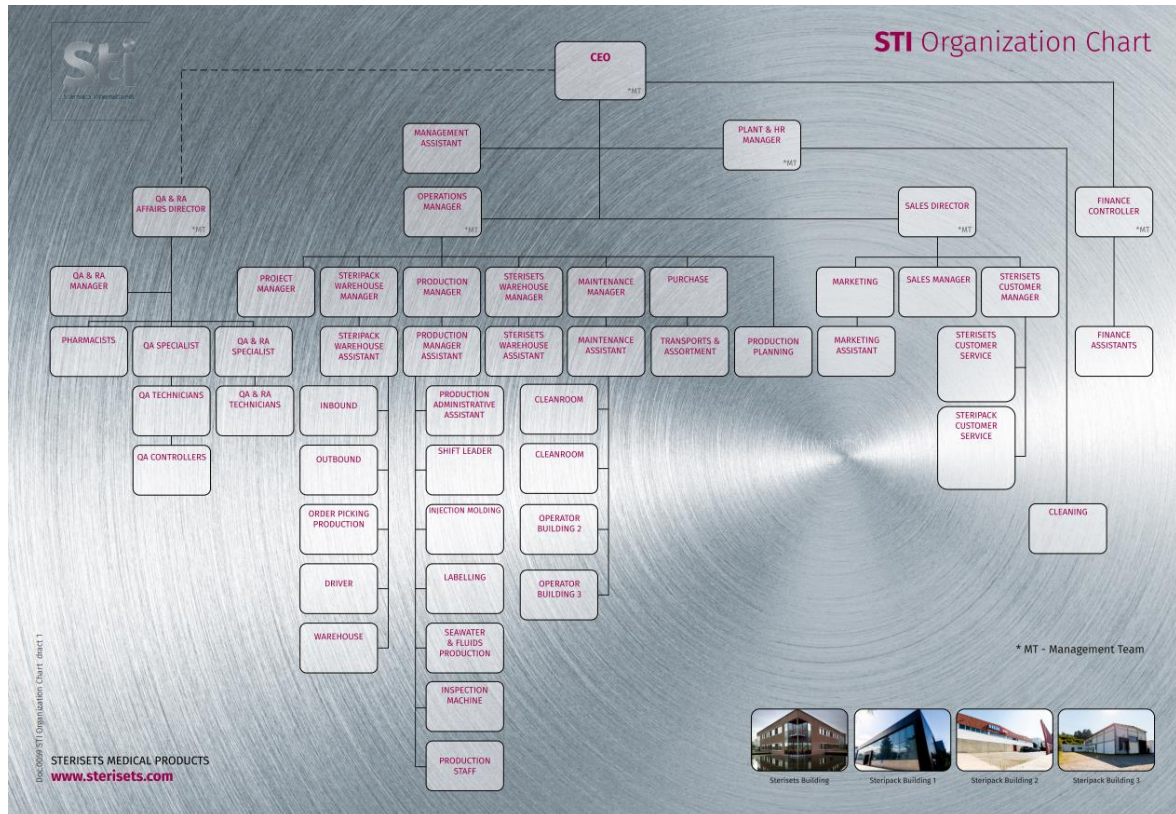


Figura 6: Organograma da Steripack, S.A.
Fonte: Steripack, S.A.

3.2. Aplicação do sistema de avaliação de desempenho

No que respeita ao sistema de avaliação de desempenho, primeiramente, e assumindo por base os modelos analisados na subsecção 1.4.1. Métodos de avaliação de desempenho, na qual se realizou uma análise dos métodos mais antigos e dos métodos mais modernos, procedeu-se a uma análise da adequação de cada um desses métodos, atendendo à realidade da empresa.

As considerações tecidas, no âmbito da presente investigação, encontram-se descritas na Tabela 6. As mesmas resultam da percepção que a autora (no papel de investigadora) desenvolveu, face ao contacto direto com a gestão e com os futuros avaliados.

Tabela 6: Considerações realizadas relativamente à adequação ou desadequação de cada um dos métodos de avaliação de desempenho considerados.

Métodos	Adequação ou desadequação do método para a empresa
Método de Classificação Superior	Não se adequa, pois, o princípio da empresa em relação ao sistema de avaliação não é avaliar os trabalhadores do melhor ao pior.
Escalas Gráficas de Avaliação	Adequa-se, mas a análise da avaliação requer uma intervenção mais complexa conseguida através de gráficos.
Método do Incidente Crítico	Não se adequa, pois não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excecionais, sejam estes positivos ou negativos.
Listagens/Lista de verificação	Adequa-se, pois, é um método baseado numa lista de critérios específicos e tarefas mensuráveis para as funções dos trabalhadores. Tem como foco comportamentos observáveis. Geralmente utiliza escalas de classificação o que facilita a interpretação. Permite mensurar tanto comportamentos técnicos, como comportamentais.
Método da escolha forçada	Não se adequa pois não analisa traços da personalidade e utiliza blocos de frases descritivas e o avaliador é forçado a escolher uma frase de cada bloco. É um método pouco conclusivo.
Método de pesquisa de campo	Não se adequa, pois, exige um especialista em avaliação para fazer as entrevistas e isso requer custos para a empresa, que não está disposta a suportar os mesmos.
Ensaio Narrativo	Não se adequa por ser um método que exige muito tempo dedicado por parte do avaliador e este método tende a dificultar a comparação entre trabalhadores.
Gestão por Objetivos (MBO)	Não se adequa, pois, este método centra-se nos resultados (conquista dos objetivos), ou seja, compara os resultados esperados com os objetivos. No caso da Steripack, S.A., seria quase impossível a sua aplicação, uma vez que a empresa trabalha por encomendas, que são variáveis e não possui objetivos específicos.
Gestão Participativa de Objetivos (PMO)	Não se adequa, pois combina elementos da gestão por objetivos.
Balanced Scorecard	Não se adequa ao estudo de caso pois não é uma ferramenta direta para a avaliação do desempenho individual, mas sim para avaliar o desempenho organizacional.
Escalas de classificação ancoradas no comportamento (BARS)	Não se adequa, pois é um método individualizado para cada pessoa o que iria ocupar muito tempo e recursos que a empresa não dispõe no momento.
Assessment centres	Não se adequa á empresa, uma vez que geralmente são aplicados nas fases de recrutamento e seleção e não são tipicamente usados para avaliar o desempenho contínuo no trabalho.
Autoavaliação	Adequa-se, mas apenas como complemento da avaliação da chefia uma vez que se parte do princípio de que o trabalhador pode não ser totalmente sincero.
Avaliação pelos pares	Não se adequa uma vez que os avaliadores podem ser influenciados por fatores externos, como amizade, rivalidade ou outros relacionamentos pessoais.
Avaliação pelos subordinados	Esta fonte de avaliação não se adequa ao tema pois o intuito do trabalho é o oposto.
360 graus	Não se adequa, pois, é um método que envolve um grande conjunto de avaliadores, a avaliação pode não ser coerente e no caso dos clientes estes não conhecem os avaliados.

