



Inês Eduarda Gomes Faria

**Desenvolvimento integral de um Sistema De Avaliação de
Desempenho baseado em competências para os colaboradores do
laboratório B2E (Blue BioEconomy CoLab)**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

ISLA- Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

maio/2023

Inês Eduarda Gomes Faria

**Desenvolvimento integral de um Sistema De Avaliação de
Desempenho baseado em competências para os
colaboradores do laboratório B2E (Blue BioEconomy
CoLab)**

Dissertação submetida para satisfação dos requisitos de grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da
Professora Doutora Elisete Martins e do Professor Doutor Carlos
Miguel Oliveira

ISLA- Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia
Vila Nova de Gaia
maio de 2023

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Maria Elisete Martins e do Professor Doutor José Silva Neto, apresentada ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho nº 16961/2010, da DGES, publicado na 2ª série do Diário da República, em 09 de novembro de 2010.



Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

**Desenvolvimento integral de um Sistema De Avaliação de Desempenho
baseado em competências para os colaboradores do laboratório B2E (Blue
BioEconomy CoLab)**

Inês Eduarda Gomes Faria

Aprovado em:

24/05/2023

Composição do Júri:

Doutor José Silva Neto
(Presidente)

Doutora Ana Maria Martins
(Arguente)

Maria Elisete Martins
(Orientadora)

Carlos Miguel Oliveira
(Coorientador)

V. N. Gaia, 2023

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo basilar estudar a avaliação de desempenho, analisando o seu enquadramento e utilidade enquanto ferramenta diferenciadora, capaz de potencializar a eficácia organizacional. Uma vez que, enquanto seres humanos, avaliamos e somos avaliados, no mundo organizacional também esta constante está presente. Foi, neste sentido, que surgiu a presente dissertação, com a conceção de um modelo de avaliação de desempenho para os colaboradores do Laboratório Colaborativo- B2E Blue Bioeconomy CoLAB, uma Associação do Terceiro Setor, com o intuito de adaptar e ajustar o desempenho individual de cada funcionário aos requisitos e objetivos do Laboratório, sendo ainda importante mencionar que a Associação, em estudo, nunca estabeleceu uma prática de avaliação de desempenho.

A Avaliação de Desempenho, enquanto instrumento da gestão de recursos humanos, manifesta-se como uma ferramenta fundamental para auxiliar a alcançar o sucesso das organizações. A competitividade e a contínua mudança, surgem, de igual forma, como influenciadores da posição que a organização detém no mercado, trazendo a necessidade de converter os recursos humanos da organização em pilares para a eficácia e êxito da empresa.

Um sistema de avaliação de desempenho, desenhado de forma a alcançar os propósitos da estratégia organizacional, traduz-se na sua eficácia e depende do modo como os resultados são atingidos. As suas potencialidades intrínsecas refletem a forma como se consegue comparar o desempenho esperado e o desempenho realmente demonstrado por um colaborador, permitindo identificar um desempenho com qualidade. Assim, torna-se possível realizar novas medidas, metas e mudanças para determinada cultura organizacional, potenciando o desenvolvimento profissional dos seus funcionários, estimulando a sua motivação e satisfação profissional.

O projeto enveredará por uma investigação de natureza qualitativa, recorrendo ao uso da entrevista semiestruturada para recolher as perceções dos colaboradores sobre a temática da avaliação de desempenho e sobre a implementação da mesma na Associação. A consecução deste objetivo levou-nos à questão de partida que guia o presente projeto: “Qual o sistema de

avaliação de desempenho que melhor se adequa aos colaboradores do Laboratório Blue Bioeconomy CoLAB?”. A amostra abarcou todos os colaboradores desta Associação.

Os critérios e métodos utilizados foram, além da entrevista, a investigação bibliográfica, consubstanciando a avaliação de desempenho. Procedeu-se a uma análise documental, com o intuito de apoiar na descrição da Associação em estudo. Um conjunto de conversas formais e informais também surgiram neste sentido, complementando as entrevistas realizadas e auxiliando a retratar o Laboratório e a compreender o que procura a Associação com a aplicação do sistema de avaliação de desempenho.

Reconhecendo a importância da temática, e analisados os dados obtidos, foi apresentada uma proposta de modelo de avaliação de desempenho, baseado em competências funcionais, ou seja, um modelo que mede a contribuição de cada membro da organização, analisando a relação entre o seu desempenho profissional e as competências fundamentais para o cargo.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Competências funcionais; Gestão de Recursos Humanos; Terceiro Setor

ABSTRACT

This dissertation aims to study performance evaluation, analyzing its framework and usefulness as a differentiating tool, capable of enhancing organizational effectiveness. Since, as human beings, we evaluate and are evaluated, in the organizational world this constant is also present. It was, in this sense, that the present dissertation emerged, with the design of a performance evaluation model for the employees of the Collaborative Laboratory - B2E Blue Bioeconomy CoLAB, a Third Sector Association, in order to adapt and adjust the individual performance of each employee to the requirements and objectives of the Laboratory, being also important to mention that the Association, under study, never established a performance evaluation practice.

Performance Evaluation, as an instrument of human resources management, manifests itself as a fundamental tool to help achieve the success of organizations. Competitiveness and continuous change are equally influential in the organization's position in the market, bringing the need to convert the organization's human resources into pillars for the efficiency and success of the company.

A performance appraisal system, designed to achieve the purposes of the organizational strategy, translates into its effectiveness, and depends on the way results are achieved. Its intrinsic potential reflects the way in which it is possible to compare expected performance and the performance actually demonstrated by an employee, allowing the identification of quality performance. Thus, it becomes possible to carry out new measures, goals and changes for a certain organizational culture, enhancing the professional development of its employees, stimulating their motivation and job satisfaction.

The project will conduct qualitative research, using semi-structured interviews to collect the employees' perceptions on the topic of performance evaluation and its implementation in the Association. The achievement of this objective led us to the starting question that guides this project: "Which performance evaluation system best suits the employees of the Blue Bioeconomy Laboratory CoLAB?". The sample included all the employees of this Association.

The criteria and methods used were, in addition to the interview, bibliographical research, substantiating the performance evaluation. A documental analysis was carried out in

order to support the description of the Association under study. A set of formal and informal conversations also emerged in this sense, complementing the interviews carried out and helping to portray the Laboratory and to understand what the Association seeks with the application of the performance evaluation system.

Recognising the importance of the theme, and analysing the data obtained, a proposal for a performance evaluation model was presented, based on functional competencies, that is, a model that measures the contribution of each member of the organisation, analysing the relationship between their professional performance and the fundamental competencies for the position.

Keywords: Performance Evaluation; Functional Competencies; Human Resources Management; Third Sector.

Dedicatória

Dedico esta dissertação de mestrado aos meus pais que tornaram possível a concretização dos meus sonhos, tendo a certeza de que as minhas conquistas, são suas também.

Agradecimentos

É importante para mim agradecer a todos os que, de forma direta ou indireta, tornaram possível a conclusão desta Dissertação. A todos vocês o meu mais sincero agradecimento.

Em particular, agradeço:

Aos meus **pais** por todo o apoio, por acreditarem em mim e por me ensinarem a lutar sempre por uma melhor versão e a não desistir das minhas convicções.

Aos meus **amigos** pela compreensão e força em momentos mais frágeis.

Às minhas **colegas de Mestrado** pelo encorajamento, pela partilha e companheirismo.

À minha orientadora **Professora Doutora Elisete Martins** por ser o meu farol e me guiar sempre. Agradeço o apoio, a constante motivação e positivismo.

Ao meu orientador **Professor Doutor Carlos Miguel Oliveira**, pela partilha de conhecimento e orientação.

À **Associação B2E**, enquanto atores sociais desta dissertação, pelo tempo disponibilizado e dedicação no projeto, desde o início do mesmo.

A todos, o maior obrigada, por isto e muito mais. São parte de mim.

Índice

Introdução	1
Capítulo I- Revisão da Literatura	4
1.1. A Gestão de Desempenho.....	4
1.2. A Avaliação de Desempenho.....	5
1.2.1.Objetivos da Avaliação de Desempenho	6
1.2.2.A Avaliação de Desempenho por Competências.....	8
1.2.3.Métodos e fontes de Avaliação de Desempenho	9
1.3 A Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho	15
1.3.1. Os benefícios	16
1.3.2. Erros e defeitos de uma Avaliação de Desempenho.....	17
1.3.3. A entrevista de Avaliação de Desempenho	18
1.3.4. Fases da conceção de um Sistema de Avaliação de Desempenho.....	19
Capítulo II- Metodologia.....	23
2.1. Metodologia de Investigação adotada.....	23
2.1.1 Metodologia Qualitativa	24
2.2 Enquadramento	26
2.2.1 Terceiro Setor	26
2.2.2 Caracterização da Associação em estudo	29
Atividades:.....	29
Eixos de ação:.....	30
2.2.2.1. Estrutura Organizacional e descrição de funções	31
2.3. Caracterização e introdução ao caso prático.....	35
Capítulo III- Apresentação e análise dos resultados	37
3.1. Análise dos resultados relativos ao conhecimento do termo “Avaliação de Desempenho”.....	38

3.2. Análise dos resultados sobre se alguma vez foram os colaboradores do Laboratório alvo de um sistema de avaliação	39
3.3. Análise dos resultados referentes ao desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho na B2E CoLAB como ferramenta vantajosa	39
3.4. Análise dos resultados a respeito de como vivenciariam os entrevistados uma avaliação de desempenho e as repercussões no seu desempenho	40
3.5. Análise dos resultados sobre os impactos que a avaliação teria na Associação	40
3.6. Análise dos resultados sobre as competências funcionais identificadas pelos colaboradores como sendo importantes a se avaliar	41
3.7. Análise dos resultados relativamente à descoberta de necessidades de formação com a avaliação de desempenho	43
3.8. Análise dos resultados em relação a quem será o mais indicado para realizar a Avaliação de Desempenho	44
3.9. Análise dos resultados acerca da periodicidade do modelo de avaliação	44
3.10. Análise dos resultados relativos à existência de uma avaliação informal na Associação	45
Conclusão.....	53
Referências Bibliográficas	56
Anexos	59
Anexo 1- Guião de Entrevista aplicado ao Laboratório	60
Anexo 2- Transcrição das entrevistas realizadas.....	63
Anexo 2.1- Transcrição das entrevistas realizadas	64
Anexo 2.2- Transcrição das entrevistas realizadas	69
Anexo 2.3- Transcrição das entrevistas realizadas	74
Anexo 2.4- Transcrição das entrevistas realizadas	83
Anexo 2.5- Transcrição das entrevistas realizadas	88
Anexo 2.6- Transcrição das entrevistas realizadas	93
Anexo 2.6- Transcrição das entrevistas realizadas	97
Anexo 2.7- Transcrição das entrevistas realizadas	101
Anexo 2.8- Transcrição das entrevistas realizadas	105

Anexo 3- Grelha de resumo de análise das entrevistas.....	114
Anexo 4- Formulário de Avaliação de Desempenho do colaborador.....	122
Anexo 5- Formulário de Autoavaliação de Desempenho	126

Índice de Quadros

Quadro 1. Métodos para medir o desempenho	10
Quadro 2. Métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho	12
Quadro 3. Distorção/Erros da Avaliação de Desempenho	18
Quadro 4. Área funcional e descrição das funções.....	32
Quadro 5. Caracterização dos colaboradores entrevistados	37
Quadro 6. Resultado da análise de conteúdo das entrevistas: Avaliação de Desempenho	47
Quadro 7. Resultado da análise de conteúdo das entrevistas: Modelo de avaliação de desempenho para a B2E	48
Quadro 8. Competências Funcionais- Clusters.....	51

Índice de Figuras

Figura 1. Representações de um modelo de avaliação multilateral.....	14
Figura 2. Organograma B2E.....	31

Índice de Siglas

GRH- Gestão de Recursos Humanos

GPO- Gestão por objetivos

Introdução

Vivemos num mundo cada vez mais competitivo e exigente. Por inerência, também as organizações enfrentam o desafio de se adaptarem a estas exigências e de acompanharem a constante mudança. Só assim conseguem uma posição vantajosa no mercado atual.

A ideia de que o capital humano é o ativo mais importante de uma organização tem vindo a ganhar protagonismo. Na realidade, é comumente aceite que, é fundamental para que uma organização consiga sobreviver, reter colaboradores motivados, integrados, com competências e que partilhem os mesmos objetivos organizacionais (Sousa et al., 2006).

Se partirmos do pressuposto de que o colaborador é a peça chave para a posição que a empresa ocupa no mercado, torna-se imperativo criar ferramentas que conduzam ao seu sucesso. Neste sentido, de acordo com Bancalero (2007), as pessoas são o principal ativo da empresa, tornando-se importante criar mecanismos para o podermos mensurar.

Neste contexto, compreende-se que os Recursos Humanos ocupem uma posição fundamental na evolução e êxito da organização. Se a vantagem competitiva está no colaborador e se este é o ativo mais importante para as organizações, é preciso saber desenvolver ferramentas que permitam avaliar e melhorar a eficiência desse colaborador no seu local de trabalho permitindo desenvolver as suas competências, recompensando-o de forma justa e, assim, impulsionar o desempenho geral da empresa (Grant et al., 2020).

Os nossos relacionamentos e o nosso trabalho estão sempre sujeitos a uma observação e avaliação na organização, tanto a nível informal, como formal. A esta última denominamos Avaliação de Desempenho (Camara, 2015).

A gestão de desempenho e a avaliação de desempenho surgem como ferramentas importantes que permitem analisar o desempenho do colaborador, permitindo melhorar os resultados da organização, nomeadamente, o seu crescimento e, também, o desenvolvimento das capacidades dos seus colaboradores, estimulando a sua melhoria e evolução (Cruz et al., 2014). Por inerência a este construto, a gestão de desempenho contribui de forma sustentada para o objetivo final de uma avaliação de desempenho.

Um sistema de avaliação de desempenho individual permite realizar um balanço do trabalho realizado por um funcionário, analisando não apenas os resultados alcançados, bem como a forma como os atingiu. Pedro B. da Camara (2015, p. 69) acrescenta ainda que “para além de medir os resultados alcançados pelo colaborador, tem um considerável impacto na sua motivação, autoestima e sentimento de pertença ao grupo”.

Assim sendo, pode-se confirmar que a avaliação de desempenho analisa a *performance* de um trabalhador, comparando-a com os objetivos organizacionais, estabelecendo melhorias essenciais para o desenvolvimento do colaborador no exercício da sua função e como as conseguir. Desta forma, torna-se um excelente auxílio na identificação de problemas que possam emergir na organização, nomeadamente, no que concerne a questões motivacionais (Chiavenato, 1991).

O propósito desta dissertação é a conceção de um sistema de avaliação de desempenho num Laboratório Colaborativo, pertencente ao Terceiro Setor e sediado na Leça da Palmeira. Realçando-se o facto de que, até à data, este Laboratório Colaborativo não possui esta prática usual na Gestão de Recursos Humanos, reconhecendo, no entanto, a importância da sua aplicação para promover a sua evolução.

Para a consecução deste estudo, elaboramos a seguinte questão de partida de modo a orientar esta investigação:

Qual o sistema de avaliação de desempenho que melhor se adequa aos colaboradores do Laboratório Blue Bioeconomy CoLAB?

O objetivo geral que norteia a dissertação prende-se com a identificação e criação de um modelo de avaliação de desempenho, ajustado aos valores e à cultura organizacional da Associação, tendo por base a revisão da literatura, os resultados das entrevistas e conversas formais e informais com todos os elementos que exercem funções na Associação.

Os objetivos específicos são fundamentais, uma vez que se tornam a base para a consecução do objetivo geral. Por isso, de modo a proceder-se à criação de um sistema de avaliação de desempenho, estes foram criados com esse intuito. Assim sendo, delineamos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o ambiente institucional onde decorrerá a Avaliação de Desempenho;
- Reconhecer o perfil das funções/cargos a avaliar;

- Identificar as competências funcionais a serem alvo de avaliação;
- Determinar as Normas de Regulamentação que vão guiar o Sistema de Avaliação de Desempenho;
- Estruturar o Formulário do Sistema de Avaliação de Desempenho (criar as escalas de resposta, definir o peso de cada fator de avaliação, designar os indicadores quantitativos e qualitativos da Avaliação de Desempenho).

Tendo por base a pertinência da resposta ao objeto de estudo, organizou-se a dissertação em Cinco Capítulos. Inicialmente procedemos à elaboração do Resumo e da Introdução, revelando a apropriação do tema. Prosseguiu-se com a Questão de Partida, de modo a sustentar a elaboração do projeto. Em seguida, damos início ao Primeiro Capítulo, apresentando a Revisão da Literatura, de forma a enquadrar a temática da Avaliação de Desempenho e os conceitos a si associados. O Segundo Capítulo, foi dedicado à Metodologia, englobando a caracterização do Laboratório e as diferentes etapas para a elaboração do Modelo de Avaliação de Desempenho para utilização da Associação. O Terceiro Capítulo reflete a Apresentação e a Análise dos Resultados obtidos na investigação. O Quarto Capítulo apresenta o modelo de avaliação de desempenho desenvolvido. Terminamos o projeto com o Capítulo dedicado à Conclusão.

Capítulo I- Revisão da Literatura

1.1. A Gestão de Desempenho

A gestão de desempenho é fundamental para a gestão das organizações, ocupando um lugar de destaque nas diversas ferramentas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Camara et al., 2007; Cunha et al., 2010).

Caetano, define o desempenho como “um **executante** envolvido num **comportamento**, numa **situação** para atingir um **resultado**” (apud Camara, 2015, p. 29). Através do desempenho avalia-se o executante, os seus comportamentos e o que deles resulta (Camara, 2015). A gestão de desempenho é constituída, assim, por ferramentas que lhe permitem medir e aperfeiçoar a eficiência dos colaboradores de uma organização (Grant et al., 2020).

Segundo Grant et al., (2020), através da gestão de desempenho alcançam-se três importantes objetivos: desenvolvimento de competências individuais, recompensa justa dos membros de uma empresa e o desenvolvimento global da mesma.

Nesta lógica, nascem os sistemas de gestão de desempenho, como mecanismos importantes para “monitorizar e controlar o desempenho da organização como um todo, o desempenho de cada uma das áreas funcionais e, por fim, o desempenho individual de cada colaborador” (Camara, 2015, p. 17).

Com estes sistemas, as organizações reúnem as condições essenciais para que o compromisso assumido pelos seus colaboradores e os resultados e desempenhos daí resultantes, ajudem a alcançar os objetivos organizacionais. A aplicação de um sistema de gestão de desempenho ocorre através da observação de um desempenho, comparando-o com as expectativas e objetivos esperados desse mesmo desempenho. Segue-se a orientação e aconselhamento dos pontos necessários a melhorar e os meios para os atingir (Caetano, 2008b).

Enquanto sistema aberto e contínuo, vê o mercado e o fator humano como significativos para uma organização. A gestão de desempenho para além de se focar nos resultados a nível organizacional e individual, foca-se na missão e estratégia organizacional, ou seja, nos valores da empresa, sejam eles éticos, humanos, sociais e ambientais. Estamos perante uma das ferramentas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) com mais poder no que concerne à motivação, retenção e desenvolvimento do ativo mais importante de qualquer organização, ou seja, o ser humano (Camara et al., 2007; Cunha et al., 2010).

Com a gestão de desempenho avaliamos os acontecimentos que se dão antes e depois de um colaborador ser avaliado. É, nesta conjuntura, que surge a avaliação de desempenho, enquanto elemento integrante da gestão de desempenho, uma vez que mede e avalia o desempenho de cada funcionário, de modo a se atingirem os objetivos empresariais (Bravo, 2018).

1.2. A Avaliação de Desempenho

Estamos sempre sujeitos a um sistema de avaliação, mesmo que informal, onde o nosso trabalho e relacionamentos interpessoais estão em constante observação. Em contexto laboral somos observados e avaliados desde os chefes aos nossos colegas, ainda que de outros setores (Camara, 2015; Chiavenato, 1991).

Para Caetano (2008a), a avaliação de desempenho surgiu como componente que integra a GRH (praticamente desde que se começou a elaborar e a sistematizar teoricamente a gestão das organizações), controlando o desempenho e impactando os processos de seleção, formação, desenvolvimento profissional, remuneração e recompensa de funcionários (Caetano, 2008a).

Segundo Almeida (1996, p. 15), podemos definir a avaliação de desempenho como “o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores.” Acrescenta que é “um instrumento de levantamento de dados, que caracterizam as condições que, dentro da organização empresarial, estejam, num dado momento, a dificultar ou a impedir o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos” (Almeida, 1996, p. 17).

A avaliação de desempenho identifica, observa, mede e desenvolve o desempenho de um funcionário (Caetano, 2008b). Chiavenato (1991), complementa afirmando que a avaliação de desempenho é uma apreciação continua do desempenho de um colaborador e do potencial de desenvolvimento do mesmo, no seu cargo. Permite a identificação de problemas, como a integração do colaborador na empresa e no cargo a si designado, falhas na supervisão da chefia ou problemas de motivação (Chiavenato, 1991).

Kondrasuk (2011), confirma que a avaliação de desempenho tem uma maior influência no percurso individual e profissional de um colaborador que qualquer outro procedimento de gestão. Possibilita que um negócio se torne mais eficiente criando, também, maiores níveis de motivação nos colaboradores. Uma avaliação regular auxilia as organizações a demonstrarem

aos colaboradores as competências onde se destacam, as que necessitam de melhoria e se têm ou não atingido as metas definidas pela empresa. É por intermédio da avaliação de desempenho que as pessoas se conseguem desenvolver e crescer na organização sendo, da mesma forma, um meio pelo qual a organização melhora os seus resultados (Cruz et al., 2014).

1.2.1. Objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma peça essencial na GRH. Avalia até que ponto o desempenho de um colaborador corresponde às metas organizacionais, estimando a sua competência e eficácia. Recolhe, ao mesmo tempo, informações necessárias para a tomada de decisões relacionadas à função de cada colaborador (Almeida, 1996; Caetano, 2008b; Camara et al., 2007).

O que é, então, uma avaliação de desempenho ideal? Kondrasuk (2011), oferece duas perspectivas: a do supervisor e a do avaliado. Para o supervisor uma avaliação ideal é uma avaliação útil: permite melhorias no desempenho de um colaborador e, conseqüentemente, facilita a tomada de decisões administrativas, como o aumento salarial. No ponto de vista do avaliado, uma avaliação de desempenho ideal é a que retrata, fielmente, a prestação do seu trabalho.

Nesta linha de pensamento segue Caetano (2008b) que divide os objetivos da avaliação de desempenho em objetivos administrativos e objetivos estratégicos. A nível administrativo, espera-se que a avaliação disponha, sobretudo, de informações que ajudem na tomada de decisões, desde a definição e realização de incentivos a demissões e rescisões. A nível estratégico, o foco recai sobre a motivação e orientação dos funcionários, para assim se atingirem os objetivos organizacionais, recorrendo, por exemplo, ao feedback de desempenho.

Compreende-se, portanto, e de acordo com Almeida (1996, p. 18), que “como instrumento, que deve ser capaz de retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo em situação de trabalho, o primeiro objetivo da avaliação de desempenho é conhecer”. Conhecer, essencialmente, o ambiente organizacional, as suas condições ambientais, políticas, procedimentos e, como esperado, o fator humano (Almeida, 1996).

Para Sousa et al., (2006), é possível agrupar os diferentes objetivos de avaliação de desempenho em quatro categorias diferentes: execução dos objetivos estratégicos da empresa,

no qual os objetivos de foro individual surgem a partir dos objetivos organizacionais, melhorar a comunicação a nível interno, estimular a inovação, promover uma boa adaptação a possíveis mudanças organizacionais e, para terminar, identificar desempenhos excelentes, de forma a melhorar os comportamentos dos desempenhos médios.

Para que a avaliação de desempenho consiga alcançar o seu objetivo máximo, melhorar os resultados dos recursos humanos de uma empresa, existem objetivos intermédios também a atingir: preparação e adaptação do colaborador ao seu cargo, desenvolvimento do mesmo, progressos e incentivos salariais, estabelecer uma relação entre chefe e funcionário, incentivar a uma melhor produção, captação de informação administrativa, identificação do potencial dos funcionários e o conseqüente *feedback* sobre esse desempenho (Chiavenato, 1991).

Peter Drucker (1954), propõe o conceito de Gestão Por Objetivos (GPO) que, de certa forma, sintetiza o que temos vindo a descrever. A GPO, corresponde a uma contratualização de desempenho entre o colaborador e a organização, ou seja, um compromisso entre ambos face a um conjunto de objetivos atingíveis. Com este compromisso pretende-se que o colaborador se esforce diariamente para atingir as metas estabelecidas pela organização e esta, por sua vez, forneceria o apoio essencial para que o colaborador as alcançasse, comprometendo-se a avaliar o seu desempenho tendo por base essas metas e não outros fatores subjetivos (Camara et al., 2007).

Inicialmente a GPO focava-se, unicamente, em objetivos individuais, os necessários na Era Industrial, pautada pela divisão do trabalho e por empresas tayloristas. Como modelo aberto, a GPO, facilmente se estendeu a objetivos de equipa, com a predominância e valorização do trabalho em equipa (Camara et al., 2007).

Cria-se, assim, um contrato psicológico entre chefia e colaborador, obtendo-se compreensão e consciência do colaborador sobre o que a chefia espera dele (compromisso no alcance dos objetivos fixados) e a chefia compromete-se com o sucesso desse mesmo colaborador (Camara, 2015).

Independentemente do objetivo, a missão de uma avaliação de desempenho passa por diferenciar os pontos fortes e fracos de um colaborador. Só assim se reconhece de que forma o seu trabalho e comportamento impactam o alcance dos objetivos organizacionais e a contribuição que este colaborador tem para a organização como um todo (Grant et al., 2020).

1.2.2. A Avaliação de Desempenho por Competências

O termo “competência”, pode-se definir como sendo uma característica presente num ser humano, com uma relação de causa e efeito relativamente ao desempenho de uma função, podendo resultar num desempenho médio ou num desempenho superior (Mitrani et al., 1992). Pertencem, portanto, às competências:

“as motivações, traços de caráter, conceitos de si próprio, atitudes ou valores, conhecimentos, ou ainda aptidões cognitivas ou comportamentais- qualquer característica individual que possa ser medida com fiabilidade e que se possa manifestar, em ordem à diferenciação.”

(Mitrani et al., 1992, p. 25).

Mitrani et al., (1992), divide, ainda, as competências entre competências críticas e competências básicas. As primeiras, separam o colaborador superior do colaborador médio. As segundas, que são as mais importantes, são solicitadas para se obter um desempenho mínimo ou médio de uma função.

Assim, as competências correspondem a motivos, conhecimentos, atitudes, entre outras características de foro individual que diferenciam colaboradores com um desempenho eficiente de colaboradores com desempenhos médios ou baixos. Associa-se, por isso, a avaliação de desempenho por competências à motivação para se executarem tarefas, sendo usada para classificar as características individuais que caracterizam um desempenho eficaz ou alto de um colaborador (Caetano, 2008b).

Para António Caetano (2008b) da mesma forma que o desempenho, também as competências podem assumir dois pontos de vista: do empregador e do empregado. Do ponto de vista organizacional, as competências funcionam como recursos organizacionais fundamentais para se conquistarem os objetivos estratégicos. As competências correspondem, assim sendo, a conhecimentos, habilidades e capacidades cruciais para que os colaboradores desempenhem a função corretamente e se atinjam os objetivos da empresa. Estabelecidas as competências essenciais para a organização, pode-se definir as atividades necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais e, também, estabelecer as características e capacidades que o colaborador deve demonstrar para desempenhar com sucesso essa atividade. Já no ponto de vista do empregado, as competências correspondem a conhecimentos, habilidades e capacidades individuais que estes possuem e que lhes permite determinar o valor com que as

querem aceitar e usar na sua totalidade ou, pelo menos, nas atividades solicitadas pelos objetivos da organização (Caetano, 2008b).

Um modelo de avaliação de desempenho que procura avaliar as competências tem de ter em conta 3 pontos essenciais. Em primeiro lugar, devem ser os objetivos organizacionais, bem como as suas estratégias validados e ampliados a todos os lugares da organização. Em segundo, através dos resultados, é preciso selecionar quais as competências fundamentais a serem alvo de avaliação, tendo por base os objetivos, a estratégia e o plano de ação organizacional, sem esquecer que essas competências serão, em seguida, utilizadas para conceber o sistema de avaliação de desempenho. Por fim, serão tidos em conta os comportamentos que conduzem ao alcance dos desempenhos esperados (Sousa et al., 2006).

Na perspetiva dos mesmos autores, Sousa et al., (2006), há uma questão essencial quando se executa uma avaliação de desempenho por competências, pois, o colaborador tem de saber reconhecer as competências, necessidades, pontos fortes e fracos e metas intrínsecas, onde os seus superiores e o departamento de Recursos Humanos apenas têm como obrigação orientar o desempenho desse mesmo colaborador às necessidades organizacionais.

A avaliação de desempenho por competências é, para Chiavenato (1991), uma boa forma para se avaliar a qualidade do trabalho de um funcionário. Onde, também para Caetano, (2008b, p. 35) “não se trata de contratar pessoas competentes, mas, de contratar pessoas com competências certas”, ou seja, competências de que a organização precisa para efetivamente realizar a sua estratégia.

1.2.3. Métodos e fontes de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho acontece com o uso de técnicas que variam de empresa para empresa, podendo, mesmo, variar dentro da mesma empresa. A implementação da avaliação pretende atender a certos objetivos, traçados, geralmente, por uma política de GRH. Ora, se cada empresa estabelece as suas políticas de GRH, compreende-se o porquê de cada uma criar o seu próprio sistema de avaliação para medir o desempenho dos seus colaboradores (Chiavenato, 1991).

O desempenho avalia-se “com base em critérios e medidas que visam diferenciar contributos elevados de contributos médios ou fracos para a organização”. (Caetano, 2008b, p. 32). Para que seja eficaz, deve fundamentar-se exclusivamente nos resultados da função

desempenhada por um colaborador e nunca, apenas, nas suas características (Chiavenato, 1991).

Reconhecendo que a avaliação tem como fim último avaliar os resultados dos diferentes cargos de uma organização é crucial saber, em primeira instância, o que se tenciona avaliar, isto é, a análise de funções, que corresponde à “definição e descoberta dos comportamentos e características que a função exige por parte do seu ocupante” (Almeida, 1996, p. 24).

A análise de funções descreve as principais atividades de cada colaborador afeto a cada função, conhecida como descrição da função, especificando os comportamentos e qualificações essenciais para um bom desempenho da função. Através disto, torna-se possível estabelecer as medidas de desempenho para cada tarefa que corresponda a uma função (Almeida, 1996).

O avaliar do desempenho acontece por diferentes abordagens: algumas focam-se na personalidade ou comportamentos, outras têm como fim último os resultados. Dependendo do objetivo que se quer alcançar, existem diversos instrumentos de medição do desempenho. Logo, podemos encontrar instrumentos de avaliação centrados na personalidade, nos comportamentos, na comparação com outros e, por fim, centrados nos resultados (Caetano, 2008a). De acordo está Chiavenato (1991), que afirma existirem variados métodos de avaliação, sendo que cada um se adequa a determinadas funções e situações.

Quadro 1. Métodos para medir o desempenho

<p>Pessoas (orientado para as competências)</p>	<p>Sistema de avaliação de desempenho mais tradicional, concebido em 1922 por Paterson, que procura avaliar o desempenho tendo como foco as pessoas, ou seja, as suas características, como o sentido de responsabilidade.</p>
<p>Comportamentos</p>	<p>Estes sistemas, foram elaborados como alternativa aos sistemas anteriores. Os diferentes instrumentos têm como finalidade avaliar o comportamento e não os traços de personalidade. Dos diferentes instrumentos usados, os mais referidos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. <i>Escalas ancoradas em comportamentos</i>: escalas que descrevem comportamentos com distintos graus de eficácia em cada dimensão a se avaliar, ou seja, espera-se que o avaliador avalie se o colaborador demonstra ou não esses comportamentos na execução das suas tarefas; ii. <i>Escalas de observação comportamental</i>: descrição rigorosa dos comportamentos que um funcionário deve adotar;

	<p>iii. <i>Incidentes críticos</i>: registo de acontecimentos que retratam desempenhos muito positivos e desempenhos muito negativos e que influenciam o sucesso do trabalho.</p>
<p>Contexto social ou comparação com outros</p>	<p>Sistema que pode assumir três abordagens:</p> <p>i. <i>Ordenação simples</i>: ordenação dos colaboradores do melhor para o pior desempenho ou vice-versa;</p> <p>ii. <i>Comparação sistemática por pares</i>: cada funcionário é comparado com cada um dos seus colegas de trabalho, destacando-se o que sobressai no maior número de pares.</p> <p>iii. <i>Distribuição forçada</i>: comparação de grupos de colaboradores com desempenhos semelhantes.</p>
<p>Resultados</p>	<p>Tem como critério fundamental o que resulta de um comportamento de uma atividade desempenhada por um colaborador e não o comportamento em si, sendo o comportamento um meio para se alcançar um fim sendo, conseqüentemente, o resultado desse comportamento o que deve ser avaliado. É o sistema mais comum na medição e avaliação do desempenho em empresas com sistemas de Controlo de Gestão. A avaliação pode acontecer através de:</p> <p>i. <i>Padrões de desempenho</i>: confrontar e comparar os resultados do trabalho do colaborador com o padrão estabelecido pela empresa para o seu cargo;</p> <p>ii. <i>Gestão por objetivos</i>: analisam-se os resultados de um desempenho confrontando-os com os objetivos definidos para o período de tempo em observação.</p>

Fonte: Caetano (2008a, pp. 51–64, 2008b, pp. 33–44)

O quadro 1 acima vem demonstrar as diferentes características que a avaliação de desempenho pode assumir, conforme se focalizam numa ou noutra componente que constitui o desempenho de um colaborador. Determinadas abordagens podem-se focalizar nas pessoas, outras nos seus comportamentos, algumas na comparação com outros e outras nos resultados (Caetano, 2008a, 2008b).

Chiavenato, (1991) e Sousa et al. (2006) destacam nove instrumentos de avaliação de desempenho, ditos tradicionais: o método da escala gráfica, método da escolha forçada, método de pesquisa de campo, método dos incidentes críticos, método de comparação aos pares, método de frases descritivas, a auto-avaliação, o método de avaliação por resultados e, por fim, métodos mistos.

Quadro 2. Métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho

<p>Métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none">i. <i>Escala Gráfica</i>: método mais simples, mais usado e mais conhecido. Avalia o desempenho do colaborador com o uso de fatores de avaliação antecipadamente determinados e graduados. Estamos perante um método que requer cuidados na sua preparação de modo a se anular subjetividades e pré-julgamentos. A sua principal vantagem passa pela facilidade de entendimento e aplicação. Como principal desvantagem temos a inflexibilidade para com o avaliador, que se tem que ajustar ao método e não às características de quem avaliará;ii. <i>Escolha Forçada</i>: avalia-se o colaborador com o uso de frases descritivas, onde em cada grupo de frases, o colaborador tem que, obrigatoriamente, seleccionar a que melhor se aplica ao seu desempenho. É principalmente vantajosa por garantir resultados mais fidedignos e livres de influências. A sua aplicação é igualmente simples e sem uma preparação exaustiva. Contudo, é um método essencialmente global que apenas discrimina resultados bons, médios e fracos, sem ter por base outro tipo de informações;iii. <i>Pesquisa de campo</i>: avaliação realizada pelo chefe, com a assistência de um especialista em avaliação de desempenho. Este especialista entrevista a chefia de cada secção sobre o desempenho dos seus colaboradores. O seu principal benefício corresponde a uma avaliação profunda, neutra e objetiva de cada colaborador, evidenciando causas de um comportamentos e origem de um problema. Porém, o seu custo é mais elevado, pois, requer um especialista externo;iv. <i>Incidentes críticos</i>: já referido, corresponde à observação da chefia, análise e registo dos acontecimentos excecionalmente positivos e negativos sobre o desempenho dos colaboradores, ignorando comportamentos situados no campo do considerado normal. Não implica um planeamento e montagem prévios;v. <i>Comparação aos pares</i>: comparação do desempenho de dois colaboradores de cada vez, registando-se o que apresenta melhor desempenho. Porém, é classificado como um método muito simples e com pouca eficiência;vi. <i>Frases descritivas</i>: não implica, ao contrário do método da escolha forçada, a obrigatoriedade na seleção de frases. O colaborador escolhe as
---	--

	<p>frases que acredita representarem o seu desempenho e as que revelam o oposto do seu desempenho;</p> <p>vii. <i>Auto-avaliação</i>: o colaborador realiza uma análise do seu próprio desempenho;</p> <p>viii. <i>Avaliação por resultados</i>: caracteriza-se pela comparação entre os resultados esperados para um colaborador e os efetivamente atingidos. É, principalmente, um instrumento prático, onde as suas conclusões permitem a identificação dos pontos fortes e fracos de um desempenho. No entanto, este depende do ponto de vista do chefe sobre um determinado desempenho, tornando-o subjetivos;</p> <p>ix. <i>Métodos mistos</i>: empresas com cargos um pouco mais complexos, fazem uso de diferentes métodos de avaliação para criarem o seu modelo de avaliação de desempenho.</p>
--	--

Fonte: Chiavenato (1991, pp. 94–116); Sousa et al., (2006, pp. 129–131)

Para Pedro Bettencourt da Camara (2015), os métodos de avaliação de desempenho no quadro 2 descrito, correspondem a formas bilaterais, pois, abrangem apenas a chefia e o colaborador. Falamos em avaliação multilateral quando para além de se autoavaliar, o colaborador é alvo de avaliação pelos diferentes públicos com quem interage no seu dia a dia, desde o seu chefe, colegas, clientes internos e externos.

Sempre que o colaborador é alvo de avaliação pela chefia, os autores Camara et al. (2007), denominam avaliação a 90°. Quando o colaborador é avaliado pela chefia, mas, igualmente a chefia é avaliada pelo colaborador, designamos avaliação a 180°. Quando a avaliação acontece entre o próprio avaliado, a chefia e os seus pares, encontramos-nos perante uma avaliação a 270°. Quando na avaliação, aos restantes elementos mencionados, incluímos clientes internos e externos, estamos perante a avaliação a 360° (Camara et al., 2007).

A figura nº 1 caracteriza como o avaliado se encontra no centro de uma avaliação multilateral, encontrando-se à sua volta representados aqueles com quem se relaciona diariamente no seu trabalho (Camara, 2015).

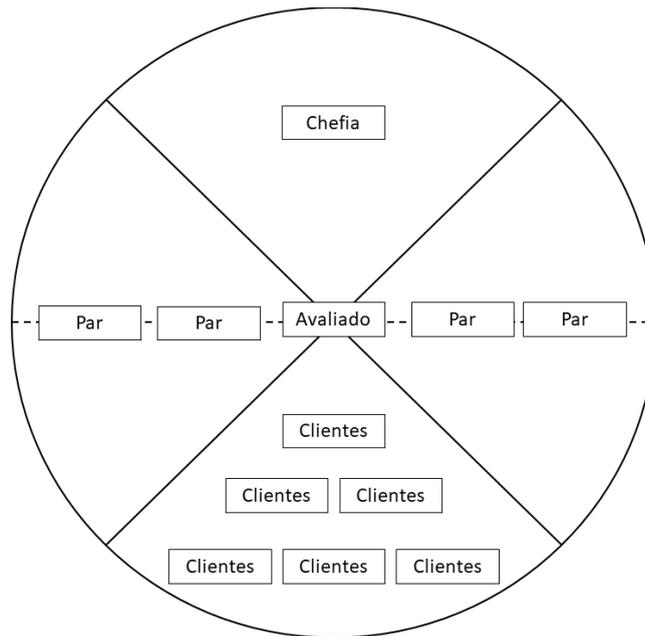


Figura 1. Representações de um modelo de avaliação multilateral

Fonte: Camara, (2015, p. 24)

Apesar de ser vantajoso envolver na avaliação aqueles com quem o colaborador se relaciona no seu cotidiano, uma vez que torna a informação mais sensata e justa, existem, contudo, desvantagens a serem mencionadas. Em primeiro lugar, os restantes intervenientes para além da chefia, não apresentam competências para avaliar se o avaliado cumpre com sucesso o plano de ação da empresa. A sua avaliação não terá unicamente como base a relação que estabelecem com o colaborador, uma vez que, poderemos estar a falar de opiniões não objetivas e imparciais. Não é possível garantir imparcialidade na avaliação, dado que, este instrumento pode errar por benevolência para com o colaborador avaliado ou por ser um ato de punição para com um colaborador com quem não se tenha uma relação amigável (Camara, 2015).

Por isso, a avaliação multilateral trata-se de “uma ferramenta de avaliação, mas não de gestão de desempenho”. Procura, ainda, “essencialmente dar feedback ao Colaborador sobre a forma como ele é percecionado por terceiros, com quem tem interface direto na sua vida profissional, em aspetos comportamentais e de relacionamento interpessoal” (Camara et al., 2007, p. 418).

A referida GPO, é um dos métodos de avaliação de desempenho mais completos. Obriga à definição de objetivos congruentes, compromisso e responsabilidade individual na conquista das metas, que devem ser claras e atingíveis com as ferramentas disponíveis para tal,

sem esquecer da importância de estarem em consonância com a cultura, valores e política organizacional (Chiavenato apud Leonardo, 2013, p. 19). A GPO valoriza o colaborador e o seu contributo na organização para o alcance das metas definidas (Cintrón & Flaniken, 2011).

A avaliação multilateral permite a envolvimento de todos os que interagem com um colaborador no seu local de trabalho, o que tornará a informação mais credível e global, reduzindo a hipótese de um diagnóstico incorreto dos desempenhos (Grant et al., 2020).

A escolha dos métodos certos para a execução de uma avaliação é importante, dado que, influenciam a utilidade e o sucesso do sistema para uma organização e os benefícios obtidos com o uso do mesmo (Cintrón & Flaniken, 2011).

1.3 A Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho

Para Caetano (2008b), antes de se implementar um sistema de avaliação, existem particularidades a ter em conta. Em primeiro, é fundamental reconhecer qual o sistema que melhor se enquadra à organização, à sua cultura, política, valores, visão e os objetivos a se atingir com este. Importa identificar as áreas que necessitam de intervenção. Uma formação antes da aplicação do sistema é, igualmente importante, pois, esclarecerá todo o processo de avaliação de desempenho. Caetano (2008a), considera, ainda, fundamental um suporte escrito que esclareça as características do sistema, que forneça orientações e outras questões relevantes. É fundamental que os colaboradores compreendam o porquê da realização da avaliação e dos seus objetivos (Cintrón & Flaniken, 2011).

O êxito de uma avaliação de desempenho depende, também, de quem a vai realizar. Saber observar, obter informações e analisar um desempenho, saber interpretar essa informação e identificar novas medidas, depende do treino e destreza do avaliador, daí a importância da formação, pois, não adianta existir um sistema preciso, se o avaliador não conhece adequadamente o instrumento e as suas potencialidades (Chiavenato, 1991).

A escolha de quem avalia depende dos objetivos que a organização pretende alcançar, como também dos resultados passíveis de se atingir (Sousa et al., 2006). Cintrón & Flaniken (2011), defendem que a envolvimento dos colaboradores na conceção, desenvolvimento e seleção dos critérios para avaliação promoverá uma melhor aceitação destes ao sistema,

aumentando a sua eficácia.

Para diferentes autores, Almeida (1996); Camara (2015); Grant et al., (2020), a entrevista de avaliação é dos momentos mais importante do processo. Nesta altura, os objetivos devem estar explícitos e a entrevista preparada, sem esquecer de que se deve apresentar como um estímulo para melhorar o desempenho do colaborador. O avaliador deve saber ouvir o avaliado, as suas inquietações e dúvidas ou mesmo comentários que melhorem a sua performance. É, igualmente, nesta fase que se discutem objetivos de desempenho futuros.

Neste contexto torna-se pertinente avaliar o sistema de avaliação de desempenho elaborado, estabelecendo possíveis redefinições necessárias, para o melhorar e ajustar à organização em si (Caetano, 2008a; Grant et al., 2020).

Assim, qualquer sistema de avaliação depende das metas que a empresa quer alcançar-pode procurar informação sobre os resultados atingidos, procurar *feedback* sobre os diferentes desempenhos, auxiliar no desenvolvimento de carreiras ou proporcionar formação para desenvolver melhor os seus funcionários (Bravo, 2018).

1.3.1. Os benefícios

Um sistema de avaliação de desempenho eficaz e bem dirigido, bem aceite por colaboradores e chefias, que o percecionam como justo e concreto, criará, na organização, um ambiente agradável e motivador. Por isso, são os seus benefícios merecedores de atenção, que se podem sentir a curto, médio e longo prazo. Se um sistema de avaliação é aplicado a todos os membros de uma empresa, os beneficiados são todos os que a integram, a organização em si e a própria sociedade (Camara, 2015; Cunha et al., 2010).

Para Chiavenato (1991), o chefe beneficia uma vez que consegue avaliar o desempenho dos colaboradores mais eficazmente, dado que, já dispõe de um sistema neutro e subjetivo. Consegue estipular medidas para melhorar o desempenho do colaborador e, também, comunicar mais facilmente com este sobre a avaliação e sobre o seu desempenho.

O colaborador beneficia uma vez que fica a saber qual o desempenho que o chefe mais valoriza e as expectativas que tem sobre ele, sobre o seu desempenho e os seus pontos fortes e fracos. Conhece as medidas que a empresa toma para melhorar o seu desempenho e as que ele próprio pode adotar nesse sentido (Chiavenato, 1991).

Quanto à organização, os seus benefícios passam por conseguir identificar os colaboradores que necessitam de melhorar desempenhos e as áreas que precisam de intervenção. Da mesma forma, pode incentivar os seus recursos humanos, através de oportunidades de crescimento, desenvolvimento e promoções, impulsionando a sua produtividade e as relações de trabalho (Chiavenato, 1991). Por isso, quando bem elaborada, a avaliação permite uma conciliação entre as necessidades individuais e as necessidades organizacionais (Cintrón & Flaniken, 2011).

1.3.2. Erros e defeitos de uma Avaliação de Desempenho

Num procedimento de avaliação de desempenho deve-se tentar minimizar sentimentos negativos, como a injustiça e desigualdade, garantindo-se um sistema coerente e imparcial, através de um modelo de avaliação de desempenho objetivo, claro e alcançável (Leonardo, 2013).

Para Kondrasuk (2011), torna-se mais fácil determinar os problemas e erros de um sistema de avaliação, do que identificar qual o sistema mais completo. Quando os erros de uma avaliação são percecionados, trazem graves danos. O sistema deixa de ser credível, colocando em causa a sua objetividade e sentido de justiça, não se alcançando o objetivo máximo do sistema: motivar o colaborador e melhorar desempenhos (Camara et al., 2007). O colaborador pode ansiar sair da empresa por se sentir rebaixado ou podem existir impactos na sua autoestima, refletindo-se no seu desempenho e na relação ente chefe e colaborador (Camara, 2015).

Contudo, independentemente do tipo de avaliação que se escolha, corre-se sempre o risco de haver subjetividade, com alguns erros e/ou distorções. De entre os diferentes erros mais destacados, ressalta-se o efeito do halo, erro de brandura/severidade, erro de tendência central, o efeito de recência, os estereótipos/ “erro de primeira impressão”, o erro fundamental da atribuição causal, o erro de contraste e efeito lógico (Caetano, 2008b).