Fonte: Elaborado pela autora, tendo por base o trabalho desenvolvido na empresa durante o seu estágio.

3.3. A seleção do método de avaliação de desempenho

De acordo com revisão de literatura realizada, considera-se que a avaliação de desempenho é importante tanto para a empresa quanto para o trabalhador, uma vez que este pode, desta forma, ver em que aspetos/itens pode melhorar ao conhecer as suas qualidades e os seus pontos fracos.

No caso da empresa, a utilização desta metodologia permitirá que a mesma possa passar a ter um conhecimento mais abrangente sobre a sua força de trabalho, proporcionando o reconhecimento dos melhores talentos. Assim, e a partir deste conhecimento, é possível fornecer *feedback* aos trabalhadores, que passam a diferenciar-se em diferentes contextos e a agir com mais propósito. Este método permite também aos gestores averiguar a necessidade de mais ações de formação dos trabalhadores para determinadas funções.

No âmbito da escolha do método que melhor se adaptaria à realidade desta organização, foram desenvolvidos os instrumentos que se encontram na Tabela 7.

Tabela 7: Instrumentos desenvolvidos no âmbito do processo de avaliação de desempenho.

Apêndice	Designação	Objetivos
A	Ficha de dados pessoais do trabalhador	Agregar informação sobre o trabalhador. Manter organizada a informação sobre os trabalhadores.
B	Ficha individual de formação	Registrar a formação frequentada por cada trabalhador. Manter organizada a informação sobre a formação frequentadas por todos os trabalhadores.
C	Impresso de <i>feedback</i> de formação	Compreender de que forma a formação foi útil para o trabalhador. Identificar necessidades de formação.
D	Matriz de competências técnicas	Sistematizar a informação para se proceder à avaliação de desempenho no que respeita a competências técnicas.
E	Matriz de competências comportamentais	Sistematizar a informação para se proceder à avaliação de desempenho no que respeita a competências comportamentais.
F	Impresso de avaliação de desempenho para o setor de produção	Realizar a avaliação de desempenho para o setor de produção.
G	Impresso de autoavaliação de desempenho para o setor de produção	Realizar a autoavaliação de desempenho no caso dos trabalhadores do setor da produção.
H	Impresso da avaliação de desempenho para os outros departamentos da empresa	Realizar a avaliação de desempenho para os trabalhadores dos outros setores da empresa (exceto o setor de produção).
I	Guião de inquérito de satisfação dos trabalhadores relativo ao sistema de avaliação de desempenho implementado	Aferir a satisfação dos trabalhadores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho implementado.

Fonte: Elaborado pela autora.

O objetivo deste trabalho foi criar uma metodologia de avaliação de desempenho para os trabalhadores do setor de produção de uma empresa de produtos hospitalares (Steripack, S.A.), com o objetivo de estes desenvolverem as suas competências, selecionarem formações adequadas ao seu perfil de trabalho, e de forma consequente, melhorar o seu desempenho na empresa.

Para que tal fosse possível, a primeira etapa foi identificar as competências desejadas nos trabalhadores. Com base nessas informações, foi criada uma *checklist* com um conjunto de itens relacionados com a avaliação de competências técnicas de acordo com as funções a exercer por cada trabalhador e para cada máquina, visto que o trabalho é rotativo, ou seja, nenhum trabalhador exerce sempre a mesma função. Esta *checklist* encontra-se no Apêndice D – Matriz de competências técnicas, tendo como principal objetivo sistematizar a informação para se proceder à avaliação de desempenho, no que respeita às competências técnicas. Após a elaboração do formulário de avaliação, foi proposto um método de avaliação de desempenho individual (para cada trabalhador) para o setor da produção da empresa.

Depois de realizada uma análise ao perfil da empresa e ao tipo de atividade e número de trabalhadores, identificou-se que o sistema de avaliação de desempenho mais adequado deveria ser baseado em competências técnicas e de conhecimentos específicos (relacionados, por exemplo, com cada uma das máquinas utilizadas pelos trabalhadores que, como já mencionado, eram ocupadas de forma rotativa), como também em competências comportamentais (destacando-se, a facilidade em adaptar-se a novas situações, usar o tempo de trabalho de forma útil, colocar o foco no custo/desperdício, colocar o foco na segurança e na qualidade, assiduidade e pontualidade, entre outras. A *checklist* referente a esta avaliação encontra-se no Apêndice E - Matriz de competências comportamentais, que tem como principal objetivo, sistematizar a informação para se proceder à avaliação de desempenho no que respeita a competências comportamentais.

Foi também desenvolvido um instrumento de avaliação de satisfação dos trabalhadores da empresa relativamente do sistema de avaliação de desempenho a implementar. Esse questionário foi construído a partir do instrumento de Meliá e Peiró (1989), encontrando-se disponível no Apêndice I.

De forma adicional e complementar ao trabalho desenvolvido, foram ainda criados os seguintes documentos/instrumentos, que permitiram à empresa sistematizar diversos processos relacionados com o recrutamento e a seleção (mas não exclusivamente), nomeadamente, os que se descrevem na Tabela 8.

Tabela 8: Outros instrumentos desenvolvidos.

Apêndice	Designação	Objetivos
J	Teste para recrutamento e seleção (teste de autoavaliação de personalidade)	Identificar traços gerais de competências a potenciais futuros trabalhadores.
K	Teste para recrutamento e seleção (teste de interpretação e escrita)	Analisar competências de interpretação e escrita em potenciais futuros trabalhadores.
L	<i>Checklist</i> de primeiros socorros	Sistematizar informação sobre lista de primeiros socorros.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4. Discussão dos resultados

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito do estágio realizado pela autora na empresa Steripack, S.A., que decorreu entre 5 de dezembro de 2022 e 17 de fevereiro de 2023. Após uma vasta revisão de literatura em que foram consideradas diversas metodologias de avaliação de desempenho, ao que se seguiu uma cuidada análise ao perfil da empresa, de forma conjunta com a pessoa responsável pelos recursos humanos, foi desenvolvido um sistema de avaliação de desempenho, que se considerou como sendo a metodologia mais adequada, atendendo à empresa, à sua atividade e também ao número e perfil dos seus trabalhadores.

Um sistema de avaliação de desempenho deve encontrar-se centrado nos elementos que sejam mais relevantes para o desempenho do trabalhador, potenciando o seu desenvolvimento. Existem, no entanto, diversas dimensões que podem ser avaliadas. Estas dimensões podem variar de acordo com o setor de atividade da empresa e/ou com o perfil da função. De forma adicional, podem também ser incluídas não apenas competências técnicas, mas também competências comportamentais ou relacionais, que nem sempre poderão ser fáceis de mensurar e de avaliar.

Uma questão que deve ser colocada é a forma como a avaliação de desempenho deve decorrer, por quem é realizada e de que forma é comunicada aos trabalhadores. Um prévio conhecimento das dimensões e itens integrantes do processo de avaliação é também fundamental para que este se desenvolva de forma adequada.