Quadro 3. Distorção/Erros da Avaliação de Desempenho

Distorção/Erro	Descrição
Efeito do Halo	O avaliador tem uma opinião geral sobre o avaliado, impedindo-o de fazer uma avaliação correta e real do mesmo. Por exemplo, se o avaliado é simpático, presumivelmente será alguém responsável.
Erro de brandura/severidade	O avaliador classifica o colaborador acima do ponto médio definido na escala, ou seja, classifica o seu desempenho acima do que realmente é. O erro de severidade é o oposto, ou seja, classifica-se o colaborado abaixo do ponto médio.
Erro de tendência central	Atribuição, tendencialmente, da nota média. Acontece quando o avaliador evita atribuir uma classificação baixa para não prejudicar o colaborador ou evita uma classificação alta para não se comprometer futuramente.
Efeito de recência	A avaliação acontece com base em acontecimentos recentes. O avaliador lembra-se, mais facilmente, de situações ocorridas há pouco tempo e que o impactaram.
Estereótipos” / Erro de “primeira impressão”	A avaliação dá-se tendo como base o grupo a que o avaliado pertence e não o seu verdadeiro desempenho. O erro de “primeira impressão”, acontece com a primeira impressão com que o avaliador fica do avaliado, sobrepondo-se, também, ao verdadeiro desempenho do colaborador.
Erro fundamental da atribuição causal	Tendência para se justificar os comportamentos através de interferências no comportamento do avaliado, como a sua motivação, desvalorizando fatores situacionais possíveis de também interferirem no desempenho.
Erro de contraste	A avaliação ocorre quando se compara o desempenho de um colaborador com o de outros colaboradores.

Fonte: Caetano (2008b, pp. 63–66); Camara et al., (2007, p. 438); Sousa et al., (2006, pp. 133–134)

1.3.3. A entrevista de Avaliação de Desempenho

A entrevista de avaliação representa um dos momentos com mais impacto no ciclo de desempenho, tanto para o colaborador como para a organização. O primeiro vê a sua prestação analisada, recebendo *feedback* do que precisa de melhorar, já a organização encontra a altura ideal para saber a perceção do colaborador sobre o sistema de gestão de desempenho realizado, ou seja, se o entende como justo e objetivo (Camara, 2015; Cruz et al., 2014).

Uma entrevista de avaliação com uma apreciação negativa pode demonstrar-se prejudicial, tornando-a num momento de desilusão e fúria para o avaliado, em vez de um

momento de motivação para o seu desenvolvimento individual. Da mesma forma que o avaliador expõe as expectativas que tem do avaliado, é importante incentivar este a comunicar sobre problemas, objetivos, o que o satisfaz ou não na função a si designada, entre outros aspetos que considere fundamentais.

A preparação e a marcação da entrevista devem ser realizadas previamente e deve decorrer num ambiente calmo e com clima de abertura. O objetivo é que seja uma entrevista construtiva e de apoio, para se encontrar a melhor forma de conciliar objetivos individuais com objetivos organizacionais (Camara et al., 2007). Será importante, dar a conhecer os pontos mais fracos do colaborador, mas, também enaltecer e reconhecer os seus pontos fortes. Os objetivos futuros devem ser estabelecidos, neste momento, estipulando os melhores meios para os alcançar (Grant et al., 2020). Não esquecer, também, a importância de aqui se discutir possíveis compensações e promoções (Almeida, 1996). Se o funcionário estiver convencido de que o sistema de avaliação é justo, reconhecerá mais facilmente as classificações boas ou más do seu desempenho (Cintrón & Flaniken, 2011).

Com esta análise, pode-se dizer que o modelo de entrevista escolhido deve ter em conta (bem como todo o sistema de avaliação de desempenho) o contexto, a estrutura e política da organização, as características de cada função e do colaborador que a ela diz respeito. Poder-se-á, também, afirmar que a entrevista de avaliação se apresenta como um bom momento para se estreitar e fortalecer as relações entre chefia e colaborador.

1.3.4. Fases da conceção de um Sistema de Avaliação de Desempenho

A revisão da literatura realizada permite confirmar que um sistema de avaliação de desempenho pressupõe a integração e a participação de todos os membros da organização no processo de avaliação. Na sua obra, António Caetano (2008b), apresenta 18 passos que as organizações devem seguir se procuram uma avaliação de desempenho que funcione como motor para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação forte nos diferentes níveis da organização.

O primeiro passo, **integração estratégica da avaliação**, procura identificar se há uma verdadeira necessidade de implementação de um sistema de avaliação de desempenho ou se existem outras alternativas de GRH, pois, um sistema de avaliação é sinónimo de mudanças e possíveis repercussões na organização. Caso se confirme que um sistema de avaliação de

desempenho é essencial para responder às insuficiências da organização, é importante que este sistema crie o valor esperado à organização. Para tal, é fundamental compreender os **objetivos da avaliação**, ou seja, os objetivos que se pretendem atingir com a avaliação de desempenho. Na sua essência, a maioria das organizações, referem com mais frequência os seguintes objetivos: reconhecer necessidades que precisam de desenvolvimento individual e profissional, tomada de decisões sobre gestão de carreiras (demissão, promoção, etc.) ou a recompensa dos membros da organização (aumento salarial ou prémios) (Caetano, 2008b).

O terceiro passo passa pela **relação do sistema de avaliação com os outros sistemas de GRH**. Este passo alerta para a importância de a avaliação de desempenho interagir com os outros sistemas de GRH, nomeadamente, recrutamento e seleção, integração e formação, sistema de carreiras, de recompensas, entre outros. Só com uma interação entre todos é que se conseguem instalar as mudanças ou ajustamentos necessários para a organização (Caetano, 2008b). Importa, da mesma forma, salientar a **relação com o desempenho da organização**, passo número quatro. A avaliação existe no sentido de melhorar o desempenho da organização como um todo, aumentando as suas vantagens competitivas, isto é, não falamos de um sistema útil apenas para uma área, mas, sim para toda a equipa organizacional (Caetano, 2008b).

Os passos que se seguem são perceber **o que avaliar** e **o que medir**. Aquando da criação de um sistema de avaliação, é importante saber os fatores que serão a base para a avaliação, ou seja, pretendemos, por exemplo, avaliar os traços de personalidade, as competências, comportamentos ou resultados? Após a decisão do que se pretende avaliar, é necessário conhecer o tipo de escala a ser usado, o significado dos níveis da escala, como se irão conjugar as diferentes dimensões que serão alvo de avaliação, o seu cálculo e como se interpretará a avaliação global que daí resultar. Portanto, o tipo de medição a se escolher depende das componentes a se avaliar (Caetano, 2008b).

A etapa sete procura investigar **quem envolver na conceção do sistema de avaliação**. Para Caetano (2008b), envolver todos os elementos da organização, para além da GRH, na criação do sistema de avaliação, desde a fase de conceção e não apenas no momento de implementação, é importante. É um fator estimulante e motivacional para se implementar a mudança e facilitar a propagação dos objetivos da avaliação. O passo a seguir, **alvos da avaliação**, tem por objetivo reconhecer em quem incidirá a avaliação de desempenho. Tradicionalmente, o principal alvo de avaliação era o desempenho individual. Contudo, as novas formas organizativas, vieram revelar a necessidade de também as equipas serem alvo de

avaliação (Caetano, 2008b). A par com os alvos de avaliação, vem as **fontes de avaliação**. As fontes de avaliação vão desde a autoavaliação, à avaliação direta e à avaliação pelos pares. Decidir quais as fontes de avaliação a se usar é importante, devendo-se salientar quais as vantagens e desvantagens de cada fonte.

No passo dez, o **formulário**, vai depender de quais os objetivos que o sistema de avaliação pretende avaliar. Contudo, independentemente do conteúdo, um formulário simples e prático é o mais apropriado. O seu **suporte**, pode ser informático, reduzindo custos, ou por formulário impresso, conforme o que se verifique mais adequado à organização (Caetano, 2008b).

Antes da **validação do sistema**, é necessário realizar uma primeira análise antes da sua implementação concreta. Através de uma aplicação piloto a um conjunto de colaboradores será possível analisar a adequação do conteúdo do sistema, das suas escalas, do processo em si, bem como fazer algumas antecipações futuras sobre o impacto da avaliação. O **teste piloto** ajudará, assim, na correção de erros e problemas associados à aplicação do sistema. (Caetano, 2008b).

O décimo quarto passo, **formação de avaliadores e avaliados**, constitui um momento crucial para que a implementação do sistema de avaliação se realize com sucesso. Implementar uma avaliação com colaboradores mal informados sobre objetivos, características do modelo de avaliação, etapas e procedimentos do sistema e outras informações importantes, pode-se traduzir em consequências prejudiciais para a organização. A formação deve, portanto, focar-se exclusivamente nos aspetos críticos da avaliação (Caetano, 2008b).

Num processo de avaliação, nem sempre é fácil garantir critérios homogéneos, visto que, estão sempre sujeitos a diferentes interpretações pelos diferentes departamentos da organização. A etapa 15, a **harmonização das avaliações**, refere que é pertinente, para se reduzir uma possível disparidade avaliativa, que o membro responsável por cada departamento organize e prepare a avaliação com os avaliadores (Caetano, 2008b).

O **manual de avaliação** é essencial, pois, é o meio clarificador dos principais aspetos do processo de avaliação sendo, igualmente, um meio de orientação acerca dos procedimentos formais e da atuação que se espera tanto dos avaliadores como dos avaliados. É na **entrevista de avaliação e de planeamento**, que se deve clarificar os objetivos. O avaliador deve, também, estar disponível para ouvir o avaliado, devem ser reportados os pontos fortes e os pontos fracos que necessitam de melhoramento e estabelecer objetivos futuros (Caetano, 2008b).

No último passo, **avaliação da avaliação**, Caetano (2008b), destaca a necessidade de se realizar uma avaliação ao sistema de avaliação de desempenho criado, podendo culminar em alterações necessários ao processo, na correção de imperfeições da aplicação ou da concepção em si (Caetano, 2008b).

Apesar de sugerir estes 18 passos para a criação de um sistema de avaliação de desempenho, é preciso ter em consideração que não é possível criar um modelo único que garanta um sistema e avaliação de desempenho eficaz em todas as áreas. Por essa razão, estes 18 passos devem ser alvo de ponderação em qualquer organização que tencione implementar uma avaliação de desempenho (Caetano, 2008b).

Capítulo II- Metodologia

O presente capítulo reflete a caracterização da metodologia escolhida para o desenvolvimento do caso prático, é desenvolvido o conceito de Terceiro Setor, bem como introduzida e caracterizada a Associação em estudo.

2.1. Metodologia de Investigação adotada

O principal objetivo do presente projeto é o desenvolvimento integral de um sistema de avaliação de desempenho. Para que tal se suceda, são necessários um campo de análise e o uso de metodologias apropriadas para a sua aplicação. É, portanto, o universo deste estudo uma Associação pertencente ao Terceiro Setor, sediada a norte de Portugal, mais precisamente, em Leça da Palmeira.

A literatura permitiu confirmar que a avaliação de desempenho tem que ser fiel às características que sustentam cada organização. Desta forma, este projeto desenvolver-se-á sempre com a consciência da missão, visão, valores, objetivos e cultura organizacional da associação em causa, bem como das atividades desempenhadas por cada colaborador que a constitui, identificando a necessidade por detrás de um sistema de avaliação de desempenho e, para terminar, passar ao desenvolvimento do mesmo.

Qualquer criação de um sistema de avaliação de desempenho, deve entender a participação de todos os que pertencem à organização e, dessa forma, também a metodologia programada, terá como intenção o envolvimento de toda a equipa que integra a associação, permitindo e procurando a sua cooperação no projeto. Para tal, a metodologia mais adequada é a metodologia qualitativa, de investigação-ação, ou seja, a aplicação do conhecimento aprendido a um ambiente real.

O desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho adequado à associação em estudo, tem como principal objetivo a identificação, de forma justa e adequada, das competências e habilidades que os colaboradores possuem, e daquelas que necessitam de melhoramentos, de modo a beneficiar a associação como um todo.

2.1.1 Metodologia Qualitativa

A metodologia qualitativa classificasse como uma investigação científica sistemática, que tem como objetivo conceber uma descrição, na maioria das vezes narrativa, sobre o conhecimento de um determinado fenómeno social ou cultural (Gonçalves et al., 2021). Como confirmam Gonçalves et al., (2021, p. 20): “o desenho qualitativo permite explorar e resgatar o espaço da subjetividade”, ou seja, é uma abordagem que resiste ao que é diretamente observável e aos métodos de entrevista e questionário tradicionais.

Estudar e compreender os métodos qualitativos é uma fonte de contribuição para formarmos a nossa personalidade. Exige que o investigador adote uma visão e convicção filosófica sobre o que é o ser humano, a sociedade, a veracidade e a ética (Costa et al., 2014). O uso desta metodologia caracteriza-se como sendo um trabalho interativo e com uma relação de proximidade entre o investigador e o indivíduo ou grupo de indivíduos (Gonçalves et al., 2021).

Segundo Costa et al., (2014), há uns anos a investigação qualitativa correspondia exclusivamente a elementos textuais de entrevistas ou documentos e não a muito mais que isto. Com o progresso tecnológico na comunicação e informação, são diversos os dados multimédia que surgiram, desde áudio a imagens ou vídeos.

O que separa a metodologia qualitativa da metodologia quantitativa é, portanto, o seu contexto metodológico. A primeira sustentasse de estudos executados num contexto de descoberta, enquanto a segunda desenvolve-se num contexto de verificação (Gonçalves et al., 2021). Logo, a investigação qualitativa possibilita “discernir o complexo, o inesperado, só através dela é possível levantar hipóteses, a serem posteriormente verificadas por processos com estratégias quantitativas” (Gonçalves et al., 2021, p. XIX).

Realiza-se, desta maneira, uma investigação qualitativa quando (i) é preciso explorar um problema ou uma questão, (ii) é necessário entender detalhadamente um problema/situação, (iii) queremos compreender o contexto em que os participantes do estudo lidam com o problema, (iv) quando funciona como complemento a uma metodologia quantitativa, tendo como objetivo explicar o porquê dos resultados quantitativos, (v) na necessidade de se desenvolver melhor uma teoria que já existe ou quando esta é inadequada a uma certa realidade

ou, ainda, quando a teoria não capta corretamente a complexidade de um problema (Gonçalves et al., 2021).

Segundo Denzin (2016 apud Bravo, 2018, p. 36), através da investigação-ação é possível resolver problemas numa determinada situação real, usando um método de investigação científico. A investigação-ação confirma se as respostas conseguidas pela ação vão de encontro à teoria e se esta explica adequadamente o problema em questão. Falamos, por isso, de dois polos que se combinam, onde a investigação corresponde, portanto, à prática e o investigador tem como papel criar um elo de ligação e de mudança (Denzin 2016 apud Bravo, 2018, p. 38; Costa et al., 2014).

A metodologia qualitativa é suportada por diferentes técnicas para que se possam realizar todos os critérios associados a este tipo de investigação, nomeadamente, (i) o inquérito por questionário, (ii) entrevistas diretivas (segue sempre um guião com perguntas já definidas), semidiretivas (existe um guião de perguntas, mas, estas podem ser exploradas e reelaboradas com mais detalhe) ou não diretivas (perguntas não definidas antecipadamente, onde são mais informais e abertas), (iii) a observação que se pode dividir entre observação naturalista (observação sem interferir na atividade do alvo), observação simples (o investigador é um espetador que observa espontaneamente), observação participante (o investigador já participa na vida de quem é alvo de observação) e a observação sistemática (esta procura descrever acontecimentos ou testar hipóteses), (iv) a investigação documental é, também, um método de recolha de dados, através da análise de conteúdo ou análise documental (Gonçalves et al., 2021; Quivy & Campenhoudt, 2008).

A primeira etapa do projeto, dada a abrangência do tema, é a etapa da exploração. Nesta etapa, assistiu-se a uma revisão da literatura, através de livros, artigos científicos, dissertações e outros documentos, para se elaborar a contextualização da associação e para se identificar o modelo mais adequado de avaliação de desempenho a se desenvolver (Quivy & Campenhoudt, 2008).

O passo seguinte, passou pela procura e recolha de dados sobre a Associação. A investigação dessa documentação foi fundamental para avançar para o desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho. Para além da análise da documentação fornecida pela Associação, também conversas informais foram realizadas no decorrer do projeto, bem como o uso da entrevista semiestruturada/semidiretiva aos membros que serão alvo do sistema de avaliação de desempenho.

Realizadas as entrevistas, chegou o momento da sua transcrição, de forma a conseguir analisar e compreender se as respostas permitiram chegar ao objetivo do projeto. É aqui que surge a análise de conteúdo, enquanto técnica de investigação que procura descrever objetivamente e sistematicamente a informação recolhida através da comunicação (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Para análise e conseqüente tratamento dos dados qualitativos, recorreremos à análise de conteúdo, da interpretação e exploração da pesquisa documental.

Qualquer que seja, portanto, o método adotado para uma investigação qualitativa, uma das características em comum em todos esses métodos é a sua procura em criar uma compreensão sobre os dados adquiridos à medida que o estudo avança (Gonçalves et al., 2021).

Deste modo, é possível concluir que uma investigação suportada numa metodologia qualitativa se foca na descrição, exploração e compreensão de uma situação. É, por isso, este método o mais indicado, sendo que, uma pesquisa tem como objetivo a compreensão de um fenómeno e a proximidade necessária para o desenvolvimento do pretendido neste projeto.

Importa, antes de avançar para a análise e caracterização da investigação em estudo, enquadrar, em primeiro lugar, o termo Terceiro Setor, uma vez que é este o público-alvo em análise. Após este enquadramento, passaremos à análise real e detalhada da Blue Bioeconomy Collaborative Laboratory.

2.2 Enquadramento

2.2.1 Terceiro Setor

O termo Terceiro Setor surge após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) aquando da instauração do Estado Providência na Grã Bretanha, não parando, desde então, de aumentar a sua importância e crescimento, essencialmente nos países desenvolvidos (Carvalho, 2005; Salamon, 1998). A afirmação do Terceiro Setor acontece com a crise dos anos 70, nomeadamente, o choque petrolífero de 1973, momento em que “o crescimento económico, a competitividade e a solidariedade se completaram” (Bordalo & Cruz, 2010, p. 7).

Segundo Salamon (1998), outros fatores para além da crise do Estado Providência tiveram influência e contribuíram para o desenvolvimento do Terceiro Setor, como o aumento

contínuo e generalizado da pobreza, os problemas ambientais, a crise do socialismo, a revolução tecnológica e a facilidade que esta trouxe na criação de redes de comunicação pelo mundo e o crescimento económico em si.

Terceiro Setor é um dos diferentes termos usados quando se abordam estas realidades sociais, sendo que a abordagem “Economia Social” é a mais antiga. Outros conceitos também foram surgindo como o de Economia Comunitária, na América do Norte ou Economia Popular, já na América do Sul (Quintão, 2011).

De acordo com João M. S. Carvalho (2005 apud Salamon e Anheier (1997)), são cinco as características essenciais que as organizações do Terceiro Setor devem partilhar: devem ser organizadas, privadas, de carácter voluntário, autogovernadas e não repartirem lucros. Assim sendo, seria possível definir uma organização privada com finalidade social enquanto “entidades de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital” (Carvalho, 2005, p. 23).

Para Franco et al., (2005), o Terceiro Setor é constituído por organizações formais ou informais, de tipo religioso ou secular, com membros remunerados, membros voluntários ou ambos. As suas funções podem assumir duas vertentes: funções de expressão ou de serviço. As primeiras, funções de expressão, albergam funções a nível cultural, comunitário, ambiental, intervenção em causas, a nível político, religioso, direitos humanos e salvaguarda de interesses. As segundas, funções de serviço, correspondem à saúde, a questões sociais, educacionais, entre outras.

Em Portugal, algumas das particularidades que contribuíram para o crescimento da Economia Social passaram pela igreja católica, a força do setor público e a sua predominância rural, bem como a sua ligação ao comércio externo (Quintão, 2011). Desde a década de oitenta que o interesse em estudar a Economia Social tem crescido em Portugal. Cresce no meio académico, surge nos meios de comunicação, nascem as primeiras redes de representação (Conselho Nacional de Economia Social, por exemplo) e começa a ser alvo de regulação e lei (Estivill, 2017).

A nível jurídico, as organizações sem fins lucrativos de ação social regulam-se pela Lei de Bases da Economia Social- Lei nº 30/2013, 08 de maio. De acordo com esta e com o seu artigo nº4, é possível definir Economia Social como “o conjunto das atividades económico-

sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades referidas no artigo 4.º da presente lei” (Diário da República n.º 88/2013, 2013).

De acordo com o artigo 4º, as entidades abrangidas pela Economia Social são as seguintes: (i) cooperativas, (ii) associações mutualistas, (iii) misericórdias, (iv) fundações, (v) instituições particulares de solidariedade social, (vi) associações com fins altruísticos que atuam no campo cultural, recreativo, desportivo e do desenvolvimento local, (vii) entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social, (viii) outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social (Diário da República n.º 88/2013, 2013).

Os princípios orientadores, dispostos no 5º artigo e que permitem às entidades mencionadas uma atuação autónoma são: (i) o primado das pessoas e dos objetivos sociais, (ii) a adesão e participação livre e voluntária, (iii) o controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros, (iv) a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral, (v) o respeito pelos valores da solidariedade, igualdade e não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade, (vi) a gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social, (vii) a afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada (Diário da República n.º 88/2013, 2013).

O presente estudo, que tem como fim último desenvolver um modelo de avaliação de desempenho ocorre, portanto, numa associação privada sem fins lucrativos, que integra, de acordo com os moldes anteriores descritos, o Terceiro Setor.

2.2.2 Caracterização da Associação em estudo

A associação em estudo, Blue Bioeconomy Collaborative Laboratory (B2E CoLAB), é uma associação privada sem fins lucrativos, fundada em 2020, e que se foca “em ajudar a moldar uma nova bioeconomia azul, reunindo pesquisa, educação, inovação e negócios”, isto, por um mundo melhor e mais sustentável. A B2E CoLAB, é uma das iniciativas do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e está sediada em Leça da Palmeira, concelho de Matosinhos.

A B2E CoLAB procura, no seu dia a dia, constituir uma ligação entre a Ciência e o Mercado de modo a apoiar aqueles que são os primordiais setores da bioeconomia azul: os Recursos Marinhos Naturais, a Biotecnologia Marinha e a Aquicultura Sustentável. Diariamente a B2E trabalha para criar valor económico e social para estes setores, criando produtos e serviços de origem biológica, inspirados no oceano e processos de internacionalização da capacidade e conhecimento científico e tecnológico nacional.

A Blue Bioeconomy Collaborative Laboratory age de acordo com a seguinte missão, visão e valores (B2E, 2021):

Missão: Promover o valor económico e social através do desenvolvimento de produtos novos e existentes dos setores de crescimento azul com maior potencial: recursos marinhos vivos, biotecnologia e aquicultura.

Visão: Fortalecer a inovação nas indústrias da Bioeconomia Azul, promovendo sinergias com a Academia, e beneficiando diretamente a sociedade através do uso sustentável dos recursos biológicos marinhos.

Valores: Integridade, cooperação, inovação, sustentabilidade e audácia.

As atividades da Associação e os eixos de ação para atingir os seus fins são as seguintes (B2E, 2021):

Atividades:

- i. Implementar a agenda de investigação e transferência de tecnologia aprovada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, promovendo a criação de empregos qualificados e o desenvolvimento económico e social dos setores da

Biotecnologia e Aquacultura, contribuindo para os novos usos e valorização dos recursos naturais;

- ii. Recolha, organização e partilha de informação, organização de *networking*, desenvolvimento das empresas do setor, constituição de novos modelos de negócio que valorizem o conhecimento e a inovação, nomeadamente através da criação de *spin off* e *start up* 's, fomento da iniciativa legislativa e lançamento de projetos mobilizadores à escala nacional ou global;
- iii. Promoção da colaboração entre os centros de investigação e conhecimento e as empresas do setor, promovendo a formação e qualificação de quadros académicos em temáticas empresariais;
- iv. Incentivo à partilha de conhecimento entre Associados e outras formas de cooperação;
- v. Promoção da Internacionalização dos Associados, apoio à integração em redes e plataformas internacionais e no acesso ao mercado global para a valorização e novos usos dos recursos naturais, sustentabilidade e novos produtos com aplicações biotecnológicas, diversificação de espécies e novas tecnologias para uma aquacultura sustentável;
- vi. Promoção do financiamento das empresas e instituições do setor através do apoio a candidaturas a fundos públicos estruturais e ao concurso direto aos fundos europeus, bem como realização de ações de promoção junto de investidores privados nacionais e internacionais e do sistema bancário ou outros.