A Steripack, S.A., sendo uma empresa multinacional, que opera em território nacional e que tem um elevado foco na qualidade e na sustentabilidade tem uma necessidade em manter uma equipa de profissionais que se encontrem bem integrados e que desenvolvam a sua atividade profissional dentro dos padrões exigidos pela organização. Desta forma, considera-se que este é um processo que não deve ser descuidado. Uma maior consciência da forma de trabalho individual permite ao trabalhador calibrar a sua forma de estar na empresa e dessa maneira, ter consciência de que é necessário melhorar o seu desempenho de forma contínua, seja através da aquisição de novas competências profissionais, que poderão ser decorrentes do acesso a formação profissional específica, seja por via da repetição de algumas tarefas que se encontrarão mais mecanizadas e que por isso serão realizadas mais rapidamente, podendo traduzir-se em ganhos de produtividade para a empresa.

Assim, e no sentido de dar resposta aos objetivos inicialmente formulados destaca-se a informação seguinte, que resume as respostas encontradas para os objetivos específicos inicialmente definidos:

OE 1: Determinar os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho na empresa alvo do estudo.

- Enquadramento da avaliação de desempenho com a política organizacional, que é muito direcionada para a qualidade e para a sustentabilidade.

- Clarificação das expectativas, com a definição das competências de cada função e comportamentos desejados,
- Possibilidade de fornecimento de um *feedback* aos trabalhadores sobre o seu desempenho.
- Estabelecimento da relação entre o desempenho individual de cada trabalhador e a possibilidade de realizar formação para melhorar as suas competências e o seu desempenho.
- Possibilidade da identificação de lacunas no desempenho, com o objetivo de suprimir as mesmas.
- Possibilidade de ter um registo mais sistematizado sobre os trabalhadores e a sua evolução na empresa.
- Obtenção de uma base de trabalho para a futura tomada de decisões.

OE 2: Percecionar qual o método de avaliação de desempenho mais adequado, face às características da organização, de acordo com o setor de atividade e também de acordo com as características das funções dos seus trabalhadores.

- Dos métodos analisados (ver Tabela 6), considerou-se que os métodos mais adequados para uma avaliação de desempenho na empresa em estudo são as listas de verificação, ou *checklists*, uma vez que se trata de um método baseado numa lista de critérios específicos e tarefas mensuráveis para as funções dos trabalhadores, que tem como foco comportamentos observáveis, geralmente recorrendo a escalas de classificação o que facilita a interpretação e, finalmente, permite mensurar tanto comportamentos técnicos, como comportamentais.
- Foram também considerados como métodos adequados, as escalas gráficas de avaliação, que, no entanto, requerem uma intervenção mais complexa conseguida através de gráficos; e a autoavaliação, mas apenas como complemento da avaliação da chefia, uma vez que se parte do princípio de que o trabalhador pode não ser totalmente sincero.

OE 3: Perceber a satisfação da gestão de recursos humanos com o modelo de avaliação de desempenho proposto.

- Da recolha de informação, através de reuniões informais com a responsável pela gestão de recursos humanos, foi possível perceber que este será um método de avaliação de desempenho adequado à empresa em estudo.

Finalmente, e no sentido de dar resposta à questão de investigação inicialmente formulada “Quais os benefícios da criação de um sistema de avaliação de desempenho numa empresa que opera no setor de produção de produtos hospitalares?” destaca-se os seguintes benefícios:

- A possibilidade de integração da avaliação de desempenho com a política organizacional, que está fortemente orientada para a qualidade e para a sustentabilidade, uma vez que a empresa opera num setor em que a qualidade se afirma como uma dimensão fulcral.
- A oportunidade de fornecer *feedback* aos trabalhadores acerca do seu desempenho na organização.
- O esclarecimento de expectativas através da definição de competência específicas para cada função, bem como do comportamento desejado.
- A possibilidade de estabelecimento da relação entre o desempenho individual de cada trabalhador e a possibilidade de uma oferta formativa que seja adequada para uma melhoria efetiva das suas competências e, de forma consequente, do seu desempenho.
- A identificação de lacunas no desempenho, bem como a possibilidade de uma abordagem adequada para as minimizar ou mesmo suprimir, melhorando tanto o desempenho do trabalhador, como a produtividade e o desempenho organizacional.
- A capacidade de manutenção de um registo mais sistemático sobre os seus trabalhadores.
- A possibilidade de obter mais informação, no sentido de uma melhor tomada de decisão (por exemplo, relativamente, à progressão, atribuição de bónus, etc.).
- Finalmente, a melhoria e a aprendizagem organizacional.

Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação

O presente estudo teve como questão de partida “Quais os benefícios da criação de um sistema de avaliação de desempenho numa empresa que opera no setor de produção de produtos hospitalares?”.

A satisfação no trabalho é o sentimento de realização e sucesso do trabalhador no trabalho. Geralmente, a satisfação é percebida como diretamente ligada à produtividade, bem como ao bem-estar pessoal, implicando que o trabalhador execute um trabalho que goste e, que tenha a percepção de que se encontra ser recompensado pelos seus esforços. A satisfação no trabalho implica ainda o entusiasmo e a felicidade com o trabalho, o que influencia diretamente a produtividade da empresa.

Cada trabalhador tem um certo grau de expectativas em relação ao reconhecimento do seu papel e à sua contribuição para a organização, bem como das recompensas, em termos de salários, bem-estar, assim como relativamente ao reconhecimento informal. Existem, no entanto, algumas

variáveis que estão relacionadas com a satisfação no trabalho como a idade, género, vínculo de contratação e nível de escolaridade.

A maior parte das organizações utiliza um conjunto de sistemas para avaliar, gerir, recompensar e direcionar o desempenho no trabalho dos seus trabalhadores. E, assumem a forma dos sistemas formais de avaliação de desempenho que incluem revisões anuais do desempenho dos trabalhadores, que podem incluir sessões formais de *feedback* ou entrevistas de avaliação, esforços entre os vários departamentos e gestão de recursos humanos.

Em resposta à questão de investigação "Quais os benefícios da criação de um sistema de avaliação de desempenho numa empresa que opera no setor de produção de produtos hospitalares?", foram encontrados vários benefícios, desde logo, que a integração da avaliação de desempenho com a política organizacional, que enfatiza a qualidade e sustentabilidade, é crucial para um desenvolvimento harmonioso da organização. O fornecimento de *feedback* contínuo é também muito importante, bem como definir as expectativas dos trabalhadores através da definição de competências específicas e de comportamentos desejado, bem como o estabelecimento de uma relação entre o desempenho individual e a oferta de formação adequada, que se pensa que contribui para a melhoria das competências e desempenho dos trabalhadores, de forma individual, mas também global (no âmbito da própria organização).

Considera-se ainda que é fundamental que a avaliação de desempenho esteja em alinhamento com a política organizacional que, no caso da Steripack, S.A. é fortemente direcionada para a qualidade e sustentabilidade. No que respeita à identificação do método de avaliação de desempenho mais adequado às características da organização, de acordo com o setor de atividade e as funções dos trabalhadores, considerou-se que as listas de verificação ou *checklists* são as mais apropriadas, devendo também recorrer-se às escalas gráficas, uma vez que estas permitem uma utilização de forma completar.

Finalmente, e no que respeita à compreensão da satisfação da gestão de recursos humanos com o modelo de avaliação de desempenho proposto, através de reuniões informais com a responsável pela gestão de recursos humanos, foi possível concluir que o método de avaliação de desempenho sugerido é adequado para a empresa em estudo, indicando este *feedback* positivo que a gestão de recursos humanos vê valor para a empresa na implementação do novo sistema.

Como limitações, e de forma comum ao que acontece nos estudos de caso, que englobam apenas um sujeito, ou neste caso, uma organização, não existe uma possibilidade de generalização dos mesmos.

Referências

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., OllanderKrane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9, 219 –252.
- Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of performance appraisal-a review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617-621.
- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. *Performance management: Putting research into practice*, 1-43.
- Ahmad, N. L., Yusuf, A. N. M., Shobri, N. D. M., & Wahab, S. (2012). The relationship between time management and job performance in event management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 937-941.
- Almeida-Filho, A. T., de Almeida, A. T., & Costa, A. P. C. (2017). A flexible elicitation procedure for additive model scale constants. *Annals of Operations Research*, 259(1-2), 65-83.
- Alshamsan, R., Lee, J. T., Rana, S., Areabi, H., & Millett, C. (2017). Comparative health system performance in six middle-income countries: cross-sectional analysis using World Health Organization study of global ageing and health. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 110(9), 365-375.
- Ameh, O. J., & Daniel, E. I. (2017). Human resource management in the nigerian construction firms: Practices and challenges. *Journal of Construction Business and Management*, 1(2), 47-54.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill.
- Antoni, C. (2005). Management by objectives—an effective tool for teamwork?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174-184.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11^a Edition. Kogan Page Limited: London and Philadelphia.
- Bashshur, M. R., Hernández, A., & González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: a longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 558.
- Beardwell, I., & Holden, L. (2011). *Human resource management a contemporary approach*. (Third Edition). United Kingdom: Pearson Education.
- Benlian, A. (2014). Are We Aligned...Enough? The Effects of Perceptual Congruence Between Service Teams and Their Leaders on Team Performance. *Journal of Service Research*, 17(2), 212–228.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Guide – Artes Gráficas, Lda.

- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. *International journal of operations & production management*, 22(11), 1288-1310.
- Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P., & Pavlov, A. (2018). Performance measurement and management: a system of systems perspective. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2788-2799.
- Braga, M. (2014). *Avaliação de desempenho: processo e práticas* [Dissertação de Mestrado]. Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Brown, J. (1995) *Management Control in the Hospitality Industry: Behavioural Implications*. In Harris, P. J. (ed.) *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 183-201.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. B. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. 1ª Edição. Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. (1.ª Edição). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Carvalho, J. M. (2013). *Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso (Strategic Planning – Your guide to success)*. Vida Económica Editorial, SA. Porto.
- Carvalho, W. M., Cawahisa, P. T., Scheibel, P. C., Botelho, J. N., Terada, R. S. S., da Rocha, N. B., ... & Fujimaki, M. (2016). Aceitação da utilização de metodologias ativas nos estágios no SUS por discentes da graduação e pós-graduação em Odontologia. *Revista da ABENO*, 16(1), 88-98.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Edições Sílabo.

- Chalmers, C., Carter, M., Cooper, T., & Nason, R. (2017). Implementing “big ideas” to advance the teaching and learning of science, technology, engineering, and mathematics (STEM). *International Journal of Science and Mathematics Education*, 15, 25-43.
- Chambel, M. J., & Farina, A. (2015). HRM and temporary workers' well-being: A study in Portugal and Brazil. *Cross Cultural Management*, 22(3), 447-463.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1996). *Recursos Humanos na Empresa: Desenho de Cargos, Descrição e Análise de Funções, Avaliação do Desempenho Humano*. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Clark, D. M., & Fairburn, C. G. (Eds.). (1997). *Science and practice of cognitive behaviour therapy*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1891/0889-8391.11.2.141>.
- Cowling, R. M., Pressey, R. L., Sims-Castley, R., Le Roux, A., Baard, E., Burgers, C. J., & Palmer, G. (2003). The expert or the algorithm? - comparison of priority conservation areas in the Cape Floristic Region identified by park managers and reserve selection software. *Biological Conservation*, 112(1-2), 147-167.
- Cunha M., Rego, A.; Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Pearson.
- Dattner, B. (2013). In performance appraisals, make context count. *Harvard Business Review*, 23, 40.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569.
- Divleli, M. S., & Ergun, E. (2015). Manager effectiveness and efficiency: The effect of skills on different level management. *International Journal of Management and Human Resources*, 3(1), 55-69.
- Dochy, F., Segers, M., & Sluijsmans, D. (1999). The use of self, peer and co-assessment in higher education: A review. *Studies in Higher Education*, 24(3), 331-350.
- Dominguez, L. C., Stassen, L., de Grave, W., Sanabria, A., Alfonso, E., & Dolmans, D. (2018). Taking control: Is job crafting related to the intention to leave surgical training?. *PloS one*, 13(6), e0197276. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0202293>.
- Drucker, P. F. (1980). The deadly sins in public administration. *Public administration review*, 40(2), 103-106.

- Frost, P.J. (2003) *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Harvard Business Press.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Glaister, K. W., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M., & Zaim, S. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country. *Management Decision*, 46(3), 365-391.
- Godwin, A., & Udeh, F. (2021). Effect of Human Resource Accounting on Firms Value: A Study of Selected Firms Quoted on the Nigerian Stock Exchange. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 6(1), 208-218.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Grote, R. C. (2002). *The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers*. AMACOM/American Management Association.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16(5), 201-216.
- Haberman, J., & Whitney, D. (2009). Seeing the mean: ensemble coding for sets of faces. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 35(3), 718.
- Haines III, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: practices or context?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158-1175.
- Hatfield, J. D., & Huseman, R. C. (1982). Perceptual congruence about communication as related to satisfaction: Moderating effects of individual characteristics. *Academy of Management Journal*, 25(2), 349-358.
- Hampton, J. J. (1992). *Financial Decision-making concepts problems and case*. (4th ed.). Delhi: The New publishers.
- Henderson, M. (2003). *Values at work: the invisible threads between people, performance and profit*. Edited by Dougal Thompson.
- Howard, L. W., & Cordes, C. L. (2010). Flight from unfairness: Effects of perceived injustice on emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Business and Psychology*, 25, 409-428.