Eixos de ação:

- i. Dinamização do mercado relativo aos produtos do setor;
- ii. Partilha e transferência de conhecimentos;
- iii. Internacionalização;
- iv. Captação de financiamento para o setor da bioeconomia azul.

Para além disto, o sucesso e dedicação diário da B2E CoLAB, não se faz sozinho e, para tal, contam com uma importante rede de associados: empresas privadas experientes em aquicultura e biotecnologia (Armona Fish Farms, EntoGreen, Navia, Savinor, SONAE MC, são exemplos), universidades, centros de investigação e laboratórios (Universidade de Aveiro, do Porto e do Minho e o CIIMAR- Centro Interdisciplinar de Investigação Marinha e

Ambiental) e um Centro de Interface Tecnológico (Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia e Ciência).

2.2.2.1. Estrutura Organizacional e descrição de funções

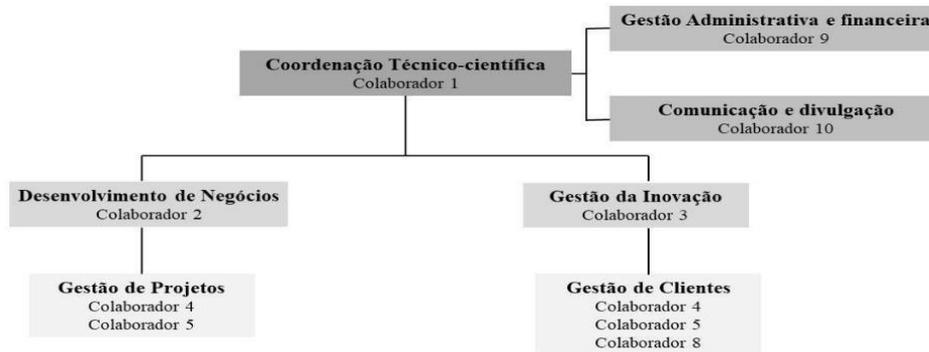


Figura 2. Organograma B2E

Fonte: Adaptado B2E (2021)

A B2E integra, igualmente, uma equipa de trabalho, a quem se destina o presente projeto, composta por 10 colaboradores, conforme demonstra a Figura 2, proativos e entusiastas, especializados em inovação, gestão, processos de troca de conhecimento, mercado, gestão de projetos, comunicação, eventos de divulgação, etc.

Apesar de haver uma estratificação formal, importa realçar que, dentro da Associação, cada membro se encontra apto a exercer um pouco de cada tarefa, estando os diferentes colaboradores envolvidos nas diferentes áreas de atuação.

Assim, são 10 as áreas funcionais a serem alvo de avaliação, apresentadas no seguinte quadro:

Quadro 4. Área funcional e descrição das funções

Área Funcional	Descrição da função
<p>Coordenação Técnico-Científica <i>(Coordenador Técnico-Científico)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Angariar projetos e coordenar a participação das equipas de investigadores nos mesmos, bem como nas atividades de prestação de serviços e em ações de transferência de tecnologia e conhecimento e valorização da propriedade intelectual; ii. Participar na execução de projetos e serviços de investigação e inovação, colaboração na elaboração de propostas para clientes e no âmbito de projetos cofinanciados; iii. Acompanhar todas as ações desenvolvidas no CoLAB e auxiliar a direção do mesmo na definição e implementação da sua agenda de investigação; iv. Liderar e motivar a equipa para a execução dos diferentes projetos; v. Representar o CoLAB junto de parceiros, empresas e potenciais colaboradores, estabelecendo relações pessoais e formais e formalizar protocolos de colaboração; vi. Participar na divulgação das atividades que o CoLAB desenvolva e/ou pretenda dinamizar junto de potenciais financiadores; vii. Coordenar a organização de eventos científicos de âmbito nacional e internacional relativa a temáticas de investigação e inovação alinhadas com os objetivos do B2E.
<p>Desenvolvimento de Negócios <i>(Técnico de Inovação)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Participar na definição e implementação estratégica da B2E; ii. Apoiar na liderança de equipa multidisciplinar em ambientes de trabalho nacional e internacional; iii. Apoiar no desenvolvimento de ferramentas internas para operacionalização das atividades e iniciativas B2E; iv. Envolvimento no <i>reporting</i> B2E (avaliação experts pela ANI; Plano Atividades, etc.); v. Envolvimento na operacionalização de Portfólio Serviços B2E e respetivo lançamento; vi. Apoio ao estabelecimento de alianças nacionais e internacionais; vii. Definição e implementação de Plano de Negócio, incluindo estratégia comercial; viii. Identificação de oportunidades de financiamento de projetos a nível nacional e internacional, bem como coordenação da elaboração e submissão de candidaturas; ix. Apoio à execução de ações de promoção e divulgação do conhecimento gerado pela B2E e respetiva representação; x. Definição e implementação de política de PI; xi. Papel ativo em ações de transferência de conhecimento/tecnologia dos associados e entidades do SCTN para o mercado; xii. Mentoria ao nível do empreendedorismo e desenvolvimento de negócio no programa SPIN-UP.
	<ul style="list-style-type: none"> i. Participar na definição e implementação estratégicas B2E; ii. Apoiar na liderança de equipa multidisciplinar em ambientes de trabalho nacional e internacional;

<p>Gestão da Inovação <i>(Técnico de Inovação)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> iii. Apoiar no desenvolvimento de ferramentas internas para operacionalização das atividades e iniciativas B2E; iv. Envolvimento no <i>reporting</i> B2E (avaliação experts pela ANI; Plano Atividades, etc.); v. Desenho, definição, desenvolvimento e operacionalização de Portfólio Serviços B2E; vi. <i>Networking</i> em ecossistema B2E: <i>brokering events</i>, reuniões comerciais B2B, seminários de capacitação RH, discussão/brainstorming em ambiente multi-ator; vii. Envolvimento na definição e implementação de Plano de Desenvolvimento de Negócio, incluindo estratégia comercial; viii. Levantamento de oportunidades de financiamento de projetos a nível nacional e internacional, bem como coordenação da elaboração e submissão de candidaturas; ix. Apoio à execução de ações de promoção e divulgação do conhecimento gerado pelo B2E; x. Mentoria da equipa B2E em diversas áreas; xi. Mentoria ao nível do empreendedorismo e desenvolvimento de negócio no programa SPIN-UP.
<p>Gestão de Clientes <i>(Gestão de Clientes)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Melhorar e desenvolver a imagem dos produtos da aquacultura, desenvolvendo abordagens de comunicação customizadas a públicos específicos, a fim de desmistificar muitas das ideias negativas disseminadas entre a população; ii. Orientação de Mestrados (e desenvolvimento de conteúdos, desenvolvimento de bases de dados, etc.); iii. Criação de textos/apresentações para utilizar em <i>networking</i>/vendas do CoLAB B2E, nacional e internacional; iv. Gestão e preparação/submissão de candidaturas de projetos; v. Implementação de projetos de I&D; vi. Participar em eventos de <i>brokerage/matchmaking/CRM</i> e reuniões comerciais com entidades nacionais/internacionais na busca por oportunidades para o B2E ou associados; vii. Representação comercial do B2E e associados em eventos e reuniões externas; viii. Organização/Participação em eventos; ix. Participação e apoio à equipa de estratégia do B2E.
<p>Gestão de Clientes <i>(Técnico de Investigação)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Elaboração e submissão de candidaturas, o apoio na fase de negociação e formalização de contratos, à gestão e execução de projetos; ii. Apoio a serviços de investigação e inovação e à colaboração na elaboração de propostas para clientes no âmbito de projetos cofinanciados; iii. Acompanhamento dos aspetos legais relacionados com propostas, candidaturas, programas, projetos e iniciativas em que a associação esteja envolvida; iv. Realização de deslocações nacionais e internacionais.

<p>Gestão de Projetos (<i>Técnico de Investigação</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Participação na execução de projetos e serviços de investigação e inovação, colaboração na elaboração de propostas para clientes e no âmbito de projetos cofinanciados; ii. Levantamento de estudos de mercado; iii. Preparação e/ou acompanhamento de pedidos de registo de ingredientes, especialidades nutricionais e aditivos, na EFSA (<i>European Food and Safety Authority</i>), FDA (<i>Food and Drug Administration</i>) e outras entidades nacionais congéneres, bem como de registo de alimentos em mercados extracomunitários; iv. Mapeamento de Infraestruturas I&D na área de atuação do B2E.
<p>Gestão de Projetos (<i>Gestor de Projetos</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Definir, recolher, compilar e analisar as infraestruturas recolhidas no âmbito do projeto interno que visa o mapeamento a nível nacional de infraestruturas de I&D relacionados com as temáticas do B2E; ii. Implementar e atualizar a pasta de gestão documental, incluindo novos modelos e instruções e atualizando os já existentes sempre que necessário; iii. Auxiliar na criação de ferramentas de planeamento e apoio à decisão; iv. Acompanhamento e execução de projetos, nomeadamente nas vertentes mais relacionadas com a definição de budgets, planificação de custos e planos de negócios (quando necessário); v. Participar em eventos de <i>brokerage/matchmaking/CRM</i> com entidades nacionais/internacionais na busca por oportunidades para o B2E ou associados.
<p>Gestão de Projetos (<i>Técnico de Investigação</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Preparação da componente técnico-científica de projetos de I&D a submeter candidatura; ii. Implementação de projetos de I&D; iii. Mapeamento de coprodutos de origem marinha a nível nacional e avaliação de soluções para valorização dos mesmos; iv. Levantamento e análise de oportunidades de financiamento; v. Reuniões de CRM e participação em eventos de <i>brokerage</i>, nacionais e internacionais, para apresentação do B2E e seus serviços e procura de oportunidades de colaboração para o B2E e os Associados; vi. Organização de eventos.
<p>Gestão Administrativa e Financeira (<i>Técnico de Inovação</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Acompanhamento à execução de projetos; ii. Acompanhamento de todas as ações desenvolvidas, de natureza financeira.
<p>Comunicação e Divulgação (<i>Técnico de Inovação-Comunicação</i>)</p>	<p>Comunicação externa e interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Responsável pela comunicação externa (<i>Assessoria de Imprensa e Media Training, website, redes sociais, relações-públicas, newsletter, etc.</i>) e interna da organização (<i>equipa, associados, etc.</i>); ii. Contactos com associados, instituições e empresas do setor; iii. Apoio na organização de eventos;

	iv. Criação, adaptação, revisão e arquivo de conteúdos (apresentações- apoio de empresa de design em primeira apresentação modelo- vídeos, imagens, fotografias, etc.).
--	--

Fonte: B2E (2021)

2.3. Caracterização e introdução ao caso prático

Como caracteriza Carvalho (2005), o processo de avaliação de desempenho em associações sem fins lucrativos é complexo, pois, falamos de instituições com possível falta de motivação para o lucro e, a par com isto, com uma diversidade de objetivos e de público-alvo a atender.

Portanto, a preparação e criação de um modelo de avaliação de desempenho para os membros da Associação em estudo começou, inicialmente, com uma conversa informal com a diretora técnica da B2E CoLAB para (i) caracterizar a instituição, (ii) identificar as suas atividades, (iii) missão/visão e valores, (iv) eixos de atuação, (v) organograma e (vi) as suas áreas funcionais.

Após a recolha e análise destas informações, existiu uma reunião onde (i) se explicou os diferentes modelos de avaliação de desempenho existentes, (ii) se apresentou o modelo de avaliação de desempenho por competências funcionais mais adequado para se desenvolver e as características do mesmo, (iii) e se propôs o uso da técnica da entrevista semiestruturada a todos os colaboradores do laboratório, com o intuito de arrecadar informação essencial para a criação do modelo de avaliação de desempenho para a B2E.

A entrevista semiestruturada enquanto método permite recolher dados e informações acerca da função que cada colaborador ocupa, investigar, de certa forma, objetivos e crenças destes mesmos colaboradores e as perceções que têm sobre a avaliação de desempenho, sendo aplicada a todos os que serão alvo do sistema de avaliação de desempenho (Anexo 1).

Foi ainda efetuada, após a entrevista a todos os colaboradores uma nova reunião com a Direção da Associação para (i) dar a conhecer os dados recolhidos com a aplicação da entrevista, (ii) definir o conceito de competências funcionais que melhor se adequa à B2E CoLAB, bem como as competências a serem avaliadas (iii) e partilhar o modelo de avaliação de desempenho concebido para os colaboradores da Associação.

O modelo de avaliação de desempenho idealizado para os colaboradores da B2E, tem como pressuposto que uma gestão de desempenho, sustentada em competências funcionais,

permitirá à organização gerir mais eficientemente o desenvolvimento das competências que o colaborador necessita no cargo que ocupa, isto através da criação, monitorização e seguimento das metas estabelecidas, da avaliação das competências e do reconhecimento das necessidades de formação e melhoria.

Capítulo III- Apresentação e análise dos resultados

O presente capítulo apresenta os resultados da investigação produzidos, tendo como base o enquadramento teórico estudado, a análise dos documentos internos fornecidos pela Associação, conversas informais relevantes com a direção e a análise de conteúdo das entrevistas aplicadas aos colaboradores a serem alvo de avaliação.

Como já mencionado, o processo de tratamento do conteúdo recolhido, baseou-se no método da análise de conteúdo das entrevistas executadas- metodologia de investigação que procura a descrição objetiva e qualitativa do conteúdo partilhado por comunicação.

Efetuada as entrevistas, realizou-se uma transcrição integral das mesmas, para facilitar a análise das respostas pretendidas para o estudo. De seguida, iniciou-se a pré-análise, lendo as entrevistas transcritas, de forma a distinguir quais os elementos mais relevantes.

A amostra é constituída por 9 colaboradores em 10, sendo que 1 colaborador se encontra com baixa médica: 8 do sexo feminino e 1 do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 30 e os 52 anos. Relativamente às habilitações literárias, 4 detêm o mestrado e os restantes 5 colaboradores o doutoramento. O colaborador com mais anos na Associação, conta com 2 anos de casa, aquando da sua criação, e o mais recente com 1 ano de experiência (Quadro 5).

Quadro 5. Caracterização dos colaboradores entrevistados

Caracterização dos entrevistados	
Género	Total
Feminino	8
Masculino	1
Grupo Etário	
26-30	1
31-35	3
36-40	2
>41	3
Nível de escolaridade dos entrevistados	
Mestrado	4
Doutoramento	5
Anos ao serviço da Associação	
1	1
2	8

Fonte: elaboração própria

O guião, previamente alinhado, serviu como orientação no decorrer da entrevista, sendo que às questões pré-definidas outras se demonstraram relevantes a se colocar, mediante as respostas dos colaboradores entrevistados. A realização de cada entrevista foi agendada, determinando o local e hora. Assim sendo, 6 destas entrevistas aconteceram na sala de reuniões disponibilizada pelo Laboratório e as restantes 3 por via Teams, devido ao período de férias da Associação.

A cada colaborador entrevistado atribuiu-se um número, conforme a ordem das entrevistas. As reuniões iniciaram-se com um pedido de autorização para gravar, por áudio, as mesmas, para conseguir um registo fidedigno da conversa, garantindo, sempre, o anonimato do colaborador. Após esta autorização foi realizada uma contextualização sobre a temática a abordar e os objetivos da realização da entrevista. Já a duração de cada entrevista esteve entre os 10 e os 20 minutos, sendo que o número de questões era reduzido. Todas as entrevistas se realizaram entre o fim do mês de agosto e início de setembro de 2022.

Entre os colaboradores entrevistados, alguns estabeleceram uma comunicação com respostas mais curtas, resultante de não terem vivenciado, até então, uma experiência de avaliação de desempenho formal, nem no laboratório, nem noutras organizações onde laboraram. Contudo, dos 9 colaboradores entrevistados, 4 já experienciaram um processo formal de avaliação de desempenho.

3.1. Análise dos resultados relativos ao conhecimento do termo “Avaliação de Desempenho”

Dos 9 colaboradores entrevistados, 4 conhecem o termo “Avaliação de Desempenho”. Os restantes colaboradores, mesmo não conhecendo o conceito, tentaram defini-lo, determinando que a avaliação de desempenho se foca, essencialmente, no colaborador:

“(…) existem determinadas metas que temos de cumprir e a avaliação de desempenho é saber se as estamos a cumprir ou não.” (Entrevistado 5)

“(…) suponho que a avaliação de desempenho, tem prevista uma avaliação do nosso trabalho, produtividade e imagino que além do trabalho as soft skills também.” (Entrevistado 9)

3.2. Análise dos resultados sobre se alguma vez foram os colaboradores do Laboratório alvo de um sistema de avaliação

Se discutirmos um sistema de avaliação de desempenho formal, foram 3 os colaboradores que já experienciaram este modelo. Questionados sobre o feedback que davam ao modelo de avaliação, 2 colaboradores não o perceberam como eficiente:

“(...) foram impostos critérios de avaliação de desempenho de uma forma transversal, sem se quer ter em atenção as particularidades do país (...) O que posso dizer sobre isto? Vale o que vale.” (Entrevistado 2)

“Olha, na verdade, não funcionava muito bem. Existia, sim, mas, tive lá 4 anos e durante esses 4 anos, não me lembro de ter visto aquilo a ser posto em prática. Aquilo existia, sim, mas, se depois olhavam para aquilo e faziam algo, se havia promoções ou algum benefício acho que não.” (Entrevistado 4)

Dos restantes entrevistados, 3 colaboradores, confirmaram nunca conhecerem um sistema de avaliação de desempenho. Os outros 3, mesmo não conhecendo um modelo formal de avaliação, consideram já terem sido avaliados informalmente:

“De uma forma oficial, de uma forma organizada, não (...), mas, eu tinha enquanto docente, que fui durante alguns anos, uma avaliação feita pelos alunos.” (Entrevistado 1)

“(...) numa perspetiva até de um sistema maior de controlo de gestão ou de ter indicadores específicos para entender como o recurso humano se está a comportar, como está a contribuir numa perspetiva sempre de melhoria, isso nunca tive.” (Entrevistado 3)

“Eu não me recordo de processos, posso dizer, formais ou algo do género, mas, fui tendo avaliação informal, numa conversa.” (Entrevistado 9)

3.3. Análise dos resultados referentes ao desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho na B2E CoLAB como ferramenta vantajosa

Todos os colaboradores revelam consenso no que concerne à vantagem de a B2E ter um sistema de avaliação de desempenho formal, ou seja, entendem o sistema como benéfico para o crescimento da Associação e de cada colaborador:

“Se eu tiver um desempenho mais de acordo com o que é previsto, acho que temos todos a ganhar.” (Entrevistado 1)

“(...) é importante avaliar o nosso papel nas funções que estamos a ocupar e o perfil também. (...) também temos outros atributos ou capacidades (...) que podem ser utilizadas em benefício da própria pessoa ou da Associação.” (Entrevistado 7)

“(...) quais as melhores competências que elas têm e como as posso utilizar para que as pessoas estejam mais ajustadas às suas competências, como às necessidades da Associação.” (Entrevistado 8)

3.4. Análise dos resultados a respeito de como vivenciaríamos os entrevistados uma avaliação de desempenho e as repercussões no seu desempenho

Uma vez mais os entrevistados mostraram unanimidade positiva sobre serem submetidos a uma avaliação. Todos a identificam como necessária e confirmam sentirem-se bem com a aplicação desta:

“Acho que é a única forma mais correta de nos ajudar, pelo menos no meu ponto de vista, na progressão.” (Entrevista 1)

“Sem qualquer problema. (...) Acho que tem sempre benefício”. (Entrevista 4)

“Acho que me iria ajudar naquilo que me considero mais fraca (Entrevista 5)”

“Totalmente descontraída, tudo bem.” (Entrevista 6)

3.5. Análise dos resultados sobre os impactos que a avaliação teria na Associação

Os entrevistados identificaram impactos positivos quanto à aplicação de um modelo de avaliação como, por exemplo, na motivação:

“Pode motivar aqueles que são mais competitivos e que querem realmente ultrapassar os seus próprios objetivos e que querem sempre mais e isso sim, seria super motivador.” (Entrevistado 1)

“(...) motivação própria, da vontade de fazer bem e de querer que a Associação tenha sucesso.” (Entrevistado 9)

Para além da motivação, alguns colaboradores identificaram a melhoria do desempenho, nomeadamente, identificação de necessidades de formação, da função a cada um designado e o reconhecimento dos pontos a melhorar como possíveis impactos:

“(...) quanto mais não seja para sermos mais cirúrgicos nas necessidades de formação, nos perfis para os cargos que temos.” (Entrevistado 2)

“(...) o sistema tem que servir para cada um de nós percebermos onde temos que efetivamente melhorar e identificar as suas limitações dentro da atividade.” (Entrevistado 3)

“Estamos numa fase embrionária e acho que nos ia ajudar a levar a pessoa certa ao local certo e se calhar termos uma maior diferenciação de funções e de tarefas.” (Entrevistado 5)

“precisamente a melhoria do desempenho da equipa.” (Entrevistado 6)

“(...) permitir ajustar melhor as pessoas ao trabalho delas.” (Entrevistado 8)

3.6. Análise dos resultados sobre as competências funcionais identificadas pelos colaboradores como sendo importantes a se avaliar

A questão mais importante para o estudo procurava determinar quais as competências funcionais que os colaboradores, a quem este sistema de avaliação vai ser aplicado, identificavam como as mais importantes. Entendendo esta importância, alguns dos colaboradores demonstraram-se receosos com a resposta que poderiam dar.

Apesar disto, as duas competências mais referenciadas foram a cooperação e o trabalho em equipa:

“Acho que se calhar vou falar da cooperação. Se somos uma Associação colaborativa é um dos princípios basilares para conseguirmos colaborar uns com os outros em ambiente de trabalho.” (Entrevistado 5)

“Espírito de equipa acho muito importante. A cooperação também (...).” (Entrevistado 7)

“(...) com certeza a cooperação, o trabalho de equipa, em qualquer trabalho são fundamentais e precisas.” (Entrevistado 9)

As seguintes duas competências mais mencionadas foram a autonomia e o sentido de responsabilidade:

“A autonomia, o nível de autonomia que cada um consegue atingir.”