- Hu, Q. (2019). Analysis on the Impact of Knowledge-based Employees' Competency on Performance in E-commerce Enterprises. In *2018 International Symposium on Social Science and Management Innovation (SSMI 2018)* (pp. 545-552). Atlantis Press.
- Ikramullah, M., Van Prooijen, J. W., Iqbal, M. Z., & Ul-Hassan, F. S. (2016). Effectiveness of performance appraisal: Developing a conceptual framework using competing values approach. *Personnel Review*, *45*(2), 334-352.
- Jafari, M., Bourouni, A., & Amiri, R. H. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences*, *7*(3), 92-100.
- Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, *4*, 286-302.
- Jawahar, I. M. (2001). Attitudes, self-monitoring, and appraisal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 875–883. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.875>
- Jayaram, J., Oke, A., & Prajogo, D. (2014). The antecedents and consequences of product and process innovation strategy implementation in Australian manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, *52*(15), 4424-4439.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1987). *Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive, and Individualistic Learning*. Prentice-Hall, Inc.
- Kaikhosroshvili, K. (2024, janeiro 4). Avaliações de desempenho dos funcionários: Tudo o que precisa de saber para atingir a excelência. *Zavvy by Deel*. <https://www.zavvy.io/pt/blog/avalia%C3%A7%C3%B5es-dos-trabalhadores>.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows, E. A. (2009). Developing the strategy: Vision, value gaps, and analysis. *Balanced scorecard report*, *10*(1), 1-5.
- Katavich, K. M. (2013). *The importance of employee satisfaction with performance appraisal systems: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in Psychology at Massey University, Albany, New Zealand* (Doctoral dissertation, Massey University).
- Kauhanen, A., & Piekkola, H. (2006). What makes performance-related pay schemes work? Finnish evidence. *Journal of Management & Governance*, *10*, 149-177.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de marketing*. (14ª Edição). Pearson.
- Klein, A. (1998). Firm performance and board committee structure. *The journal of law and Economics*, *41*(1), 275-304.

- Kultalahti, S., & Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead—Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569-582.
- Laukkanen, T. (2016). Consumer adoption versus rejection decisions in seemingly similar service innovations: The case of the Internet and mobile banking. *Journal of Business Research*, 69(7), 2432-2439.
- Lier, L. M., Breuer, C., & Dallmeyer, S. (2019). Organizational-level determinants of participation in workplace health promotion programs: a cross-company study. *BMC Public Health*, 19, 1-8.
- Lopes, Í. (2015). *Avaliação de Desempenho e o Compromisso face ao Superior Hierárquico* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Lucena, M. (1995). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J., Raposo, M. (2014). Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students? *Economics and Management*, 17(1), 43-61.
- Manville, G., & Greatbanks, R. (Eds.). (2016). *Third sector performance: Management and finance in not-for-profit and social enterprises*. CRC Press.
- Manzoor, U., Baig, S. A., Hashim, M., & Sami, A. (2020). Impact of social media marketing on consumer's purchase intentions: the mediating role of customer trust. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 3(2), 41-48.
- Marmor, T., & Wendt, C. (2012). Conceptual frameworks for comparing healthcare politics and policy. *Health policy*, 107(1), 11-20.
- Marras, J., Lima, M., & Tose, S. (2012). *Avaliação de desempenho humano*. Elsevier.
- Martins, A. M. (2001). *Autonomia e gestão da escola pública: entre a teoria e a prática* (Doctoral dissertation).
- Maxwell, S. E., Lau, M. Y., & Howard, G. S. (2015). Is psychology suffering from a replication crisis? What does "failure to replicate" really mean?. *American Psychologist*, 70(6), 487.
- McCarthy, A., & Garavan, T. (2001). 360 [degrees] feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5-32.
- McLaren, Z. M., Sharp, A. R., Zhou, J., Wasserman, S., & Nanoo, A. (2017). Assessing healthcare quality using routine data: evaluating the performance of the national tuberculosis programme in South Africa. *Tropical Medicine & International Health*, 22(2), 171-179.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson education.

- Meyer, B. (2017). *Team diversity*. In E. Salas, R. Rico, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes* (pp. 151-175). Chichester, England: Wiley Blackwell.
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management accounting research*, 25(2), 147-156.
- Michaelidou, A., & Pashiardis, P. (2009). Professional development of school leaders in Cyprus: is it working?. *Professional development in education*, 35(3), 399-416.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. Atlas.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976) The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Mulvaney, M. A., McKinney, W. R., & Grodsky, R. (2012). The development of a pay-for-performance appraisal system for municipal agencies: A case study. *Public Personnel Management*, 41(3), 505-533.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N., & Hanscom, M (2018). *Performance Appraisal and Management*. Newbury Park, CA: Sage.
- Noto, G., Belardi, P., & Vainieri, M. (2020). Unintended consequences of expenditure targets on resource allocation in health systems. *Health Policy*, 124(4), 462-469.
- Noto, G., Corazza, I., Kļaviņa, K., Lepiksone, J., & Nuti, S. (2019). Health system performance assessment in small countries: the case study of Latvia. *The International Journal of Health Planning and Management*, 34(4), 1408-1422.
- Nuti, S., Vola, F., Bonini, A., & Vainieri, M. (2016). Making governance work in the health care sector: evidence from a 'natural experiment' in Italy. *Health Economics, Policy and Law*, 11(1), 17-38.
- Oliveira, C. M. F. (2014). *Gerindo recursos, construindo capacidades, criando valor nos processos de internacionalização das empresas nacionais: aplicação ao setor exportador do calçado* (Doctoral dissertation) Universidade Portucalense, Portugal.
- Patient, D. L., & Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36(2), 555-578.
- Perri, R. L., & Di Russo, F. (2017). Executive functions and performance variability measured by event-related potentials to understand the neural bases of perceptual decision-making. *Frontiers in human neuroscience*, 11, 556.


- Phillips, L. T., Weisbuch, M., & Ambady, N. (2014). People perception: Social vision of groups and consequences for organizing and interacting. *Research in Organizational Behavior*, 34, 101-127.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Prasetyaningrum, D., & Setiawan, Y. A. (2020). Analysis of performance appraisal system with 360 degree feedback method in PT. PERTAMINA RU IV (PERSERO) Cilacap. *The Management Journal of BINANIAGA*, 5(02), 105-114.
- Prendergast, C., & Topel, R. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 37(2-3), 355-365.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken?. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146-164.
- Pulakos, E., D., Rose Mueller-Hanson, Sharon A. (2015). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6(1), 249-271.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Gradiva. Lisboa. Portugal.
- Radebe, P. Q., & Dhurup, M. (2014). The relationship between job satisfaction, intention to stay, and organisational citizenship behaviour among employees in a provincial sport and recreation government department: sport administration. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 20(sup-2), 282-295.
- Reifschneider, M. (2008). Considerações sobre avaliação de desempenho. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 16(58), 47-58.
- Roberts, G. (1997). *Recruitment and selection: a competency approach*. CIPD.
- Rodrigues, F.S.C.O. (2018). *Avaliação e Gestão do Desempenho Organizacional: Estudo de Caso Moldit*. Porto: Católica Porto Business School.
- Rohova, M., Atanasova, E., Dimova, A., Koeva, L., & Koeva, S. (2017). Health system performance assessment-an essential tool for health system improvement. *Journal of IMAB—Annual Proceeding Scientific Papers*, 23(4), 1778-1783.
- Rosella, L. C., Kornas, K., Yao, Z., Manuel, D. G., Bornbaum, C., Fransoo, R., & Stukel, T. (2018). Predicting high health care resource utilization in a single-payer public health care system:

- development and validation of the high resource user population risk tool. *Medical care*, 56(10), 61-69.
- Ruas, J. (2021). *Manual de metodologias de investigação. Como fazer propostas de investigação, monografias, dissertações e teses*. Escolar Editora. 2ª Edição. Maputo. Moçambique.
- Ruocco, F., Piccicacco, H., Elissagaray, A., & Seijas, R. (2007). *Consultoria em Gestão de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Línguas e Administração. Pós-Graduação de Consultoria Empresarial. Acompanhamento por módulos. Lisboa.
- Saraih, U. N., Karim, K. M., Ahmad, R., & Nordin, N. (2017). The development model of performance appraisal satisfaction in relation to organizational justice: Evidences from Public Higher Educational Institution. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 6(1), 72-85.
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063-3084.
- Sharma, A., Prinja, S., & Aggarwal, A. K. (2017). Measurement of health system performance at district level: A study protocol. *Journal of public health research*, 6(3), 175-183.
- Simões, P., Vasconcelos-Raposo, J., Silva, A., & Fernandes, H. (2012). Effects of a process-oriented goal setting model on swimmer's performance. *Journal of human kinetics*, 32(2012), 65-76.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. (4ª Edição). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Spencer, S. (1983). Minimizing Integrity-of-Treatment Violations. *Exceptional Children*, 50(2), 179-181.
- Stecher, M. D., & Rosse, J. G. (2007). Understanding reactions to workplace injustice through process theories of motivation: A teaching module and simulation. *Journal of Management Education*, 31(6), 777-796.
- Stetka, V., Surowiec, P., & Mazák, J. (2019). Facebook as an instrument of election campaigning and voters' engagement: Comparing Czechia and Poland. *European Journal of Communication*, 34(2), 121-141.
- Stone, B. (1995). Administrative accountability in the 'Westminster' democracies: Towards a new conceptual framework. *Governance*, 8(4), 505-526.
- Sullivan, M. J., Yakobov, E., Scott, W., & Tait, R. (2014). Perceived injustice and adverse recovery outcomes. *Psychological Injury and Law*, 7, 325-334.


- Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100-114.
- Tassabehji, R., Hackney, R., & Popovič, A. (2016). Emergent digital era governance: Enacting the role of the 'institutional entrepreneur' in transformational change. *Government Information Quarterly*, 33(2), 223-236.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.
- Teixeira, F. (2015). *Avaliação do Desempenho de Equipas em Serviços de Sistemas de Informação* [Dissertação de Mestrado]. Escola de Engenharia da Universidade do Minho.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of consumer psychology*, 15(1), 77-91.
- Tiwari, K. (2012). Human resource accounting in India: An overview. *International Journal of Management Practice*, 4(2), 121-125.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge. Abingdon. UK.
- Van Hootegem, A., & De Witte, H. (2019). Qualitative job insecurity and informal learning: A longitudinal test of occupational self-efficacy and psychological contract breach as mediators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1847.
- Varma, A., Budwhar, P. and DeNisi, A., (2008) *Performance Management Systems: A Global Perspective*, Routledge, London and New York.
- Wang, Q., Weng, Q., & Jiang, Y. (2020). When does affective organizational commitment lead to job performance?: integration of resource perspective. *Journal of Career Development*, 47(4), 380-393.
- Whitney, D., Haberman, J., & Sweeny, T. D. (2014). 49 From textures to crowds: multiple levels of summary statistical perception. *The new visual neurosciences*, 695-710. Cambridge, MA: MIT Press.

Apêndices

Apêndice A Ficha de dados pessoais do trabalhador

	Ficha de Dados Pessoais do Colaborador	Nº
Nome: _____		
Data de nascimento: ____/____/____		
Residência/Morada		
Morada: _____ (Esta morada fica convenionada conforme previsto no Código Civil, comprometendo-me a comunicar a sua alteração)		
Código-Postal: ____ - Freguesia: ____ Concelho: ____ Distrito: ____		
Naturalidade		
Freguesia: ____ Concelho: ____ Distrito: ____ País: ____		
Estado Civil		
Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> União de factos <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/>		
Nº de Titulares de Rendimentos: ____ Nº de Dependentes: ____		
Contactos		
Telemóvel: _____ Telefone: _____ Email: _____		
Contacto em caso de emergência: _____ Nome: _____ Grau de Parentesco: _____		
Documentos de Identificação		
Cartão de Cidadão, Nº: _____ Válido até: ____/____/____		
NIF: _____ Nº Segurança Social: _____		
Carta de Condução: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Válida até: ____/____/____		
Formação Académica		
Habilitação Literária: _____ Data de Conclusão: _____		
A preencher no de caso autoriza o envio do recibo de vencimento e/ ou outras informações por correio eletrónico, SMS ou WhatsApp.		
Correio eletrónico: _____ SMS ou Whatsapp: _____		
Observações		
Declaração do Empregador		
O Empregador declara que ao abrigo do contrato de prestação de serviços e do acordo de subcontratação, existente entre as partes, o Terceiro Marso-Gabinete Técnico de Administração, SA, é o responsável pelo tratamento dos dados pessoais para os efeitos legais obrigatórios pela Lei Portuguesa.		
O Terceiro assume que o Titular dos Dados pode em qualquer momento e através do endereço de correio eletrónico dpo@marso.pt solicitar a consulta, alteração, eliminação ou oposição dos seus dados pessoais. O Titular dos Dados deve de estar ciente que existem vários prazos na Lei Portuguesa que obrigam as entidades empregadoras a guardar os seus Dados Pessoais por períodos de tempo alargados.		
Declaração de Consentimento do Titular dos Dados		
Eu acima identificado declaro que, de forma livre, esclarecida, específica e inequívoca:		
<input type="checkbox"/> SIM AUTORIZO o tratamento dos dados pessoais pelo empregador e pelo Terceiro indicado, enquanto o relacionamento laboral se mantiver e pelos prazos legais obrigatórios na Lei Portuguesa, de forma informatizada ou manual.		
<input type="checkbox"/> NÃO AUTORIZO o tratamento dos dados pessoais pelo empregador e pelo Terceiro indicado, enquanto o relacionamento laboral se mantiver e pelos prazos legais obrigatórios na Lei Portuguesa, de forma informatizada ou		
Local: _____ Data: ____/____/____		
Assinatura do Titular dos Dados conforme o Cartão de Cidadão: _____		
Abreviaturas e outras assinaturas		
RH: _____ Colaborador: _____		

Apêndice C Impresso de *feedback* de formação

		Departamento de Recursos Humanos	
Feedback-Formação		Ano:	
Identificação do Colaborador			
Nome:			Nº
Data de Admissão:	___ / ___ / ___	Departamento:	Função:
Identificação da formação			
Nome:			Duração:
Data:	De ___ / ___ / ___ a ___ / ___ / ___		
Temas abordados:			
Considera útil a formação que frequentou?			
Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Porquê?			
Nesta formação específica em que pontos gostaria de aprofundar mais conhecimentos?			
Como avalia a formação?			
Não satisfatória	<input type="checkbox"/>	Satisfatória	<input type="checkbox"/>
Boa	<input type="checkbox"/>	Muito boa	<input type="checkbox"/>
Que outras áreas gostaria de receber formação?			
Comentários/Sugestões de melhoria			