(Entrevistado 1)

“(...) o espírito de ownership, que é de cada um ser responsável, assumir a responsabilidade daquilo que é seu e da sua tarefa.” (Entrevistado 3)

“(...) acho óbvio o sentido de responsabilidade. Eu sou responsável por aquilo que faço e as tarefas para mim são efetuadas ao máximo.” (Entrevistado 7)

“(...) em alguns casos é preciso desenvolver a autonomia.” (Entrevistado 8)

Juntamente com estas competências, outras habilidades mencionadas foram a diligência, foco, espírito crítico, criatividade e a orientação para a resolução de problemas:

“O ter espírito crítico é fundamental. (...) Então neste sistema, estas questões de autocrítica no sentido positivo, da construção pessoal, da responsabilização, do ser diligente, do ter espírito crítico, são questões que podem ser difíceis, mas, são fundamentais.” (Entrevistado 3)

“(...) a resolução de problemas, a criatividade (...).” (Entrevistado 6)

“Também questões relacionadas com a criatividade (...).” (Entrevistado 8)

3.7. Análise dos resultados relativamente à descoberta de necessidades de formação com a avaliação de desempenho

Todos os colaboradores demonstraram acreditar que uma avaliação de desempenho ajudaria a descobrir necessidades de formação, acrescentando que a Associação já lhes oferece a oportunidade de realizarem estas formações, mesmo tendo limitação de custos, tendo que recorrer, na maior parte das vezes, a formação financiada:

“Sim, penso que sim.” (Entrevistado 2)

“(...) nós fazemos formações aqui e somos livres de escolher a formação que achamos que precisamos, tanto para nós a nível individual, como as que achamos que vai ajudar nas competências ao nosso trabalho. (Entrevistado 5)”

“(...) os nossos meios ainda são um pouco limitados, recorreremos muito a formação financiada.” (Entrevistado 8)

Acrescentam, ainda, que a avaliação de desempenho ajudará a identificar quais as formações mais indicadas às necessidades de cada colaborador:

“(...) consegue dizer à pessoa que tem de ter formação em determinada coisa, porque é aí que tem limitação.” (Entrevistado 4)

“A única coisa que aqui poderia acontecer era direcionar de forma mais eficiente as pessoas para determinados tipos de formação.” (Entrevistado 7)

Contudo, o Entrevistado 3 alerta para a necessidade de esta formação se reverter útil, após a sua conclusão:

“(...) acho que os colaboradores até podem ter formação, mas, se depois nada é feito com isso, fica uma pasta na cloud, no vazio. (...) Deve-se aproveitar para pegar naquilo que precisamos de crescer enquanto entidade, olhar para o perfil do colaborador e desenhar com ele um conjunto de formações. A entidade tem determinado tipo de necessidade em função do perfil de cada um, de cada colaborador. E depois olhar para a questão

prática do dia a dia, acaba a formação e deve haver uma conversa, perceber como usar essas competências.” (Entrevistado 3)

3.8. Análise dos resultados em relação a quem será o mais indicado para realizar a Avaliação de Desempenho

Um grande número de colaboradores identificou os métodos mistos, como o método mais vantajoso para a Associação, uma vez que uma avaliação daqueles com quem laboram diariamente, se reverteria como benéfico:

“Acho que o misto seria sempre o ideal, conseguiríamos ter perspectivas diferentes, porque os nosso colegas conhecem outras facetas que os de cima não conhecem.” (Entrevistado 4)

“(…) acho que fazia sentido todos entrevirem. (...) Todos teríamos um peso e faria sentido numa organização como a nossa, com esta natureza. Estamos aqui todos a querer remar para o mesmo lado, por isso, o espírito crítico seria numa ótica construtiva e faria sentido assim.” (Entrevistado 6)

“Acho que misto seria sempre positivo, porque é como a verdade, existem 3 versões da verdade. Há a verdade verdadeira e existe a observação dos outros. Traria resultados mais equilibrados e verdadeiros.” (Entrevistado 7)

3.9. Análise dos resultados acerca da periodicidade do modelo de avaliação

No que respeita a periodicidade da avaliação de desempenho, a maioria dos colaboradores da B2E acreditam, fundamentalmente, que esta deveria de acontecer uma vez por ano:

“(…) anual seria o ideal, para vermos se cumprimos as coisas.” (Entrevistado 2)

“Acho que a avaliação propriamente dita poderia ser anual.” (Entrevistado 3)

Apenas um entrevistado considera que inicialmente duas vezes por ano seria o essencial e depois, numa fase mais avançada, executar uma avaliação anual:

“No início acho que se poderia realizar duas vezes por ano, seria suficiente. Depois, ao fim de algum tempo, acho que uma por ano estava bom (...).” (Entrevistado 1)

3.10. Análise dos resultados relativos à existência de uma avaliação informal na Associação

A B2E não dispõe de um sistema de avaliação formal, contudo, dos 9 colaboradores, 8 referiram já terem vivido um processo de avaliação informal. Alguns recordaram o primeiro ano na Associação em que experienciaram uma conversa acerca das suas perceções, da perspetiva de trabalho de cada um e do desempenho dos colegas:

“Fizemos isso há cerca de ano e meio para falarmos um pouco sobre o que tínhamos sentido no período em que estávamos cá, identificar o que estava a correr menos bem e o que estava a correr melhor e falamos sobre os colegas.” (Entrevistado 4)

“(…) tivemos um processo de avaliação, uma reunião todos, de parte a parte, em que falamos do nosso trabalho”. (Entrevistado 9)

Outros colaboradores mencionaram preencher um relatório de atividades:

“(…) nós costumamos a preencher um relatório (…).” (Entrevistado 3)

“Preenche-se um relatório anual de atividades (…).” (Entrevistado 8)

Importa, ainda, aqui mencionar que no fim das entrevistas, ou seja, quando a gravação destas terminou, foram vários os respondentes que aproveitaram para realizar algumas questões relativas ao tema em questão, mas, também à sua aplicação na B2E, questões levantadas, essencialmente, por colaboradores que desconheciam a avaliação de desempenho. As questões relacionavam-se com a execução da avaliação, o seu formulário e a pós-avaliação.

Com estas questões foi possível concluir que para os colaboradores da Associação, um modelo de avaliação seria, efetivamente, positivo, demonstrando-se “abertos” a contribuírem ao sucesso deste. Uma outra conclusão relaciona-se com o desenvolvimento de um modelo de avaliação simples, direto e de fácil compreensão, pois, encontramos-nos perante uma Associação ainda jovem e com colaboradores que desconhecem, como já mencionado, todo este processo de avaliação.

Perante isto, revela-se, também, necessária uma sessão de esclarecimento, desenvolvida pela Associação, sobre o sistema de avaliação de desempenho a se executar, que esclareça os seus objetivos e o seu processo de aplicação, bem como outras questões fundamentais.

Quadro 6. Resultado da análise de conteúdo das entrevistas: Avaliação de Desempenho

Entrevistado	Avaliação de Desempenho				Quais os impactos de uma avaliação na B2E?
	Já conhecia o termo “Avaliação de Desempenho”?	Num outro local de trabalho, já foi alvo de uma avaliação de desempenho?	Um sistema de avaliação de desempenho seria uma vantagem para a B2E?	Sentir-se-ia bem em ser avaliado?	
E1	Não	Não	Sim	Sim	Motivação
E2	Sim	Sim	Sim	Sim	Identificar melhor os cargos e funções
E3	Sim	Sim	Sim	Sim	Identificar limitações
E4	Sim	Sim	Sim	Sim	Melhoria do desempenho
E5	Não	Não	Sim	Sim	Desenvolvimento pessoal
E6	Não	Não	Sim	Sim	Melhoria do desempenho
E7	Não	Não	Sim	Sim	Identificar pontos de melhoria
E8	Sim	Sim	Sim	Sim	Identificar melhor os cargos e funções
E9	Não	Não	Sim	Sim	Motivação

Fonte: elaboração própria

Quadro 7. Resultado da análise de conteúdo das entrevistas: Modelo de avaliação de desempenho para a B2E

Entrevistado	Modelo de avaliação de desempenho para a B2E					
	Sabe o que são competências funcionais?	Quais as competências funcionais que devem ser avaliadas?	A avaliação poderá ajudar a descobrir necessidade de formação?	Quem deveria de realizar a Avaliação de Desempenho?	Periodicidade da avaliação	Alguma vez vivenciou uma avaliação informal na B2E?
E1	Sim	Autonomia Qualidade do trabalho Trabalho submetido	Sim	Métodos mistos	Anual	Sim (reunião informal)
E2	Sim	Gestão de Equipa Estratégia de negócio	Sim	Métodos mistos	Anual	Não
E3	Sim	Espírito crítico Sentido de responsabilidade Diligência	Sim	Chefia	Anual	Sim (reunião informal e relatório)
E4	Sim	Responsabilização no cargo	Sim	Métodos mistos	Anual	Sim (reunião informal e relatório)
E5	Sim	Cooperação	Sim	Métodos mistos	Anual	Sim (relatório)
E6	Sim	Cooperação Resolução de problemas Comunicação Criatividade	Sim	Métodos mistos	Semestral	Sim
E7	Sim	Espírito de equipa Cooperação Sentido de responsabilidade	Sim	Métodos mistos	Anual	Sim (reunião informal)

E8	Sim	Autonomia Criatividade Proficiência de língua inglesa	Sim	Métodos mistos	Anual	Sim (relatório)
E9	Sim	Comunicação Cooperação	Sim	-	Anual	Sim (reunião informal)
		Trabalho em equipa				

Fonte: Elaboração própria

Capítulo IV- Desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho por competências funcionais

A elaboração do modelo de avaliação de desempenho para a B2E teve, sempre, como base as áreas e a descrição das funções dos colaboradores da Associação. Este trajeto iniciou-se com um esclarecimento à direção da Associação sobre a área da avaliação de desempenho, nomeadamente, o que é um modelo de avaliação de desempenho por competências funcionais.

Após transcrição e análise das entrevistas apresentou-se à direção da Associação os dados recolhidos e discutiu-se as diferentes conceções do termo “competências funcionais” de forma a se conceber a definição que melhor representaria a B2E CoLAB. Assim sendo, acordou-se a seguinte definição de competências funcionais: “conhecimentos e competências precisas para o desempenho de uma função e para a resolução de situações relacionadas com essa mesma função. As competências funcionais orientam o colaborador para um desempenho de sucesso quando desenvolvidas e alinhadas aos objetivos planificados pela associação.”

Determinou-se, também, a classificação das competências funcionais em três grupos de *clusters* com as seguintes definições:

- ✓ **Técnicas:** competências que possibilitam atuar mais eficientemente e que influenciam o exercício da função, implicando o domínio de habilidades e conhecimentos próprios ao trabalho, nomeadamente, matérias próprias ao cargo. 49
- ✓ **Interpessoais/Sociais:** habilidades e aptidões comportamentais para se relacionar com o outro e que permite o desenvolvimento de relações interpessoais benéficas aos objetivos institucionais.
- ✓ **Pessoais:** características, competências e qualidades intrínsecas no ser humano, que o permitem desenvolver positivamente a sua carreira profissional.

Assim sendo, cada *cluster* é composto pelas seguintes competências funcionais (Quadro 8):

Quadro 8. Competências Funcionais- Clusters

Competências funcionais	Competências Técnicas	<p>Orientação para os resultados: capacidade para se concentrar nos objetivos e metas estabelecidos pela Associação, de modo a atingir os resultados esperados.</p> <p>Orientação para a resolução de problemas: estratégias orientadas para encontrar soluções para problemas diários.</p> <p>Pensamento crítico: capacidade para raciocinar de forma clara, reflexiva e independente, nomeadamente, a capacidade de aprendizagem contínua, por oposição à aceitação de definições pré-concebidas.</p>
	Competências Interpessoais/Socias	<p>Trabalho em equipa: capacidade para, em grupo, unir esforços e conhecimentos para a execução de uma tarefa ou resolução de um problema comum.</p> <p>Adaptabilidade e diversidade de funções: capacidade para se adaptar e responder rápida e eficazmente a novos desafios na Associação, como novas funções, situações, projetos ou até clientes na Associação.</p> <p>Cooperação: capacidade para partilhar informações e recursos para se cumprir um objetivo. Para isso, é preciso pensar, planear e agir em grupo.</p>
	Competências Pessoais	<p>Autonomia: capacidade para gerir as próprias ações, experiências e comportamentos na Associação, sem esquecer de trabalhar a sua capacidade de iniciativa e de empreendimento.</p> <p>Sentido de responsabilidade: ter consciência do seu cargo e das suas obrigações, assumindo a responsabilidade das suas próprias ações. Saber o quê, como e quando fazer.</p> <p>Diligência: Sentimento de compromisso com a sua função e com a Associação.</p>

Fonte: elaboração própria

Concluída esta fase, prosseguiu-se à discussão de como avaliar cada competência mencionada. O método escolhido para se adotar é o método das escalas gráficas, pois, como confirma a literatura estudada, a sua principal vantagem é a sua simplicidade, tanto na sua estruturação como aplicação.

No que toca à aplicação da avaliação, nesta fase ainda inicial, concordou-se que esta aconteceria por duas formas: um formulário de avaliação de desempenho (Anexo 3) que se realizará pela Coordenadora Técnico-científico do Blue Bioeconomy CoLAB, que ocupa o cargo de topo, sendo responsável por motivar e apoiar os seus colaboradores a cumprirem os objetivos estabelecidos, nomeadamente, o desenvolvimento de projetos colaborativos e um formulário de autoavaliação de desempenho (Anexo 4), onde cada colaborador vai avaliar as suas competências e o seu desempenho. Estes dois momentos de avaliação serão essenciais para, em consenso, ambas as partes conseguirem criar uma avaliação mais completa do desempenho do colaborador.

Conclusão

O presente capítulo reflete as conclusões acerca da investigação realizada, relacionando os objetivos determinados no primeiro capítulo do projeto, isto é, se estes foram atingidos com êxito. Analisar-se-á a contribuição do estudo e será partilhado, ainda, recomendações para trabalhos futuros.

Inicialmente foi referida a grande competitividade que as organizações enfrentam nos dias atuais, salientando a necessidade de ter uma gestão estável para se manter no mercado. Sucede-se o mesmo com a Gestão de Recursos Humanos, pois, reconhece-se cada vez mais a importância do capital humano dentro da empresa, enquanto motor da mesma. Para que a organização saia vitoriosa neste universo competitivo, esta tem de procurar, constantemente, desenvolver e melhorar o desempenho dos seus funcionários.

A avaliação de desempenho surge, assim, como instrumento que permite analisar o comportamento (desde características individuais a competências) de um colaborador na função que ocupa. Ora, pode-se afirmar que com um sistema de avaliação de desempenho, quer os colaboradores, quer a organização saem a triunfar.

Quando aplicado com êxito, um Sistema de Avaliação de Desempenho, permitirá um ambiente de trabalho positivo e motivador, bem como o desenvolvimento de medidas que permitam melhorar o desempenho dos funcionários, identificar as competências e comportamentos esperados para um colaborador e a criação de dinâmicas que permitam o contínuo sucesso da empresa.

Tendo como temática a Avaliação de Desempenho e a Gestão de Desempenho, foi posta em prática a criação de um modelo de avaliação de desempenho específico para a B2E CoLAB-Blue BioEconomy CoLab (Laboratório Colaborativo para a Bioeconomia Azul), Associação privada sem fins lucrativos, sediada na Leça da Palmeira e que procura, com este sistema de avaliação, obter uma ferramenta interna que permita melhorar o desempenho dos seus colaboradores, fornecer-lhes mais apoio e intervir em áreas que necessitem de melhoria. É, ainda, neste contexto importante referenciar que é a B2E uma Associação recente, com somente dois anos.

As organizações que integram o Terceiro Setor, como a B2E, são instituições que não procuram o lucro, mas, que procuram alcançar os seus objetivos, utilizando os recursos à sua

disposição. Por este facto, João Carvalho (2005), confirma que a Avaliação de Desempenho no Terceiro Setor é um instrumento que carece de valorização e de mais uso. Desta forma, esta dissertação apresenta-se como uma contribuição neste sentido. Estimulou, também, a Associação a desenvolver e criar um descritivo de funções, ainda inexistente no laboratório e, claro, contribui com a criação de um instrumento de avaliação de desempenho. Este projeto assinala, por isso, os primeiros passos da B2E no que à Gestão de Recursos Humanos diz respeito.

Após análise e caracterização da Associação, preferiu-se desenvolver um Sistema de Avaliação de Desempenho com base em competências funcionais. Este sistema mede o desempenho do funcionário e as competências essenciais, determinando se este funcionário é o mais adequado e qualificado para o seu cargo.

Pelas características da B2E CoLAB e expectativas com este sistema de avaliação, optou-se por desenvolver um modelo de avaliação por competências funcionais simples e funcional, essencialmente por três grandes razões: a Associação é embrionária, logo, está em fase de crescimento, sendo ainda, bastante, precoce, como também o número de colaboradores a ser alvo de avaliação é, igualmente, pequeno. A par com isto, os cargos ainda não estão completamente definidos, bem como a divisão de tarefas. Em terceiro, porque a maioria dos colaboradores nunca experienciou uma avaliação de desempenho e demonstrou muitos poucos conhecimentos sobre este. Desta forma, um sistema acessível e claro, pareceu o mais indicado, de forma a estimular e a motivar os colaboradores a novas avaliações de desempenho.

A formação e preparação dos colaboradores sobre todo o procedimento que engloba um sistema de avaliação de desempenho é logo referenciado na revisão da literatura como um dos passos com mais importância e influência para o sucesso da avaliação. Posto isto, é essencial a B2E clarificar os seus funcionários sobre a nova prática a se aplicar na Associação.

Com a aplicação do modelo proposto, não está excluída a sua evolução, de forma que possam executar uma avaliação a 360° e mais completa. Conforme o amadurecimento da Associação e do formulário, será possível aperfeiçoar os parâmetros de avaliação. Assim sendo, deverá ser entendido este sistema como o início desta ferramenta de avaliação, apto a uma melhoria contínua.

Com este modelo de avaliação é desejável estimular na Associação o desenvolvimento de meios de Gestão de Recursos Humanos, como a gestão de carreiras e a gestão de

recompensas, para que se consiga converter esta ferramenta num investimento com bom retorno para a B2E.

Por fim, este estudo contribui para salientar a importância de discutir a veracidade que os colaboradores alvos de avaliação nas organizações portuguesas conferem a estes sistemas. No caso específico deste estudo, de entre os 4 colaboradores que confirmaram já ter vivenciado um modelo de avaliação de desempenho, 2 demonstraram não o considerar proveitoso, ou seja, não observaram mudanças com a sua aplicação, em antigos locais de trabalho. Seria, portanto, interessante no futuro entender como percebem os colaboradores de uma organização, um modelo de avaliação de desempenho, particularmente, quais as alterações praticadas com um modelo de avaliação dentro da empresa.

Referências Bibliográficas

- Almeida, F. N. de. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- B2E. (2021). *B2E- Blue Bioeconomy Colab*. <https://b2e.pt/>
- Bancaleiro, J. (2007). *Scorecard de Capital Humano (Como medir o activo mais importante da sua empresa)* (2ª). Lisboa: RH Editora.
- Bordalo, F., & Cruz, M. (2010). *Gestão de IPSS* (1ª). Célula 2000.
- Bravo, V. (2018). *Implementação do sistema de avaliação de desempenho numa empresa de desenvolvimento de software* [Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. <https://hdl.handle.net/10216/116285>
- Caetano, A. (2008a). *Avaliação de Desempenho- Metáforas, Conceitos e Práticas* (2ª). Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A. (2008b). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte : Distribuição, HT.
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (2ª). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* (2ª). Lisboa: Editora RH Editora.
- Carvalho, J. M. S. (2005). *Organizações Não Lucrativas* (1ª). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa* (Vol. 3). São Paulo: Editora Atlas.
- Cintrón, R., & Flaniken, F. (2011). Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool? *International Journal of Business and Social Science*, 2(17). http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_17/5.pdf
- Costa, A. P., Souza, F. N., & Souza, D. N. (2014). *Investigação qualitativa: Inovação, dilemas e desafios*. Aveiro: Ludomedia.
- Cruz, C., Araújo, A., & Oliveira, I. (2014). Avaliação De Desempenho Como Ferramenta De Apoio Ao Desenvolvimento Profissional Dos Colaboradores Nas Organizações. *Revista Científica do ITPAC, Araguaína*, 7(3). <https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/73/artigo2.pdf>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Diário da República n.º 88/2013. (2013). *Lei n.º 30/2013*. Assembleia da República.
<https://dre.pt/pesquisa/-/search/260892/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2030%2F2013%2C%20de+8+de+maio>
- Estivill, J. (2017). Os primórdios da economia social em Portugal. Contributos de Ramón de la Sagra (I Parte). *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXXIII. <https://www.redalyc.org/pdf/4265/426552435003.pdf>
- Franco, R., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspetiva comparada* [Relatório de Projeto]. Universidade Católica Portuguesa.
https://www.akdn.org/sites/akdn/files/Publications/2008_portugal_nonprofitsector.pdf
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., & Marques, C. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa* (1ª). Lisboa: Pactor.
- Grant, A., Kohn, A., Gallo, A., Jen Su, A., Tavis, A., Tjan, A. K., Goodall, A., Casnocha, B., Dattner, B., Staats, B., Finken, B., Benko, C., Yeh, C., Pearson, C., Porath, C., Cable, D., Brendel, D., Novak, D., Rock, D., Vijayaraghavan, V. (2020). *Guia HBR: Gestão de Desempenho*. Lisboa: Actual Editora.
- Kondrasuk, J. N. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1).
https://www.researchgate.net/publication/268259585_So_What_Would_An_Ideal_Performance_Appraisal_Look_Like
- Leonardo, A. (2013). *AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho para uma empresa* [Mestrado, Universidade do Algarve].
<http://hdl.handle.net/10400.1/7750>
- Mitrani, A., Dalziel, M. M., & Bernard, A. (1992). *Homens e Competências- A Gestão dos Recursos Humanos na Europa*. Lisboa: Zénite Edições de Gestão, Lda.
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *IS Working Papers*, 2(2). <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54358>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Salamon, L. (1998). A emergência do terceiro setor- uma revolução associativa global. *RAUSP Management Journal*, 33(1), 5–11.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas* (10ª). Lisboa: Lidel- Edições Técnicas, Lda.

Anexos

Anexo 1- Guião de Entrevista aplicado ao Laboratório

Guião de Entrevista aplicado ao Laboratório

Data: ____ / ____ / ____

Número a atribuir ao colaborador entrevistado: .

- Sou aluna do último ano do mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA-GAIA e a presente entrevista realiza-se em conformidade com a necessidade de desenvolver um Sistema de Avaliação de Desempenho para a B2E;

-A entrevista pretende recolher elementos que comprovem a importância do desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho na B2E, como, também, identificar os conhecimentos que os colaboradores do Laboratório detêm sobre a temática em estudo, nomeadamente, reconhecer as competências cruciais a serem alvo de avaliação e a perceção do colaborador sobre a implementação deste sistema;

Pedido de autorização para a gravação e recolha de dados:

Solicito a autorização para gravar a entrevista e tratar os dados fornecidos pela mesma, ressaltando sempre o anonimato do colaborador, ou seja, o seu nome será ocultado e terá uma designação própria.

Trago também uma credencial para comprovar que a entrevista é, então, realmente para uso académico e para comprovar que me comprometo a manter o anonimato dos membros da Associação que intervêm no projeto.

1. Caracterização da(o) entrevistada(o)

1 1. Idade

1 2. Género

1 3. Habilitações Literárias

1 4. Função/Cargo que ocupa na

Associação 1 5. Tempo/anos de
empresa

1 6. Outras experiências de formação profissional

2. Questões para Criar uma Modelo de Avaliação de Desempenho

- 2.1.** O termo “Avaliação de Desempenho”, já conhecia?
Se “sim”, de onde?
- 2.2.** Alguma vez, num outro local de trabalho, foi alvo de uma avaliação de desempenho?
Se “sim”, de que forma?
- 2.3.** Considera que um sistema de avaliação de desempenho seria uma vantagem para a B2E? Porquê?
- 2.4.** Como se sentiria a ser alvo de avaliação? Que tipo de repercussões acreditaria que a avaliação teria em si e no seu desempenho?
- 2.5.** E para a B2E, que impactos consideraria existir na Associação com a criação de um sistema de avaliação de desempenho (por exemplo, contribuir para o desenvolvimento das pessoas; motivação)?
- 2.6.** A avaliação de desempenho desenvolvido para a B2E terá como foco as competências dos colaboradores, nomeadamente, aquilo a que apelidamos de competências funcionais. Sabe o que são competências funcionais?
- 2.7.** Posto isto, tendo em conta o seu cargo e os restantes cargos do Laboratório quais as qualificações/requisitos/características essenciais à função que desempenha?
- 2.8.** Considera que a avaliação de desempenho poderá ajudar a descobrir necessidades de formação nos colaboradores? Porquê?
- 2.9.** Quem deveria de realizar a Avaliação de Desempenho? (por exemplo: superior hierárquico, autoavaliação, ...)
- 2.10.** Com que periodicidade acredita ser necessário realizar a Avaliação de Desempenho? (por exemplo: 1 vez por ano, 2 vezes, ...) Porquê?
- 2.11.** Como sabemos, a B2E não dispõe de um sistema de avaliação de desempenho. Contudo, considera que alguma vez tenha existido uma avaliação, mesmo que informal?

Anexo 2- Transcrição das entrevistas realizadas

Anexo 2.1- Transcrição das entrevistas realizadas

Número a atribuir ao colaborador entrevistado: 1

1. Caracterização do entrevistado:

- 1.1. Idade:** 52
- 1.2. Género:** Feminino
- 1.3. Habilitações Literárias:** Doutoramento em Saúde Pública
- 1.4. Função/Cargo que ocupa na Associação:** Técnica de inovação
- 1.5. Tempo/anos de empresa:** 2 anos
- 1.6. Outras experiências de formação profissional:** Docente

E.: Bom dia, o meu nome é Inês, sou aluna do meu último ano de Mestrado em Gestão de Recursos humanos e vou desenvolver um sistema de avaliação de desempenho para a B2E e com esta entrevista procuro recolher informações que serão essenciais para o sistema a ser planeado. Antes de iniciar a entrevista preciso apenas de recolher alguns dados pessoais.

e.: Está bem.

E.: Gostaria de saber a sua idade.

e.: 52.

E.: E habilitações literárias?

e.: Doutoramento em saúde pública.

E.: Qual o cargo que ocupa na Associação?

e.: Sou técnica de inovação.

E.: Há quantos anos está na empresa?

e.: Fez 2 anos a 15 de junho.

E.: Que outra experiência teve a nível profissional antes?

e.: Exatamente nesta área é a minha primeira vez, mas, as minhas outras áreas tocam um bocadinho o que faço aqui.

E.: Agradeço as informações e vamos agora focar-nos no tema da avaliação de desempenho que será o foco desta entrevista. Por isto, gostaria de saber se já conhecia o termo “Avaliação de Desempenho”?

e.: Já ouvi sim o termo, mas, a fundo não conheço.

E.: Vou, então, de forma rápida tentar explicar o termo para conseguirmos prosseguir com a entrevista, pode ser?

e.: Sim, claro, agradeço.

E.: A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta usada pela Gestão de Recursos Humanos com o objetivo de melhorar o desempenho dos colaboradores, identificando as competências que o colaborador detém e analisando se de facto se enquadram nas competências que a organização precisa. Portanto, todos ganham, pois, o colaborador vai conseguir desenvolver melhor as suas habilidades e crescer, mas, também a organização vai conseguir atingir os objetivos propostos. De forma muito breve e fácil é isto. Conseguiu perceber?

e.: Sim, sim.

E.: Tendo em conta que não conhece a fundo o tema, talvez nunca tenha sido alvo de avaliação, certo?

e.: De uma forma oficial, de uma forma organizada, não. Agora, não sei, eu tinha enquanto docente, que fui durante alguns anos, uma avaliação feita pelos alunos, avaliavam o docente e a disciplina.

E.: Considera, então, que um sistema de avaliação de desempenho seria vantajoso para a Associação?

e.: Sim, penso que sim.

E.: Consegue dizer-me o porquê?

e.: Pronto, pelas razões que a Inês também já tinha mencionado, digamos que todos temos a ganhar. Se eu tiver um desempenho mais de acordo com o que é previsto, acho que temos todos a ganhar.

E.: Boa! Como se sentiria a ser alvo de avaliação?

e.: Como disse, já fui quando lecionava e acho que é uma situação normal. Todos, nas nossas diferentes fases, até acadêmica, somos sempre alvo de avaliações. Acho que é uma coisa que já se tornou bastante rotineira. Desde miúdos que vamos para os testes e até noutro tipo de situações.

E.: Sim, claro, mesmo no nosso dia a dia.

e.: É isso, estamos sempre num processo de avaliação, até no nosso dia a dia. Acho que é a única forma mais correta de nos ajudar, pelo menos no meu ponto de vista, na progressão, por exemplo. Tem que ser, uma avaliação tem que ser feita.

E.: Para a Associação como um todo, que impactos acredita que um sistema de avaliação iria trazer? Acredita, por exemplo, que influenciasse os níveis de motivação?

e.: Pois, é assim, isso da avaliação pode sempre ter dois resultados. Pode motivar aqueles que são mais competitivos e que querem realmente ultrapassar os seus próprios objetivos e que querem sempre mais e isso sim, seria super motivador. Depende, em algumas situações pode criar, também, alguma desmotivação. Acho que quando alguém faz e até pode estar a fazer de uma forma que não seja a mais correta, mas, que até acha que está a fazer bem, pode criar aqui alguma frustração também. Contudo, em todo o caso, mesmo que alguém fique mais frustrado, acho que depois consegue focar-se mais e perceber onde é que as coisas não estavam tão bem e aí começar a trabalhar melhor. Aí, claro, também a Associação estará a ganhar com isso, se todos trabalharmos de uma forma mais produtiva para se atingir os objetivos precisos.

E.: Muito bem. O modelo de avaliação de desempenho que está pensado para a B2E, procura focar-se nas competências funcionais. Sabe o que são competências funcionais?

e.: Sim, sim, claro que sim.

E.: Gostaria, então, de saber quais as competências que acredita que deveriam ser alvo de avaliação, ou seja, ao ser alvo de avaliação que competências identifica serem importantes?

e.: Hmm, não estava preparada para isto, não pensei no assunto. Quer que diga quais são as competências, mas, também de uma forma que seja possível de medir, não é?

E.: Quero essencialmente que me responda o que acredita que faria sentido para si. Qualquer resposta sua estará correta, por isso, não se preocupe com essa questão e partilhe apenas o que lhe vem à cabeça.

e.: Não sei se o que vou dizer servirá de muito, mas, vou tentar (risos). A autonomia, o nível de autonomia que cada um consegue atingir. Talvez mencionar também o número de projetos submetidos e em que se colaborou. A qualidade do trabalho, os artigos que se escrevem, mas, dizer qualidade talvez seja muito vago. Queria dar-lhe algo que fosse mais produtivo, mas, não me está a vir nada à cabeça. Posso também dizer o número de contactos efetuados, reuniões estabelecidas, parcerias que são feitas, eventos que conseguimos organizar e efetuar. Não sei muito mais o que lhe dizer.

E.: Não se preocupe. Foquemo-nos agora na próxima questão. Considera que a avaliação de desempenho poderá ajudar a descobrir necessidades de formação nos colaboradores?

e.: Sim, acho que seria positivo, sem dúvida.

E.: Quem deveria, então, de realizar a Avaliação de Desempenho? Por exemplo, o seu chefe, colegas, uma autoavaliação?

e.: Posso dizer os três?

E.: Sim, claro que sim. Aliás, isso tem a designação de métodos mistos.

e.: Pois, acho que seria melhor. Muitas vezes nós temos dificuldade em nos espelhar, ou seja, vermo-nos como nós realmente somos, não é? Nós achamos que somos uma determinada coisa e os outros, muitas vezes, veem-nos de outra forma. As chefias até, muitas vezes, podem não trabalhar diretamente connosco, por isso, podem não nos conhecer assim tão bem, o que não seria suficiente. Por isso, as três componentes são muito importantes.

E.: Relativamente à periodicidade, a Avaliação de Desempenho, no seu entender, deveria de ser realizada de quanto em quanto tempo? Uma vez por ano? Duas? De seis em seis meses?

e.: No início acho que se poderia realizar duas vezes por ano, seria suficiente. Depois, ao fim de algum tempo, acho que uma por ano estava bom, mais que isso, não encontro necessidade.

E.: Sabemos que a Associação não detém nenhuma avaliação formal. Contudo, considera que alguma vez tenha sido alvo de avaliação, mesmo que informal?

e.: Sim, nós, já fizemos duas reuniões com a chefia de autoavaliação.

E.: Com essa avaliação, acredita que houveram alterações, como a criação de algumas medidas?

e.: Do outro lado não senti diferenças, senti mais a nível pessoal. Senti que eu própria me apercebi de algumas coisas que poderia mudar e aproveitei para justificar alguns desempenhos que tive. Considerei bastante produtivo.

E.: Boa! Ainda bem que o considerou assim. A nossa entrevista terminou e agradeço a sua dedicação e disponibilidade. Não sei se tem alguma dúvida ou se gostaria de acrescentar algo.

e.: Não, não tenho dúvidas e acho que não há nada a acrescentar. Espero que a sua dissertação lhe corra bem e que mais tarde ela seja partilhada connosco. Todo o sucesso Inês.

E.: Muito obrigada e até uma próxima. Continuação de bom trabalho.

Anexo 2.2- Transcrição das entrevistas realizadas

Número a atribuir ao colaborador entrevistado: 2

1. Caracterização do entrevistado:

- 1.1. Idade:** 44
- 1.2. Género:** Feminino
- 1.3. Habilitações Literárias:** Doutoramento em Ciências da Saúde
- 1.4. Função/Cargo que ocupa na Associação:** Técnica de inovação
- 1.5. Tempo/anos de empresa:** 1 ano
- 1.6. Outras experiências de formação profissional:** Docente

E.: Bom dia, o meu nome é Inês e estou no último ano de Mestrado em Gestão de Recursos humanos. Estou aqui porque vou desenvolver um sistema de avaliação de desempenho para a B2E e com esta entrevista procuro obter dados importantes para a criação do sistema de avaliação de desempenho para a Associação.

e.: Bom dia, vamos a isto.

E.: Começo por lhe perguntar a sua idade.

e.: 44

E.: Quais as suas habilitações literárias?

e.: Doutorada em Ciências da Saúde

E.: Qual o cargo que ocupa na Associação?

e.: Sou técnica de inovação e responsável pelo desenvolvimento do negócio.

E.: Há quanto tempo está na empresa?

e.: Um ano mais ou menos.

E.: Gostaria, por fim, de saber se já teve outra experiência profissional?

e.: É assim, trabalhei em dois sítios diferentes e este cargo implicava coisas diferentes. Numa outra empresa sim, trabalhei na parte da inovação e noutra na parte de responsável do desenvolvimento do negócio.

E.: Estas questões mais individuais estão todas e vamos agora prestar atenção ao nosso tema em estudo. Gostaria de saber se já ouviu o termo “Avaliação de Desempenho” e se sabe em que este consiste?

e.: Conheço sim e já fui avaliada.

E.: Ah que bom, perfeito, teremos aqui um feedback diferente, que bom.

e.: Fui sim.

E.: Qual o seu feedback, sendo assim, sobre a avaliação de desempenho a que esteve sujeita? Consegue dar o seu parecer?

e.: Bem, preciso primeiro de contextualizar. Aconteceu numa multinacional com *guidelines* e valores muito próprios em que foram impostos critérios de avaliação de desempenho de uma forma transversal, sem se quer ter em atenção as particularidades do país. Vou-lhe dar um exemplo: numa altura em que na Venezuela eles tinham imensos problemas e às vezes nem eletricidade tinham, não se pode exigir a mesma coisa de alguém que está em Espanha ou Portugal. Pronto, foi assim que foi implementado e como era aplicado pelo superior direto, ou melhor, no sistema nós tínhamos uma autoavaliação, uma avaliação do superior direto e depois havia uma reunião de reflexão sobre o que era dito. Sepois o sistema calculava automaticamente uma média. O que posso dizer sobre isto? Vale o que vale.

E.: Certo, entendi. Relativamente à B2E, considera que um sistema de avaliação seria vantajoso, mesmo a sua experiência não ter sido a que mais pareceu gostar?

e.: A avaliação de desempenho, na minha opinião, serve para distinguir o nível de trabalho das pessoas, visando uma evolução na carreira. Neste momento não há evolução na carreira dentro do *Colab*, portanto, não sei até que ponto será o objetivo da avaliação de desempenho. Claro que é sempre bom haver uma reflexão e perguntar às pessoas quais são as suas dificuldades e que tipo de ajuda ou sugestão pode ser dada para ultrapassar essa dificuldade. Nesse aspeto, acho que sim, que é vantajoso. De resto, o seu propósito e o propósito pelo qual tínhamos na outra empresa a avaliação, que se associava à atribuição de prémios, para mim não faz sentido e não se aplica aqui.

E.: Para a conseguir clarificar melhor, o modelo de avaliação de desempenho que está a ser desenvolvido para a Associação tem como objetivo melhorar o desempenho dos colaboradores, ou seja, criar ferramentas para colmatar algumas dificuldades, mencionar os pontos fortes e os que precisam de alguma atenção, fornecer formação caso seja necessário, ou seja, o objetivo é conceber algo vantajoso para todos.

e.: Nesse aspeto sim, considero que existam muitas vantagens nisso. Na minha outra experiência a avaliação também seguia esses moldes, contudo, nunca havia orçamento para formação, portanto, continuávamos todos na mesma. Daí a minha necessidade de lhe fazer uma contextualização da realidade que eu vivi, não quero parecer que sou completamente contra a avaliação. Ele estava desenhado, havia um sistema todo “*catito*”, informatizado, havia rankings dentro das equipas, estava tudo muito bem, mas, depois a execução prática e o benefício da própria avaliação, ficou um pouco aquém. Serviu pura e simplesmente de ferramenta de decisão para se levar prémio ou não levar prémio, se levar aumento ou não levar aumento e pouco mais.

E.: Compreendo e sinto-se à vontade para partilhar todas as informações que considera uteis e claro que essa situação é um bocadinho triste. Passando à próxima questão, como se sentiria a ser alvo de avaliação?

e.: Para mim não teria problema nenhum.

E.: E que tipo de repercussões acha que a avaliação teria no seu desempenho?

e.: Pois, não sei. Ser visto pelos olhos de outra pessoa é sempre diferente. Nós temos a nossa própria reflexão e acho que é sempre benéfico ter a reflexão de terceiros, porque se não é um ciclo vicioso, não é? Vemo-nos numa só perspetiva e se calhar às vezes há coisas que podemos fazer de forma diferente.

E.: E para a Associação, que impactos acha que a avaliação traria? Acredita em alguma contribuição?

e.: Eu penso que sim, quanto mais não seja para sermos mais cirúrgicos nas necessidades de formação, nos perfis para os cargos que temos, não é? E aprendermos um bocadinho com o historial de quem cá passa, o que é sempre positivo. Quando começamos algo de raiz temos sempre um perfil em mente, mas, depois acabamos por ver que na prática não é bem aquilo que a gente precisa. Acho que é sempre positivo.

E.: O modelo de avaliação que está a ser desenvolvido tem como foco as competências funcionais dos colaboradores. Acredito que saiba o que são competências funcionais.

e.: Sim.

E.: Desta forma, gostava de saber quais são as competências ou qualificações que acha que deveriam ser alvo de avaliação?

e.: Ui nunca mais vamos sair daqui Inês (risos).

E.: Vamos, claro, diga-me apenas algumas (risos).

e.: Isso depende muito da função e daquilo que a pessoa tem para fazer. Há aqui uma série de características funcionais, quer a nível de qualificação e de experiência, mas, também a nível de *soft skills*. Acho que há aqui todo um conjunto de competências e de experiências na área da gestão da equipa, de estratégia a nível do desenvolvimento do próprio negócio, definir caminhos e objetivos a curto, médio e longo prazo, portanto ter uma experiência do caminho que queremos percorrer com base nas diretrizes dos diretores e ter essa experiência de gerir equipa, de ter alguém sobre alçada.

E.: Considera, portanto, que a avaliação de desempenho poderá ajudar a descobrir necessidades de formação?

e.: Sim, penso que sim.

E.: Muito bem. Quem acha que deveria de realizar a avaliação? Chefia direta, autoavaliação, colegas de equipa ou a utilização de métodos mistos?

e.: Acho que tem que ser um misto, até porque lá está, não estou a dizer que seja o caso desta organização, porque somos pequenos e trabalhamos de forma muito próxima, mas, em estruturas maiores há sempre uma perspetiva diferente, do superior, do colega, inclusive do cliente, se for esse caso, há sempre a satisfação do cliente. Portanto, tem de ser um misto, porque se não torna-se um pouco enviesada essa avaliação.

E.: Relativamente à periodicidade da avaliação, acha que esta deveria de acontecer de quanto em quanto tempo? Uma vez por ano? Mais que uma vez por ano?

e.: Não sou a mais entendida nisto, mas, anual seria o ideal, para vermos se cumprimos as coisas. Mais que uma vez por ano não.

E.: Como sabemos a B2E não tem um sistema de avaliação formal. Contudo, alguma vez se sentiu alvo de avaliação?

e.: Não, nunca e também só cá estou há um ano. Sei que havia a intenção de haver uma conversa acho que em dezembro, já nem me recordo muito bem, mas, nunca chegou a avançar. Portanto, na minha experiência e período de tempo aqui, não, nunca fui avaliada.

E.: Muito bem. A nossa entrevista terminou, foi rápida, mas, muito boa e gostava de saber se há algo mais que gostasse de acrescentar.

e.: Pronto Inês, lá está, concluo que é uma ferramenta útil, mas, que tem que ser muito bem pensada e aplicada no contexto.

E.: Sim, concordo consigo e farei, claro, por isso.

e.: Espero que sim. Agradeço a oportunidade. Continuação de bom trabalho Inês.

Anexo 2.3- Transcrição das entrevistas realizadas

Número a atribuir ao colaborador entrevistado: 3

1. Caracterização do entrevistado:

- 1.1. Idade:** 39
- 1.2. Género:** Feminino
- 1.3. Habilitações Literárias:** Doutoramento em Ciências da Saúde
- 1.4. Função/Cargo que ocupa na Associação:** Responsável Gestão da Inovação
- 1.5. Tempo/anos de empresa:** 2 anos
- 1.6. Outras experiências de formação profissional:** Não mencionou

E.: Olá, chamo-me Inês, sou aluno do Mestrado em Gestão de Recursos humanos no ISLA-GAIA e vou desenvolver um sistema de avaliação de desempenho aqui para a Associação e com a realização desta entrevista pretendo recolher informações fundamentais para o estudo. Todas as questões são simples de responder.

e.: Olá Inês, vamos lá a isto, então.

E.: Vamos iniciar com algumas questões relacionadas com a sua caracterização, pode ser?

e.: Sim.

E.: Em primeiro lugar, qual o seu nome?

e.: Maria Coelho.

E.: Precisava de saber a sua idade.

e.: 39, quase 40.

E.: Não parece, tem um ótimo aspeto.

e.: Agradeço (risos).

E.: Habilitações literárias.

e.: Doutoramento em Ciências da Saúde.

E.: Qual o cargo que ocupa na Associação?

e.: Sou responsável pela Gestão da Inovação.

E.: Há quanto tempo está cá?

e.: Portanto, desde julho de 2020.

E.: Relativamente a outras experiências profissionais, alguma vez ocupou o cargo que ocupa hoje?

e.: Não, nunca.

E.: Muito bem, perfeito. Passamos agora para o tema da Avaliação de Desempenho. Gostaria de saber se sabe o que é a Avaliação de Desempenho ou se já ouviu, pelo menos, o termo.

e.: Sei, sim. Antes de vir para aqui trabalhei numa outra instituição, era uma consultora dinamarquesa e todos os anos tínhamos, individualmente, uma conversa com o responsável do escritório em Portugal. Enviavam-nos um questionário que tínhamos de responder e depois enviar para ele analisar. Assim, na altura em que fôssemos ter a conversa ele já tinha alguma informação do lado dele. E, portanto, isto era uma espécie de conversa para que o colaborador tivesse oportunidade de dizer as áreas onde teve mais dificuldades, onde gostaria de melhorar e, no fundo, discutir um bocadinho a sua própria progressão de carreira, como gostaria de se posicionar dali para a frente e o que tem feito para atingir esse objetivo. Por outro lado, na perspetiva da entidade patronal era precisamente para também discutir essas questões, mas, já na sua perspetiva, que também tinha as suas necessidades e os seus reparos a fazer. Agora, relativamente, à avaliação de desempenho numa perspetiva até de um sistema maior de controlo de gestão ou de ter indicadores específicos para entender como o recurso humano se está a comportar, como está a contribuir numa perspetiva sempre de melhoria, isso nunca tive. Aliás, nem sei se estou a interpretar bem o que seja, mas, sendo isto nunca tive assim uma coisa muito concreta, muito específica.

E.: Tudo o que está a dizer é correto. Numa forma muito rápida de explicar, a Avaliação de Desempenho pode acontecer por duas formas. Podemos falar numa avaliação por objetivos e numa avaliação por competências. Muito basicamente, nesta última o objetivo é comparar as competências que você detém com as que são necessárias ao cargo que ocupa. O intuito é ver se há forma de lhe fornecer apoio no caso de precisar de melhorar determinadas competências, como uma formação.

e.: Sim, entendi tudo e era um pouco isso que tinha na minha cabeça.

E.: Perfeito. Gostaria de saber, então, se a avaliação de desempenho que teve era eficiente?

e.: Hm (pensativa). Acho que estava muito bem estruturada, mas, depois existe aqui uma nuance, muito importante, que tem que ver também com a vontade da entidade patronal em efetivamente querer implementar determinado tipo de medida ou de abordagem, de escutar o colaborador e, por outro lado, o próprio colaborador saber ler uma crítica construtiva, saber encaixá-la. Há sempre o fator humano, digamos assim, que penso que interfere um bocadinho aqui com uma avaliação de desempenho com sucesso, que seja estéril de interferências, digamos. Mas acho que estava muito bem feito. Era um questionário completo, era uma conversa aberta. Não obstante, se calhar a pessoa que representava a entidade patronal, se calhar poderia não ter o perfil na altura para encaminhar determinado tipo ou efetivar determinado tipo de abordagem. Isso criava um pouco de frustração aos colaboradores, porque de facto eram muito honestos e perdiam o seu tempo a responder ao questionário e depois ano após ano, parecia que não havia bem uma transposição daquelas conversas e do que estava no papel para a realidade. E na verdade não há propriamente um mecanismo para fazer isto acontecer a não ser uma vontade muito grande de ambas as partes. Acho que isso é mesmo a parte que faz muito falta, pois, podemos ter um sistema de avaliação se calhar muito básico e simples, mas, se o conseguirmos fazer valer, ou seja, fizemos este processo e vamos realmente implementar, vamos realmente mudar, não é? Porque um processo em si muito sofisticado em termos teóricos, depois na aplicação, no final de contas, o que conta é a vertente humana.

E.: Certo, mas, senti que, desculpe a expressão, o sistema existiu apenas para “cumprir calendário”?

e.: Não, naquele caso não. Havia uma preocupação muito grande pelo balanço, pelo bem-estar do colaborador. No entanto, e também porque a própria empresa estava a passar por uma fase um pouco de crescimento e as empresas passam por estas fases de dor de crescimento, nem sempre a comunicação que vinha do topo era assim muito clara com quem realmente estava a trabalhar, com os colaboradores, então há sempre aqui muitos fatores que podem interferir até com o que é uma boa vontade da entidade patronal em fazer este processo. Na minha ótica, que é a ótica da utilizadora, eu acho que uma avaliação de desempenho pode ser muito bem pensada, muito bem estruturada, mas, depois tem que haver aqui toda uma rede e estrutura que permita que de facto se possa florescer e crescer e ter um impacto e não ficar só numa conversa anual e num papel fixado algures. Portanto, as avaliações que tive, gostei, inclusivamente

algumas das coisas que tinha dito que gostava de fazer e seguir, deram-me espaço para tentar algumas dessas coisas, mas, lá está, depende muito da fase da instituição.

E.: Percebo.

e.: Na fase da B2E se por um lado somos pouquinhos e isto é pequenino, não é? Uma pessoa pensa: agora é a altura para estabelecer aqui os mecanismos todos certos, desde o princípio para garantir que isto funciona sempre, mas, não podemos esquecer de duas coisas. A primeira é que isto é transversal a qualquer organização, independentemente do tamanho, tem haver com a forma como é liderado e apoiado pelas pessoas. Por outro lado, e isto tem mesmo haver com a B2E, somos pequeninos e poucos, mas, temos sempre muita coisa a acontecer. Então, mesmo que haja boa vontade para ter aqui estas abordagens, há sempre algo mais urgente que se sobrepõe. Há aí alguma dificuldade em parar, respirar fundo e pensar que isto também é importante. Por exemplo, numa empresa maior, que já exista há muito tempo e que já passou por muitas fases “tentativa-erro” e que tem realmente departamentos de recursos humanos, é tudo diferente. Já tem outra consolidação. Por isso, sou daquelas que ainda acredita que a avaliação de desempenho é tão importante numa empresa pequenina como numa grande, é igualmente importante. Tal como uma comunicação eficaz, clara, transparente. Isto são competências, características fundamentais que acho importantes em qualquer sistema de controlo.

E.: Muito bem, perfeito, gostei de a ouvir. Considera, então, que um sistema de avaliação aqui na Associação seria útil e vantajoso?

e.: Sim, sim.

E.: Como se sentiria a ser, novamente, alvo de avaliação?

e.: Acho que é importante. As pessoas quando sabem que aquilo que estão a dizer vai ser público, não é anónimo, as pessoas às vezes retraem-se um bocadinho, mas, não há outra forma, não é?