Apêndice F Impresso de avaliação de desempenho para o setor de produção

Steripack Medical Procedures Packs and Products							Departamento de Recursos Humanos										
Avaliação de Desempenho Individual - Confidencial											Ano:						
Identificação do Colaborador																	
Nome:											Nº						
Data de Admissão: ____ / ____ / ____					Departamento:			Função:									
Escala de Avaliação																	
1) Não satisfaz	2) Precisa melhorar	3) Aceitável	4) Satisfaz	5) Excelente	6) N/A - não aplicável												
Competências Comportamentais																	
a) Atenção - Capacidade estar com atenção a detalhes importantes, sem perder o foco.					1	2	3	4	5	6							
b) Trabalho em equipe - Capacidade de contribuir voluntariamente com a equipe																	
c) Disciplina - Capacidade para manter ordem e disciplina na área de trabalho e com relação a normas e procedimentos.																	
d) Empatia - Capacidade de se colocar no lugar do outro, perceber sentimentos e emoções e interagir de forma positiva.																	
e) Iniciativa - Capacidade de tomar iniciativas para resolver problemas, de forma voluntária.																	
f) Boa comunicação - comunicar de forma clara, saber ouvir os outros e respeitar as opiniões.																	
g) Responsabilidade e compromisso com o trabalho.																	
h) Agilidade - Capacidade de demonstrar rapidez nos processos.																	
i) Trabalho sob Pressão - Capacidade de manter sua produtividade mesmo em situações de pressão.																	
j) Assiduidade.																	
k) Pontualidade.																	
Competências Técnicas																	
l) Foco na segurança e na qualidade seguindo todos os procedimentos.																	
m) Colocar em prática as regras de higiene e limpeza da sala mantendo tudo limpo, seguro e organizado.																	
n) Antes de iniciar o trabalho certificar que os equipamentos estão em boas condições de trabalho e segurança.																	
o) Saber operar nas diferentes máquinas (trocar rolos de plástico, papel e tinta) e em segurança.																	
p) Ter agilidade para colocar materiais dentro das formas e/ou receber material na saída das máquinas.																	
q) Ser produtivo e eficiente.																	
r) Capacidade para saber ler, interpretar e preencher protocolos e toda a documentação anexa ao mesmo.																	
s) Destreza para possíveis devoluções da matéria prima ao armazém.																	
Comentários do responsável de departamento																	
O colaborador: _____			Data: _____			Responsável departamento: _____			Data: _____			Responsável RH: _____			Data: _____		
Pontuação:																	


Apêndice G Impresso de autoavaliação de desempenho para o setor de produção

Auto avaliação						
Escala de Avaliação						
1) Não satisfaz	2) Precisa melhorar	3) Aceitável	4) Satisfaz	5) Excelente	6) N/A- não aplicável	
Competências Comportamentais						
a) Atenção -Capacidade estar com atenção a detalhes importantes, sem perder o foco.						
b) Trabalho em equipa -Capacidade de contribuir voluntariamente com a equipa						
c) Disciplina -Capacidade para manter ordem e disciplina na área de trabalho e com relação a normas e procedimentos.						
d) Empatia -Capacidade de se colocar no lugar do outro, perceber sentimentos e emoções e interagir de forma positiva.						
e) Iniciativa -Capacidade de tomar iniciativas para resolver problemas, de forma voluntária.						
f) Boa comunicação - comunicar de forma clara, saber ouvir os outros e respeitar as opiniões.						
g) Responsabilidade e compromisso com o trabalho.						
h) Agilidade -Capacidade de demonstrar rapidez nos processos.						
i) Trabalho sob Pressão - Capacidade de manter sua produtividade mesmo em situações de pressão.						
j) Assiduidade .						
k) Pontualidade .						
Competências Técnicas						
l) Foco na segurança e na qualidade seguindo todos os procedimentos.						
m) Colocar em prática as regras de higiene e limpeza da sala mantendo tudo limpo, seguro e organizado.						
n) Antes de iniciar o trabalho certificar que os equipamentos estão em boas condições de trabalho e segurança.						
o) Saber operar nas diferentes máquinas (trocar rolos de plástico, papel e tinta) e em segurança.						
p) Ter agilidade para colocar materiais dentro das formas e/ou receber material na saída das máquinas.						
q) Ser produtivo e eficiente.						
r) Capacidade para saber ler, interpretar e preencher protocolos e toda a documentação anexa ao mesmo.						
s) Destreza para possíveis devoluções da matéria prima ao armazém.						
Comentários/Observações finais do colaborador						
O colaborador:	Data	Responsável departamento:	Data	Responsável RH:	Data	
Pontuação:						

Apêndice H Impresso da avaliação de desempenho para os outros departamentos da empresa

		Departamento de Recursos Humanos				
Avaliação de Desempenho Individual - Confidencial					Ano/year:	
Identificação do Colaborador/Employee ID						
Nome/ name:					Nº:	
Data de Admissão/ adm ission date: ___ / ___ / ____			Departamento/ department:		Função/function:	
Escala de Avaliação / evaluation scale						
1) Não satisfaz/ does not satisfy	2) Precisa melhorar/needs to improve	3) Aceitável/acceptable	4) Satisfaz/ satisfies	5) Excelente/ excellent		
Competências Comportamentais/ soft skills						
	1	2	3	4	5	
Atenção -Capacidade estar com atenção a detalhes importantes, sem perder o foco. / Attention-Ability to be attentive to important details, without losing focus.						
Trabalho em equipe -Capacidade de contribuir voluntariamente com a equipa./Teamwork-Ability to contribute voluntarily to the team.						
Disciplina -Capacidade para manter ordem e disciplina na área de trabalho e com relação a normas e procedimentos/ Discipline-Ability to maintain order and discipline in the work area and with respect to rules and procedures.						
Empatia -Capacidade de se colocar no lugar do outro, perceber sentimentos e emoções e interagir de forma positiva/ Empathy-Ability to put yourself in the other's shoes, perceive feelings and emotions and interact in a positive way.						
Iniciativa -Capacidade de tomar iniciativas para resolver problemas, de forma voluntária. / Initiative -Ability to take initiatives to solve problems, voluntarily.						
Boa comunicação - comunicar de forma clara, saber ouvir os outros e respeitar as opiniões. / Good communication - communicate clearly, know how to listen to others and respect opinions.						
Responsabilidade e compromisso com o trabalho /Responsibility and commitment to work.						
Agilidade -Capacidade de demonstrar rapidez nos processos / Agility - Ability to demonstrate speed in processes.						
Trabalho sob pressão - Capacidade de manter a produtividade mesmo em situações de pressão/ Able to work hardly.						
Assiduidade/ attendance						
Pontualidade/punctuality						
Competências Técnicas/ hard skills						
Domínio da língua inglesa /Mastery of the English language.						
Conhecimentos informáticos (Word,Excel, etc) /computer knowledge.						
Utilização adequada de equipamentos /Proper use of equipment.						
Facilidade em comunicar a equipa, clientes, fornecedores, etc / Ease of communication with the team, customers, suppliers, etc.						
Comentários do responsável de departamento /comments from the head of department						