E.: Sim.

e.: Para a entidade patronal perceber, tem que haver uma conversa direta. Acho que isso existe e acho que é um problema. As pessoas não estão completamente à vontade e depois também depende da forma como a entidade patronal recebe e gere essa frustração ou dificuldade. Então, há sempre uma espécie de areia na engrenagem. A engrenagem pode funcionar, mas, era

interessante perceber como se pode desmistificar um pouco este tipo de conversa e ter uma conversa aberta de forma a que o colaborador perceba que não tem uma repercussão negativa naquilo que ele vai dizer. Por outro lado, a parte de quem lidera e está responsável por analisar e implementar, ter também poder de encaixe e pensar numa forma muito holística, 360 e olhar para o colaborador e para a instituição e vê-lo como um todo. É um trabalho que não é fácil. Por vezes questiono-me, neste tipo de sistema, se também não deveria de haver uma espécie de formação ou sensibilização em ambas as perspetivas, colaboradores e entidade patronal, para poder normalizar esta conversa, criar à vontade. No geral quando as pessoas estão expostas, elas não se sentem confortáveis, por isso, é que acho que a par com a implementação técnica da avaliação, deveria de haver um acompanhamento.

E.: Antes de se aplicar, pela primeira vez, um sistema de avaliação de desempenho, deve existir uma reunião com todos os que serão alvo de avaliação acerca do tema, ou seja, esclarecer o que acontecerá na organização, o que é uma avaliação, qual o objetivo da avaliação e todas essas questões e tirar dúvidas e criar um ambiente seguro, de confiança e do à vontade que referiu.

e.: Para mim quem deveria de realizar isso não era a entidade patronal, deveria de ser um terceiro que deveria de vir ao local e ter conversas abertas e ter estas duas abordagens, para a entidade patronal e para o colaborador, para as pessoas ficarem de cabeça aberta e ficarem a saber os reais objetivos da avaliação. Às vezes, a questão neste tipo de iniciativa é que as pessoas não percebem qual é o real objetivo, no que é que isso se vai traduzir e isso acontece porque, primeiro, a comunicação não é boa e, segundo, porque existe já um histórico de se implementar determinado tipo de iniciativa e as pessoas não perceberem bem na prática para que é que aquilo serve. Quando as pessoas percebem a razão das coisas e as consequências das coisas, podem não concordar, mas, entendem o que está lá. Quando funciona tudo no abstrato, é aí que falha.

E.: Relativamente à Associação, que impactos acha que uma avaliação teria?

e.: Depende também daquilo que se vai considerar na avaliação. O que quero dizer é que tem que ser uma avaliação muito ajustada às nossas necessidades. A minha perspetiva, é sobretudo, alertar os colaboradores sobre as suas próprias limitações e perceber que não há mal nenhum. O primeiro passo é cada um de nós perceber quais são as nossas limitações e trabalhá-las para as melhorar. Somos uma equipa, neste momento, com nove pessoas. Somos diferentes, temos *backgrounds* diferentes, a forma como encaramos os problemas é diferente, a forma como

aplicamos a mesma tarefa é diferente e em algumas situações a diferença pode ser interessante, mesmo para a criatividade, mas, depois há muitas situações em que essa diferença não é assim tão amiga, nomeadamente, a forma como se encara um tipo de serviço perante o cliente, a forma como se deve fazer as coisas, o que são as melhores diligências, qual o melhor *follow up* com o cliente, qual a melhor forma de apresentar determinado tipo de serviço, há coisas que para certas pessoas é mais instintivo e outras que às vezes tem que ser o óbvio, ou seja, está ali uma planta e ela tem que ser regada, pode ser óbvio para mim, mas, não para a pessoa que está ali ao lado da planta.

E.: Sim.

e.: Então eu acho que o sistema tem que servir para cada um de nós percebermos onde temos que efetivamente melhorar e identificar as suas limitações dentro da atividade. Tem que ser um sistema bastante agnóstico a estas tendências pessoais, que permite ao colaborador ter ferramentas que saiba onde tem que trabalhar mais e porquê e como ou então o como com a entidade. Por outro lado, aprendi isto uma vez em Comportamento Organizacional, o meu professor dizia: “é sempre mais fácil começarmos por identificar os pontos fortes de cada um e dar-lhes funções para esses pontos fortes, porque eles vão se sentir mais motivados, mais seguros, mais criativos e diligentes. Depois, aos poucos pegar naquilo em que não são tão bons e arranjar mecanismos para desenvolver competências”. Por isso, não sei se isso seria a abordagem ou não. Para voltar à resposta, acho que deveria de servir um pouco como um farol e haver aqui uma interligação com os objetivos gerais do CoLAB. Tem que haver aqui um alinhamento, não é? Tem que haver aqui um sistema que responda às necessidades do CoLAB.

E.: Sim, será, certamente, esse o objetivo da avaliação. Posto isto, o sistema de avaliação pensado terá como foco as competências funcionais do colaborador, que sabe o que é, certo?

e.: Sei sim.

E.: Gostaria, assim, de saber quais as competências que considera fundamentais a serem alvo de avaliação?

e.: A resposta pode não ser fácil de dar (risos). Há coisas que são difíceis de ensinar, mas, que se adquirem. Acho que, independentemente da capacidade técnica do colaborador, há características muito básicas que são importantíssimas para nós. O ter espírito crítico é fundamental. Ok, mandaram-me fazer isto, qual a melhor forma de o fazer? Porque é que estou a fazer isto? Deveria de fazer um plano? Mandaram-me escrever um artigo sobre o peixe

perneta e eu nem sou de biologia marinha, mas, não há problema nenhum. Sento-me e penso: ok o que é que o leitor comum gostaria de saber sobre este tipo de peixe? Isto é que é espírito crítico, é o olhar para o que for e saber criá-lo não só por criar. A par com o espírito crítico é o espírito de *ownership*, que é de cada um ser responsável, assumir a responsabilidade daquilo que é seu e da sua tarefa. Eu posso validar mil vezes algo, mas, nós não temos que fazer sempre as coisas da mesma maneira. Não é por eu a ter validado de uma maneira, uma vez, não significa que possamos melhorar. Às vezes dou por mim a fazer sempre os mesmos pedidos, porque as coisas estão sempre a acontecer da mesma maneira e é muito frustrante. É o sentido de responsabilidade, de diligência, de brio, autorresponsabilização, não é a perfeição, porque ela às vezes é inimiga do ótimo e daquilo que realmente funciona, mas, é um pouco isto. É o foco. Isto são competências extremamente abstratas e muito difíceis de as fazer chegar. Eu não consigo estar sempre com as pessoas a mostrar isto porque também tenho trabalho a ser feito. Para mim isto é o mais importante. Há aqui uma perspetiva frequente e tenho de a confessar, é a perspetiva do “eu não sou de biologia marinha, não é a minha área, por isso, não sei”. Não gosto disso, porque eu também não sou, o meu doutoramento é em ciências da saúde e depois segui para gestão, por isso, tecnicamente não sei nada, mas, vou e aprendo, vou a um Google, tenho colegas que percebem de aquacultura e posso discutir com elas, por isso, este é o processo natural de abordar as questões. Consegues perceber?

E.: Sim, claro que consigo.

e.: É muito complicado lidar com pessoas. As pessoas não sabem lidar muito bem com a crítica. Assumo, às vezes, consequências de coisas que não correram bem, mesmo que não seja responsabilidade minha, mas, sou responsável por aquele processo e acabo por levar eu com as coisas, não é?

E.: Sim, acaba por dar você a cara.

e.: É isso, é complicado sabe? Então neste sistema, estas questões de autocritica no sentido positivo, da construção pessoal, da responsabilização, do ser diligente, do ter espírito crítico, são questões que podem ser difíceis, mas, são fundamentais. Se conseguir, você é um espetáculo (risos). Mais do que as competências técnicas, estas são transversais a qualquer profissional.

E.: Farei por isso. Escreverei, por si, em letras grandes espírito crítico (risos).

e.: E, por favor, responsabilização (risos).

E.: Portanto, significa que acredita que a avaliação vai ajudar a descobrir necessidades de formação nos colaboradores?

e.: Pois, acho que os colaboradores até podem ter formação, mas, se depois nada é feito com isso, fica uma pasta na *cloud*, no vazio, de conteúdos que a pessoa teve e fica tudo muito no ar. Nem sempre temos uma perspectiva de desenhar um plano de formação de colaboradores para as competências que fazem falta. Não é isso que acontece. Muitas vezes é porque temos que cumprir formação e faço formação naquilo que me apetece. Pessoalmente, acho um erro. Deve-se aproveitar para pegar naquilo que precisamos de crescer enquanto entidade, olhar para o perfil do colaborador e desenhar com ele um conjunto de formações. Também é óbvio que estamos limitados porque não temos dinheiro para mandar cantar um cego, estamos limitados às formações grátis, mas, mesmo assim, acho que deveria ser sempre orientado para as necessidades que a entidade tem. A entidade tem determinado tipo de necessidade em função do perfil de cada um, de cada colaborador. E depois olhar para a questão prática do dia a dia, acaba a formação e deve haver uma conversa, perceber como usar essas competências. Vamos andar para a frente.

E.: Relativamente a quem realiza a avaliação, ela pode acontecer através do chefe, autoavaliação, pelos colegas ou até clientes e pode, igualmente, acontecer em métodos mistos. Quem considera que deve avaliar?

e.: Eu só posso falar com base na experiência que tive na outra empresa e pegando na questão de falar diretamente com o líder, esta resposta é difícil. Eu tinha colegas que se sentiam mais confortáveis a fazer esta avaliação com colegas seniores e colegas que não se sentiam confortáveis assim e preferiam falar diretamente com o líder. Acho que esta questão se põe a partir de um certo nível de pessoas e numa certa hierarquização. Nós, sendo nove, muito honestamente acho que poderia ser a chefe e que pode haver, se calhar, antes de ela implementar, uma conversa para tentar aferir o que realmente vai constituir esta avaliação. Perceber primeiro qual o objetivo, perceber como o atingir e aí, nessa parte, mais de preparação, diria que a chefe poderia precisar de ajuda e seria benéfico alguém ajudar a chefe a desenvolver. A aplicação acho que deveria ser a chefe.

E.: Relativamente à periodicidade da aplicação, com que frequência acredita ser necessária esta aplicação?

e.: Acho que a avaliação propriamente dita poderia ser anual. Dentro do plano podia haver metas intermédias entre o colaborador e a chefia que são estabelecidas para depois passado um ano olhar para trás, é como ter um plano de contingência, criar uma conversa e redefinir o que não está a resultar. Esta iniciativa partir do colaborador para o chefe.

E.: Certo. Como sabemos a B2E não detém nenhum sistema de avaliação formal, contudo, considera alguma vez ter sido alvo de avaliação?

e.: Sim, nós costumamos preencher um relatório e também já tivemos uma vez uma conversa e foi super útil e construtiva.

E.: A nossa entrevista terminou, não sei se quer acrescentar algo ou questionar algo?

e.: Não, não quero, eu falo muito, mas, espero ter ajudado.

E.: Foi uma entrevista muito interessante. Obrigada.

Anexo 2.4- Transcrição das entrevistas realizadas

Número a atribuir ao colaborador entrevistado: 4

1. Caracterização do entrevistado:

- 1.1. Idade:** 33
- 1.2. Género:** Masculino
- 1.3. Habilitações Literárias:** Mestrado em Engenharia Biológica
- 1.4. Função/Cargo que ocupa na Associação:** Gestor de Projetos
- 1.5. Tempo/anos de empresa:** 2 anos
- 1.6. Outras experiências de formação profissional:** o mesmo cargo

E.: Olá, sou aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA, que fica em Gaia e pretendo desenvolver um sistema de avaliação de desempenho aqui na B2E e com esta entrevista procuro recolher informações fundamentais para o sistema. Para iniciar, precisava de fazer uma caracterização sua.

e.: Olá Inês, pergunta o que quiseres.

E.: Qual a sua idade?

e.: 33.

E.: Habilitações literárias?

e.: Mestrado em Engenharia Biológica.

E.: Qual a função que ocupa na Associação?

e.: Sou Gestor de projetos.

E.: Há quanto tempo está cá?

e.: Há 2 anos e qualquer coisa.

E.: Que outra experiência teve a nível profissional?

e.: Ocupei o mesmo cargo que aqui.

E.: Olhando agora para o tema da Avaliação de Desempenho, gostaria de saber se conhece?

e.: Sei, sim.

E.: Significa que já alguma vez foi alvo de avaliação?

e.: Sim, numa empresa onde trabalhei era habitual ter avaliações de desempenho, mas, eram avaliações simples, nada elaboradas.

E.: Considera que essas avaliações foram positivas para si e para a empresa? Identificou algumas falhas?

e.: Olha, na verdade, não funcionava muito bem. Existia, sim, mas, tive lá 4 anos e durante esses 4 anos, não me lembro de ter visto aquilo a ser posto em prática. Aquilo existia, sim, mas, se depois olhavam para aquilo e faziam algo, se havia promoções ou algum benefício acho que não.

E.: No caso desta Associação, considera que uma avaliação de desempenho seria vantajosa?

e.: É assim, eu acho que é sempre vantajoso, mais, não seja porque as coisas ficam no papel e vai ser sempre possível saberem o que os funcionários acham sobre a forma como as coisas estão a correr e não estão a correr. Depois, é tirar as devidas elações desse tipo de avaliação para dar andamento as coisas. Aqui somos pequeninos e poucos e é uma lógica diferente do sítio onde estive, sendo que estive numa multinacional. Mas sim, acho que é sempre positivo ter uma avaliação, acho que vale sempre a pena.

E.: Como se sentiria a ser alvo de avaliação?

e.: Sem qualquer problema.

E.: Acha que teria algum benefício para o seu desempenho?

e.: Eu acho que tem sempre benefício, mas, o sistema tem que ter a devida atenção depois de feito.

E.: E para a Associação, que impactos acha que existiriam?

e.: No nosso caso, nós temos postos bem definidos em termos de estrutura, por isso, em termos de promoções não faria sentido, somos recentes, existimos há 2 anos e é preciso contextualizar. Se pensarmos, por exemplo, em ambições de subir aqui dentro, é complicado isso acontecer

nos próximos 3 anos. Portanto, nesta primeira fase não haveria diferenças nesse aspeto de posições. Já de saber como as coisas andam e de tentar melhorar, acho que seria sim benéfico.

E.: A avaliação que está pensada a desenvolver cá terá como foco as competências funcionais dos colaboradores. Sabe o que são estas competências?

e.: Sim, sim.

E.: Gostaria, então, que partilhasse comigo as competências ou qualificações que acha que seriam fundamentais para se avaliar?

e.: O que temos em falta aqui? Nós somos “*pau para toda a obra*”, nós “*vamos a todas*” sem haver uma segmentação das funções de cada pessoa. Às vezes acontece que alguns estão sobrecarregados e outros não. Não há aquela pessoa que é de Recursos Humanos e só faz Recursos Humanos. Aqui todos estamos disponíveis e seria bom conseguir estruturar isso bem, ajudaria a que depois as coisas aconteçam de forma mais fluída. A dificuldade está, precisamente, em se conseguir fazer isso. É mais fácil dizer “é preciso fazer isto” e ver quem está disponível, mas, saber-se que é com aquela pessoa que temos que entregar e que ela vai dar andamento a isto, é algo que temos que fazer aqui internamente nos próximos tempos, temos que fluir mais rapidamente. Em períodos como agora, das férias, há muitas coisas que não caem em terreno de ninguém e que é preciso fazer.

E.: Acredita que também ajudará a descobrir necessidades de formação nos colaboradores?

e.: Sim, isso sim.

E.: E acredita que a Associação é capaz de fornecer apoio nesse sentido?

e.: Nós fazemos isso, fazemos muita formação e procuramos sempre as lacunas nas formações. Nem sempre as formações são as melhores, mas, temos ido muito à procura disso. As dificuldades, às vezes, é saber quais as limitações que a pessoa tem e vai procurar sempre aquilo onde se sente mais confortável e tem que ser alguém que consiga dizer à pessoa que tem de ter formação em determinada coisa, porque é aí que tem limitação.

E.: Muito bem, e relativamente a quem vai aplicar a avaliação, acha que deveria ser quem? O chefe, colegas de trabalho, uma autoavaliação ou até clientes internos e externos? Poderá, também, caso não tenha conhecimento, haver uma avaliação por diferentes pessoas.

e.: Acho que o misto seria sempre o ideal, conseguiríamos ter perspetivas diferentes, porque os nosso colegas conhecem outras facetas que os de cima não conhecem. Às vezes a perceção dos chefes é diferente e, às vezes, os colegas descobrem mais fácil uma lacuna em termos de formação do que os chefes ou o contrário.

E.: Complementam-se, portanto.

e.: Sim, o misto seria o ideal.

E.: E uma autoavaliação?

e.: Muito útil também.

E.: No que toca à periodicidade, quantas vezes acha que esta avaliação deveria de acontecer? Uma vez por ano, de 6 em 6 meses?

e.: Uma vez por ano seria o ideal, não vale apenas mais.

E.: Como sabemos, a Associação não detém nenhuma avaliação formal. Contudo, considera que alguma vez tenha sido alvo de avaliação, mesmo que informal?

e.: Sim, no primeiro ano.

E.: Quer partilhar essa avaliação?

e.: Fizemos isso há cerca de ano e meio para falarmos um pouco sobre o que tínhamos sentido no período em que estávamos cá, identificar o que estava a correr menos bem e o que estava a correr melhor e falamos sobre os colegas. De certo modo, ao final do ano, também costumamos escrever um relatório e há lá um campo para sugestões e eu também escrevi lá, em termos de organização, como as coisas poderiam correr.

E.: Sentiu mudanças com isso?

e.: É uma boa pergunta (risos). Era uma fase inicial, o que é importante e as questões daquela altura eram diferentes das questões de agora, se calhar algumas ainda continuam e vão continuar, mas, acho que não houve nenhuma mudança. Era uma fase em que nos estávamos a organizar, a ideia era perceber o que fazer dali para a frente. Mas, repito, era uma fase diferente da que temos agora.

E.: Terminamos a nossa entrevista. Quer acrescentar ou perguntar algo?

e:. Acho que estas coisas são boas e devem existir. Em organizações maiores é totalmente diferente, há que gerir isto internamente. Se cair sempre no cargo de chefia, vai ser diferente ao ter alguém que está dedicado às pessoas e tem mais tempo. Conheço alguns sítios, multinacionais que fazem muitas coisas à volta disto e é bom. Tenho o exemplo da minha esposa que trabalha numa empresa de calçado e eles são 1300 e fazem um planeamento entre 5 a 10 anos de ambições. No fundo, dizem que querem determinado cargo dali a um determinado tempo e depois voltam, no ano a seguir, a fazer este planeamento e é giro ver se ainda querem aquele cargo ou não, o que fizeram para o conseguir e coisas assim.

E:. Um planeamento muito interessante e que desconhecia.

e:. É mesmo e ajuda a perceber se tens as qualificações para um cargo, imagina, consegues ver que há uma pessoa que há 10 anos que anda a dizer que quer aquele cargo, mas, não sai dali, será que tem qualificações? E aí é gerir expetativas também. É uma prática muito boa, construtiva. Claro que aqui tem que ser algo muito básico e começar devagar e por baixo, um sistema simples, para já é o melhor.

E:. Sim, começar, temos sempre que começar por algum lado e começar por baixo, é sempre o ideal. Obrigada pela partilha, já saio daqui com muito mais conhecimento. Agradeço, muito, a sua disponibilidade e colaboração. Continuação de bom trabalho.

e:. Muito obrigada eu Inês e espero que lhe corra tudo bem. Até uma próxima.

Anexo 2.5- Transcrição das entrevistas realizadas

Número a atribuir ao colaborador entrevistado: 5

1. Caracterização do entrevistado:

- 1.1. Idade:** 32
- 1.2. Género:** Feminino
- 1.3. Habilitações Literárias:** Mestrado em Gestão de Serviços
- 1.4. Função/Cargo que ocupa na Associação:** Gestora de Clientes
- 1.5. Tempo/anos de empresa:** 2 anos
- 1.6. Outras experiências de formação profissional:** Comercial

E.: Olá, o meu nome é Inês e sou aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA, e pretendo desenvolver um sistema de avaliação de desempenho aqui na Associação e com esta entrevista procuro recolher informações fundamentais para o sistema. Posso-lhe fazer algumas questões para criar a sua caracterização?

e.: Olá, podes claro.

E.: Qual a sua idade?

e.: 32.

E.: Habilitações literárias?

e.: Mestrado em Gestão de Serviços.

E.: Qual a sua função na B2E?

e.: Sou Gestora de clientes.

E.: Há quantos tempo está cá?

e.: Há 2 anos, desde junho de 2020.

E.: Que outra experiência teve a nível profissional?

e.: Ocupei um cargo semelhante, era comercial.

E.: Vamo-nos focar agora na Avaliação de Desempenho, pode ser?

e.: Ok.

E.: Preciso, portanto, de saber se sabe o que é, ou seja, se conhece o termo?

e.: Não sei se vou dizer uma asneira, mas, a ideia que tenho é que existem determinadas metas que temos de cumprir e a avaliação de desempenho é saber se as estamos a cumprir ou não.

E.: Sim, anda por aí, ou seja, é uma ferramenta que analisa as suas competências, neste caso próprio, ou seja, se as suas competências se vão enquadrar ao cargo que ocupa, permite identificar os seus pontos fortes, aqueles que precisam de alguma atenção, criar ferramentas para que a Associação lhe consiga fornecer apoio no sentido de desenvolver melhor as suas competências. O objetivo é a melhoria contínua do colaborador, isto, neste caso da Associação em específico, ou seja, do que está pensado para desenvolver cá.

e.: Não tenho ideia de que seja algo punitivo, tinha exatamente essa ideia que transmitiste, é basicamente encaminhar as pessoas para que se cumpram os objetivos individuais e coletivos.

E.: Exatamente. Parto, então, do princípio de que nunca foi alvo de avaliação de desempenho, certo?

e.: Não, nunca fui.

E.: Olhando para a B2E, considera que uma avaliação seja vantajosa?

e.: Sim, acho que é sempre útil, para ambas as partes.

E.: Como acha que se sentiria a ser alvo de avaliação?

e.: Estaria tudo ok (risos).

E.: Que tipo de impactos acredita que teria no seu desempenho?

e.: Acho que me iria ajudar naquilo que me considero mais fraca.

E.: E na Associação, como um todo, que impactos traria?

e.: Nós estamos numa fase muito inicial, ainda. Estamos numa fase embrionária e acho que nos ia ajudar a levar a pessoa certa ao local certo e se calhar termos uma maior diferenciação de funções e de tarefas.

E.: O sistema que está pensado a se desenvolver cá, será baseado nas competências funcionais dos colaboradores. Sabe o que são?

e.: Sim.

E.: Queria que me identificasse as competências que deveriam de ser alvo de avaliação aqui na Associação.

e.: Ok, competências funcionais, bem, eu acho que nós somos sempre melhores se fizermos aquilo em que nos consideramos mais aptos e aquilo que gostamos mais de fazer. Por exemplo, eu gosto muito mais de questões práticas do que propriamente estar a escrever algo científico ou algo que me ocupe muito tempo de escrita.

E.: Talvez não tenha percebido a minha questão. Quando falo em competências, falo, por exemplo, em diligência, espírito de equipa.

e.: Está a custar responder a esta questão (risos). Não me está a surgir nada, se calhar porque nunca tive uma experiência anterior. Acho que se calhar vou falar da cooperação. Se somos uma Associação colaborativa é um dos princípios basilares para conseguirmos colaborar uns com os outros em ambiente de trabalho. Acho que isso vai de encontro depois ao objetivo das funções de todos nós. Cada um tem a sua função, mas, todos temos que estar disponíveis para fazer o melhor enquanto equipa. Agora a forma de o medir já era consigo (risos).

E.: É um bom ponto de vista (risos). Considera que este sistema ajudaria a descobrir necessidades de formação?

e.: Sim. Aliás, nós fazemos formações aqui e somos livres de escolher a formação que achamos que precisamos, tanto para nós a nível individual, como as que achamos que vai ajudar nas competências ao nosso trabalho.