Apêndice I Guião do Inquérito de satisfação dos trabalhadores relativo ao sistema de avaliação de desempenho implementado

 <small>Medical Procedure Packs and Products</small> <small>IMP: RH: 14/00</small>	Departamento de Recursos Humanos <i>Inquérito sobre a satisfação dos colaboradores</i>
---	--

Nome (Facultativo): _____

Departamento: _____

GRUPO I

1. Idade: _____

2. Sexo:
 Feminino
 Masculino

3. Há quantos anos trabalha nesta empresa: _____

4. Situação contratual:

- Contrato a termo certo
 Contrato a termo incerto
 Pertença ao quadro da empresa

5. Habilitações escolares:

- 4º ano de escolaridade
 6º ano de escolaridade
 9º ano de escolaridade
 12º ano de escolaridade
 Licenciatura
 Mestrado
 Outra: _____

6. Quais são as funções que habitualmente desempenha?

7. Em que funções do seu trabalho gostaria de aprofundar conhecimentos ou frequentar mais ações de formação?

8. Como a empresa o/a pode ajudar a atingir os seus sonhos e objetivos profissionais?

9. O que quer fazer ou onde quer estar daqui a 5 anos?

GRUPO II

1. Indique com que frequência:

	Nunca	Raramente	As vezes	Sempre
1. Tem de fazer as suas tarefas no trabalho com muita rapidez?				
2. O seu trabalho exige muito de si?				
3. Tem tempo suficiente para cumprir todas as tarefas no seu trabalho?				
4. Tem possibilidade de aprender coisas novas no seu trabalho?				
5. O seu trabalho exige conhecimentos especializados?				
6. No seu trabalho, tem de repetir muitas vezes as mesmas tarefas?				

Elaborado por: Ana Oliveira

Aprovado por: Alexandra Vinha

Data: 07/03/2023

Rev. 0

2. Indique o seu grau de concordância com as seguintes frases:	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1. Existe um ambiente calmo e agradável onde trabalho.				
2. Nós, colaboradores, temos uma boa relação entre nós.					
3. Posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho para qualquer situação menos boa.					
4. Relaciono-me bem com os meus chefes.					
5. O trabalho que realizo é alinhado para mim.					
6. Sinto que evoluo profissionalmente nesta empresa.					

GRUPO III

1. Quais as habilidades/ competências que acha que deveria desenvolver de forma a tornar-se mais produtivo/a?

2. Na sua opinião, acha que há alguma coisa na empresa que não esteja a funcionar bem? Se sim, indique sugestões de melhoria.

3. Como avalia o seu desempenho nos últimos dias/ semanas/ meses? (Não satisfaz/ Satisfaz/ Bom/ Muito bom) Como poderia melhorar?


4. Sente necessidade de receber *feedback* por parte da chefia sobre o seu desempenho?

- Sim
 Não

Obrigada pela sua colaboração.

Elaborado por: Ana Oliveira	Aprovado por: Alexandra Vinha	Data: 07/03/2023	Rev. 0
-----------------------------	-------------------------------	------------------	--------

Apêndice J Teste para recrutamento e seleção (teste de autoavaliação de personalidade)


	Departamento de Recursos Humanos-Recrutamento e Seleção
	<i>Teste de auto-avaliação de Personalidade</i>

Nome: _____ Data: ____/____/____

Nesta tabela encontram-se algumas características que pode, ou não, identificar-se com elas. Por favor escolha um dos números na escala seguinte que melhor expresse a sua opinião em relação a si colocando um (X).

Nº.	Vejo-me como alguém que...	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5
1	É conversador, comunicativo					
2	Tende a ser crítico com os outros					
3	É minucioso no trabalho					
4	É depressivo, triste					
5	É original, tem ideias novas					
6	É reservado					
7	É prestativo e ajuda os outros					
8	É relaxado, lida bem com o stress					
9	É curioso sobre coisas diferentes					
10	É cheio de energia					
11	Começa discussões/disputas com os outros					
12	É um trabalhador de confiança					
13	Tem capacidade de perdoar, perdoa facilmente					
14	Tende a ser desorganizado					
15	É emocionalmente estável					
16	É assertivo, não teme a expressar o que sente					
17	Insiste até concluir a tarefa/trabalho					
18	Muda de humor facilmente					
19	É amável, tem consideração pelos outros					
20	Prefere trabalho rotineiro					
21	É sociável, extrovertido					
22	É, às vezes, rude com os outros					
23	Faz planos e segue-os à risca					
24	É facilmente distraído					
25	Tem gosto por arte, música ou literatura					
<u>Observações:</u> 						
Assinatura: _____						

Apêndice K Teste para recrutamento e seleção (teste de interpretação e escrita)

	Departamento de Recursos Humanos-Recrutamento e Seleção
	<i>Mini-teste de Interpretação e Escrita</i>

Nome: _____



Leia com atenção o seguinte texto e responda às perguntas.


A Steripack fabrica na sua maioria sets cirúrgicos. Os nossos sets podem ser customizados, isto é, os clientes podem escolher os componentes que estão no nosso catálogo e construir o set de acordo com as suas necessidades. A imagem acima é um dos sets (conjuntos) mais fabricados na nossa empresa. Este set é constituído por 1 drape, 1 pinça plástica e 5 bolas de gaze. Foi feita uma encomenda e respetiva produção de 500 peças do set acima. Recebemos feedback por parte do cliente de que 6 sets não estariam completos. 4 não continham as 5 bolas de gaze e 2 a pinça.

1. Quantos componentes diferentes leva o set?

2. Quantos sets não tiveram qualquer reclamação?

3. Tendo em conta que o armazém forneceu à produção as quantidades exatas dos componentes, o que acha que poderá ter acontecido durante a elaboração do set que levou à falha?

Apêndice L *Checklist* de primeiros socorros

 <small>Medical Procedure Packs and Products</small> <small>EMP. HSSST 01/00</small>	Departamento de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho
	Kit de Primeiros Socorros

Check list de verificação dos kit's de Primeiros Socorros									
Edifício									
Conteúdo	Validade	B1		B2				B3	
		Armazém	Armazém	Balneário feminino	Sala limpa	Sala "Vapor"	IM	Sala de laminagem	Sala de campos/combis
Compressas esterilizadas	/ /								
Pensos rápidos	/ /								
Rolo adesivo	/ /								
Ligaduras	/ /								
Soro fisiológico (unidose)	/ /								
Solução anti-séptica (unidose)	/ /								
Álcool etílico 70% (unidose)	/ /								
Tesoura de pontas rombas	/ /								
Pinça	/ /								
Luvas descartáveis	/ /								

Responsável SHST

Data de verificação

Elaborado por: Alexandra Vinha

Aprovado por: Alexandra Vinha

Data: 08/07/2019 Rev. 0