E.: Relativamente a quem deve realizar esta avaliação, partilho consigo que ela pode ser realizada pelo seu chefe, por colegas com quem trabalha, pode acontecer com uma autoavaliação ou até pode ser avaliada por clientes internos e externos. Pode, também, ser alvo de avaliação por todos estes mencionados e isso chamasse métodos mistos.

e.: Vou começar por quem acho que não deve fazer. Acho que isso nunca deve ser feito por alguém externo, é entregar poder a quem não deveria de ter poder dentro da organização. Isto é a minha opinião, a opinião de quem veio de um cenário mais da indústria e empresarial.

Agora, dentro da empresa, acho que deve ser feita uma autoavaliação e depois uma avaliação por outra pessoa, seja o chefe ou um colega. Às vezes a minha percepção dos meus atos e daquilo que eu faço, enquanto desempenho o meu trabalho, pode ser diferente daquilo que eu transmito. Esse conforto é importante para conseguirmos até perceber aquilo que estamos a passar ao outro em termos de trabalho, ter um feedback de alguém que nos diga se a nossa prestação é boa ou não. Isso acrescenta, não é uma crítica negativa, ela acrescenta e ajuda-me a fazer um trabalho melhor. Acho, então, que deveria de ser uma autoavaliação para eu mostrar a minha percepção do meu trabalho, enquanto pessoa e depois alguém que me dê uma outra visão daquilo que eu faço.

E.: E a periodicidade, acha que esta avaliação deveria de ser realizada de quanto em quanto tempo? Uma vez por ano? Menos?

e.: Nós temos feito todos os anos um relatório anual, com as atividades, aquilo que achamos que correu bem e o que correu mal. Isso já é um pequeno ponto de partida para uma avaliação. Acho que anual estaria bem.

E.: Tocou na questão que lhe ia fazer. Sabemos que a Associação não tem um sistema formal e ia-lhe perguntar se alguma vez se tinha sentido alvo de avaliação.

e.: Sim, exato, já lhe respondi (risos).

E.: Queria só questionar se acha que esse método é produtivo e se causa impacto.

e.: Sim, acho que sim. Existe esse momento, uma vez por ano, mas, sinto que aqui tenho liberdade para falar, portanto, durante o ano somos livres para falar se achamos que algo está a correr mal, para falar sobre o nosso desempenho, temos também a reunião semanal em que discutimos algum tipo de situação. É sempre nesse sentido. Não encaro a avaliação ou esse tipo de conversa como negativo.

E.: Isto foi rápido, terminou.

e.: Ah, pois, foi.

E.: Não sei se quer questionar-me sobre algo ou mencionar algo.

e.: Não, nunca fiz uma avaliação e estou curiosa.

E.: Vai ser interessante.

e.: Espero que sim. Também espero que o teu mestrado corra bem.

E.: Obrigada e obrigada pela colaboração. Um bom trabalho.

Anexo 2.6- Transcrição das entrevistas realizadas

Número a atribuir ao colaborador entrevistado: 6

1. Caracterização do entrevistado:

- 1.1. Idade:** 30
- 1.2. Género:** Feminino
- 1.3. Habilitações Literárias:** Mestrado em Engenharia Zootécnica
- 1.4. Função/Cargo que ocupa na Associação:** Técnica de Inovação
- 1.5. Tempo/anos de empresa:** 2 anos
- 1.6. Outras experiências de formação profissional:** Bolseira de Investigação

E.: Bom dia, sou a Inês e sou aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA, e pretendo desenvolver um sistema de avaliação de desempenho aqui na Associação e com esta entrevista procuro recolher informações fundamentais para o sistema. Vou começar por algumas questões mais de caracterização do entrevistado.

e.: Olá, prazer em conhecer-te.

E.: Qual a sua idade?

e.: 30.

E.: Claramente que não parece. Habilitações literárias?

e.: Mestrado em Engenharia Zootécnica.

E.: Qual o cargo que ocupa na Associação?

e.: Técnica de Inovação.

E.: Há quanto tempo está cá?

e.: Há 2 anos e 2 meses.

E.: Que outra experiência teve a nível profissional?

e.: Eu trabalhava como bolsista de investigação. Apesar de não ser na mesma área fazia algo com algumas semelhanças.

E.: Muito bem. Olhando agora para o tema em questão. Precisava de saber se conhece o termo “Avaliação de Desempenho”?

e.: Nunca li sobre isso, mas, suponho que seja uma avaliação da nossa performance, não é?

E.: Sim, isso. Vou-lhe explicar de forma rápida a temática para também facilitar nas restantes questões.

e.: Sim, ótimo, seria melhor.

E.: Falamos de uma ferramenta principalmente usada pela Gestão de Recursos Humanos e nós procuramos medir o vosso desempenho, identificando os vossos pontos fortes, os fracos e os que precisam de alguma atenção, fazer com que, neste caso, a Associação consiga fornecer-vos meios para melhorarem esses pontos mais fracos, como formação. É, então, tentar ver se vocês alcançam os objetivos estabelecidos. A avaliação pensada para cá foca-se em competências funcionais, o que significa que vamos tentar ver se as competências que vocês detêm se encaixam nas competências que cada cargo requer. Se não são, ver o que podemos fazer para isso. De forma simples e básica, é isto.

e.: Sim, sim. Certo, percebi.

E.: Vou partir, portanto, do princípio de que nunca vivenciou uma avaliação, certo?

e.: Não, nunca fui avaliada.

E.: Ao aplicar-mos cá uma avaliação, como se sentiria?

e.: Totalmente descontraída, tudo bem.

E.: E acredita que essa avaliação seria vantajosa?

e.: Sim, claro.

E.: Que impactos, então, acha que a avaliação traria à Associação?

e.: Acho precisamente a melhoria do desempenho da equipa, não é? A partir do momento em que estamos mais atentos aos nossos pontos fracos, mais fácil os vamos conseguir trabalhar e acho que seria sempre positivo.

E.: Como já mencionei, está pensada uma avaliação de desempenho por competências funcionais. Sabe o que são?

e.: Sim.

E.: Queria saber, então, quais as competências ou qualificações que acha que deveriam de ser avaliadas?

e.: Bem, agora estou um pouco confusa. Competências a nível comercial?

E.: As competências que quiser mencionar, sejam elas técnicas, pessoais, etc.

e.: Cooperação sem dúvida. Temos um trabalho muito de equipa, a nível de desenvolvimento de projetos de investigação, a parte do trabalhar em equipa, do espírito de ajuda entre os colegas, são competências importantes e a capacidade de resolução de problemas. Tenho que pensar um bocadinho, que eu não pensei muito nisto (risos).

E.: Não se preocupe. Sinta-se à vontade.

e.: A comunicação também é importante. Por isso a cooperação, a comunicação, a resolução de problemas, a criatividade e a nível técnico competências a nível do procedimento e da metodologia de trabalho.

E.: Acredita que esta avaliação ajudaria a descobrir necessidades de formação?

e.: Ai acho que sim e fazemos formações e tudo.

E.: Uma avaliação de desempenho pode ser realizada pelo chefe, colegas de trabalho, clientes internos e externos, autoavaliação ou ainda usar métodos mistos. Desta forma, quem acha que deveria de realizar a avaliação?

e.: Ok, eu acho que deveria de ser feita a nível interno e acho que fazia sentido todos entrevirem. Somos uma equipa pequena e coesa. Todos teríamos um peso e faria sentido numa organização como a nossa, com esta natureza. Estamos aqui todos a querer remar para o mesmo lado, por isso, o espírito crítico seria numa ótica construtiva e faria sentido assim.

E.: Relativamente à periodicidade, a avaliação pode acontecer uma vez por ano, de seis em seis meses ou menos ainda. Qual é o seu parecer?

e.: De seis em seis meses era o melhor.

E.: Como sabemos a Associação não contém um sistema de avaliação formal. E queria-lhe questionar se já se sentiu alvo de avaliação, mesmo que informal.

e.: Sim, acho que sim. Estamos sempre a ser avaliados e quando nos colocam um desafio novo nas mãos também temos essa conversa de avaliação, de acharmos que a pessoa é qualificada para avançar com algo ou não, há uma discussão para perceber as competências, capacidades e limitações que a pessoa tem para isso.

E.: Como se sente em relação a essa avaliação?

e.: Sinto-me bem. Acho que é construtivo.

E.: Terminamos, assim, a nossa entrevista. Quer acrescentar alguma coisa ou esclarecer alguma dúvida?

e.: Não. Agora estou curiosa e quero ver como vai funcionar.

E.: Vocês são muito curiosos (risos).

e.: Pois somos (risos).

E.: Muito obrigada pela partilha e pela ajuda.

e.: Ora essa, estamos aqui para isso. Boa sorte Inês.

E.: Obrigada.

Anexo 2.6- Transcrição das entrevistas realizadas

Número a atribuir ao colaborador entrevistado: 6

1. Caracterização do entrevistado:

- 1.1. Idade:** 30
- 1.2. Género:** Feminino
- 1.3. Habilitações Literárias:** Mestrado em Engenharia Zootécnica
- 1.4. Função/Cargo que ocupa na Associação:** Técnica de Inovação
- 1.5. Tempo/anos de empresa:** 2 anos
- 1.6. Outras experiências de formação profissional:** Bolseira de Investigação

E.: Bom dia, sou a Inês e sou aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA, e pretendo desenvolver um sistema de avaliação de desempenho aqui na Associação e com esta entrevista procuro recolher informações fundamentais para o sistema. Vou começar por algumas questões mais de caracterização do entrevistado.

e.: Olá, prazer em conhecer-te.

E.: Qual a sua idade?

e.: 30.

E.: Claramente que não parece. Habilitações literárias?

e.: Mestrado em Engenharia Zootécnica.

E.: Qual o cargo que ocupa na Associação?

e.: Técnica de Inovação.

E.: Há quanto tempo está cá?

e.: Há 2 anos e 2 meses.

E.: Que outra experiência teve a nível profissional?

e.: Eu trabalhava como bolsista de investigação. Apesar de não ser na mesma área fazia algo com algumas semelhanças.

E.: Muito bem. Olhando agora para o tema em questão. Precisava de saber se conhece o termo “Avaliação de Desempenho”?

e.: Nunca li sobre isso, mas, suponho que seja uma avaliação da nossa performance, não é?

E.: Sim, isso. Vou-lhe explicar de forma rápida a temática para também facilitar nas restantes questões.

e.: Sim, ótimo, seria melhor.

E.: Falamos de uma ferramenta principalmente usada pela Gestão de Recursos Humanos e nós procuramos medir o vosso desempenho, identificando os vossos pontos fortes, os fracos e os que precisam de alguma atenção, fazer com que, neste caso, a Associação consiga fornecer-vos meios para melhorarem esses pontos mais fracos, como formação. É, então, tentar ver se vocês alcançam os objetivos estabelecidos. A avaliação pensada para cá foca-se em competências funcionais, o que significa que vamos tentar ver se as competências que vocês detêm se encaixam nas competências que cada cargo requer. Se não são, ver o que podemos fazer para isso. De forma simples e básica, é isto.

e.: Sim, sim. Certo, percebi.

E.: Vou partir, portanto, do princípio de que nunca vivenciou uma avaliação, certo?

e.: Não, nunca fui avaliada.

E.: Ao aplicar-mos cá uma avaliação, como se sentiria?

e.: Totalmente descontraída, tudo bem.

E.: E acredita que essa avaliação seria vantajosa?

e.: Sim, claro.

E.: Que impactos, então, acha que a avaliação traria à Associação?

e.: Acho precisamente a melhoria do desempenho da equipa, não é? A partir do momento em que estamos mais atentos aos nossos pontos fracos, mais fácil os vamos conseguir trabalhar e acho que seria sempre positivo.

E.: Como já mencionei, está pensada uma avaliação de desempenho por competências funcionais. Sabe o que são?

e.: Sim.

E.: Queria saber, então, quais as competências ou qualificações que acha que deveriam de ser avaliadas?

e.: Bem, agora estou um pouco confusa. Competências a nível comercial?

E.: As competências que quiser mencionar, sejam elas técnicas, pessoais, etc.

e.: Cooperação sem dúvida. Temos um trabalho muito de equipa, a nível de desenvolvimento de projetos de investigação, a parte do trabalhar em equipa, do espírito de ajuda entre os colegas, são competências importantes e a capacidade de resolução de problemas. Tenho que pensar um bocadinho, que eu não pensei muito nisto (risos).

E.: Não se preocupe. Sinta-se à vontade.

e.: A comunicação também é importante. Por isso a cooperação, a comunicação, a resolução de problemas, a criatividade e a nível técnico competências a nível do procedimento e da metodologia de trabalho.

E.: Acredita que esta avaliação ajudaria a descobrir necessidades de formação?

e.: Ai acho que sim e fazemos formações e tudo.

E.: Uma avaliação de desempenho pode ser realizada pelo chefe, colegas de trabalho, clientes internos e externos, autoavaliação ou ainda usar métodos mistos. Desta forma, quem acha que deveria de realizar a avaliação?

e.: Ok, eu acho que deveria de ser feita a nível interno e acho que fazia sentido todos entrevirem. Somos uma equipa pequena e coesa. Todos teríamos um peso e faria sentido numa organização como a nossa, com esta natureza. Estamos aqui todos a querer remar para o mesmo lado, por isso, o espírito crítico seria numa ótica construtiva e faria sentido assim.

E.: Relativamente à periodicidade, a avaliação pode acontecer uma vez por ano, de seis em seis meses ou menos ainda. Qual é o seu parecer?

e.: De seis em seis meses era o melhor.

E.: Como sabemos a Associação não contém um sistema de avaliação formal. E queria-lhe questionar se já se sentiu alvo de avaliação, mesmo que informal.

e.: Sim, acho que sim. Estamos sempre a ser avaliados e quando nos colocam um desafio novo nas mãos também temos essa conversa de avaliação, de acharmos que a pessoa é qualificada para avançar com algo ou não, há uma discussão para perceber as competências, capacidades e limitações que a pessoa tem para isso.

E.: Como se sente em relação a essa avaliação?

e.: Sinto-me bem. Acho que é construtivo.

E.: Terminamos, assim, a nossa entrevista. Quer acrescentar alguma coisa ou esclarecer alguma dúvida?

e.: Não. Agora estou curiosa e quero ver como vai funcionar.

E.: Vocês são muito curiosos (risos).

e.: Pois somos (risos).

E.: Muito obrigada pela partilha e pela ajuda.

e.: Ora essa, estamos aqui para isso. Boa sorte Inês.

E.: Obrigada.

Anexo 2.7- Transcrição das entrevistas realizadas

Número a atribuir ao colaborador entrevistado: 7

1. Caracterização do entrevistado:

- 1.1. Idade:** 39
- 1.2. Género:** Feminino
- 1.3. Habilitações Literárias:** Doutoramento em Aquacultura
- 1.4. Função/Cargo que ocupa na Associação:** Técnica de Inovação
- 1.5. Tempo/anos de empresa:** 2 anos
- 1.6. Outras experiências de formação profissional:** diversidade de profissões

E.: Bom dia, sou a Inês e sou aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA, e estou a desenvolver um sistema de avaliação de desempenho aqui para Associação e com esta entrevista procuro recolher informações fundamentais para o sistema.

e.: Boas Inês, tudo bem?

E.: Tudo bem, obrigada. Posso-lhe perguntar qual a sua idade?

e.: 39.

E.: Habilitações literárias?

e.: Sou doutorada em Aquacultura.

E.: Qual o seu cargo aqui?

e.: Técnica de Inovação.

E.: Há quanto tempo está cá?

e.: Há 2 anos e uns mesitos.

E.: Que outra experiência teve a nível profissional?

e.: Eu tive muitas mudanças a nível profissional, portanto, não posso dizer que ocupei sempre os mesmos cargos.

E.: Muito bem. Vamo-nos focar na Avaliação de Desempenho, sabe o que é?

e.: É assim, acho que nunca participei em grandes avaliações de desempenho. Por isso, imagino que seja isso, avaliar o meu desempenho (risos).

E.: Para facilitar esta nossa conversa, vou-lhe explicar, de forma simples, o que é então a Avaliação.

e.: Ok, vamos lá.

E.: É uma ferramenta principalmente usado pela Gestão de Recursos Humanos e procura medir o desempenho, ou seja, neste caso vamos trabalhar as competências funcionais, por isso, o objetivo é identificar os vossos pontos fortes, os fracos e os que precisam de alguma atenção, fazer com que a Associação consiga fornecer auxílio nesse sentido, ver se os objetivos estabelecidos, foram concretizados e ver se as competências que detém se encaixam nas que a Associação necessita.

e.: Percebido.

E.: Portanto, nunca foi alvo de uma avaliação, certo?

e.: Não.

E.: Mas considera que este sistema seria útil, cá?

e.: Acho que sim, é importante avaliar o nosso papel nas funções que estamos a ocupar e o perfil também. É importante adequar os perfis às funções ou às necessidades da própria empresa. Às vezes somos recrutados com determinado caminho, mas, depois também temos outros atributos ou capacidades que não são tão evidentes nas entrevistas e que podem ser utilizadas em benefício da própria pessoa ou da Associação.

E.: Como se sentiria a ser alvo de avaliação?

e.: Eu faço o meu trabalho como se fosse alvo de avaliação todos os dias, basicamente. Sou alvo da minha própria avaliação, portanto, trabalho sempre não só de forma a atingir os objetivos, mas, para conseguir o melhor que posso sempre.

E.: Que repercussões acha que a avaliação teria no seu desempenho?

e.: Lá está, como trabalho de acordo com a minha consciência e trabalho sempre para atingir os meus objetivos pessoais, que são fazer sempre o melhor possível, não acho que a avaliação me faria muita diferença. Acho bem e se calhar positivo para perceber se estou a fazer a mais, se estou a fazer a menos, etc. Seria uma mais valia.

E.: Que impactos acha que a Avaliação teria na Associação?

e.: É assim, acho que é sempre importante a nível geral a Associação ter este tipo de avaliação, não só na performance pessoal, mas, também perceber o nível estratégico da própria Associação, quais as melhores formas de abordar determinados assuntos, ver os perfis das pessoas e melhorar a eficiência e a estratégia no futuro.

E.: O sistema pensado para a B2E vai ter, então, como base as competências funcionais. Sabe o que são?

e.: Acho que sim, mais ou menos.

E.: São as competências e habilidades que determinado cargo requer ou exige.

e.: Ok, então sei.

E.: Pergunto-lhe, então, quais as competências que acha que deveriam de ser alvo de avaliação.

e.: Ok. Consegue dar-me algum exemplo?

E.: Claro. Cooperação.

e.: Ok, já sei por onde começar. Espírito de equipa acho muito importante. A cooperação também, mas, acho obvio o sentido de responsabilidade. Eu sou responsável por aquilo que faço e as tarefas para mim são efetuadas ao máximo, não deixo coisas a meio porque acho que pode vir alguém a seguir fazer melhor ou corrigir-me. Quando entrego algo a alguém, entrego bem. É a minha forma de trabalhar. Por isso, acho que sim, acho que isso deve ser um padrão avaliado, se existe essa responsabilidade, fui eu que fiz, por isso, essa responsabilidade é minha. A cooperação também. Acho que também é importante perceber que existem os diferentes postos e posições, mas, não são respeitados a 100%, não digo que seja um problema, mas, se calhar perceber que certas pessoas são chamadas mais para um tipo de função ou trabalho e aquelas são mais para aquele. Isto faz diferença porque há determinadas pessoas que podem ser sempre recorrentemente chamadas para um tipo de trabalho e estão no mesmo patamar que outras, mas têm mais responsabilidades e acho que é importante ter isso em conta.

E.: Acha então que a Avaliação ia ajudar a descobrir necessidades de formação?

e.: Sim, sem dúvida.

E.: E considera que a Associação fornece ou conseguiria fornecer apoio nesse sentido?

e.: É assim, existe abertura para fazermos formação, mas, não existe propriamente apoio financeiro para fazermos formação. A única coisa que aqui poderia acontecer era direcionar de forma mais eficiente as pessoas para determinados tipos de formação. Seria: vamos dar-te este tipo de formação porque de acordo com o perfil, achamos que ias melhorar.

E.: A avaliação de desempenho pode ser realizada por um chefe, por clientes internos ou externos, por colaboradores e até uma autoavaliação. Pode também acontecer por métodos mistos. Qual considera o melhor para aqui?

e.: Acho que misto seria sempre positivo, porque é como a verdade, existem 3 versões da verdade. Há a verdade verdadeira e existe a observação dos outros. Traria resultados mais equilibrados e verdadeiros.

E.: Relativamente à periodicidade, acha que deveria de acontecer de quanto em quanto tempo?

e.: Bom, não sei. Somos uma equipa pequena, por isso, pelo menos uma vez por ano tem de acontecer.

E.: Como sabemos a B2E não tem nenhuma avaliação formal. Contudo, alguma vez se sentiu alvo de avaliação?

e.: Tivemos uma conversa no primeiro ano, por isso, acho que há sempre algum tipo de avaliação.

E.: Podemos dizer que estamos sempre em avaliação.

e.: A ideia é trabalhar nem que seja para a nossa própria autoavaliação.

E.: Terminamos a nossa entrevista. Gostaria de acrescentar algo?

e.: Não, não obrigada. Bom trabalho Inês.

E.: Obrigada eu e até à próxima.

Anexo 2.8- Transcrição das entrevistas realizadas

Número a atribuir ao colaborador entrevistado: 8

1. Caracterização do entrevistado:

- 1.1. Idade:** 44
- 1.2. Género:** Feminino
- 1.3. Habilitações Literárias:** Doutoramento em Aquacultura
- 1.4. Função/Cargo que ocupa na Associação:** Coordenadora Técnico-Científica
- 1.5. Tempo/anos de empresa:** 2 anos
- 1.6. Outras experiências de formação profissional:** diversidade de profissões

E.: Bom dia, sou a Inês e sou aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA, e estou a desenvolver um sistema de avaliação de desempenho aqui para Associação e com esta entrevista procuro recolher informações fundamentais para o sistema. Para iniciar, precisava de fazer algumas questões sobre a sua caracterização. Qual a sua idade?

e.: 44.

E.: Habilitações literárias?

e.: Sou doutorada em Aquacultura.

E.: Qual o seu cargo aqui?

e.: Coordenadora Técnico-Científica da B2E.

E.: Há quanto tempo está cá?

e.: Há 2 anos e meio, um bocadinho mais, talvez.

E.: Que outra experiência teve a nível profissional?

e.: Tive anteriormente um cargo de direção, mas, não este especificamente e nem com uma equipa tão grande. É o cargo de maior responsabilidade que ocupei até à data.

E.: Muito bem. Vamo-nos focar na Avaliação de Desempenho, sabe o que é?

e.: Eu acho que sim. Para mim é uma ferramenta que utilizamos para ajudar tanto os colaboradores a progredirem na carreira deles como a perceber de que forma se conseguem ajustar ao seu trabalho. É uma ferramenta para os suportar no trabalho que fazem.

E.: Muito bem, perfeito. Alguma vez foi alvo de um sistema de avaliação?

e.: Fui sim. Quando estive num cargo de direção tínhamos avaliação do departamento que era feito de uma forma transversal à empresa, onde todos os departamentos tinham a oportunidade de se avaliarem uns aos outros, desde que tivessem interação. Ou seja, se eu não tenho interação com o departamento de tesouraria não o vou avaliar. Anualmente, respondíamos a um inquérito para cada um desses departamentos. Avaliávamos questões comportamentais e de desempenho. Depois de se avaliarem esses questionários, a Administração também nos avaliava. Não era uma avaliação 365, porque ninguém avaliava a administração e a avaliação só acontecia nas camadas superiores da empresa, não eram todos avaliados. A empresa era muito grande, cerca de 600 colaboradores e pronto, também tem que se começar por algum lado.

E.: Considera que esse sistema de avaliação, era eficiente?

e.: Aquele sistema foi aplicado enquanto estive lá a trabalhar, assisti a pequenas evoluções feitas ao longo dos anos. Ainda não era muito eficiente, porque tinha os defeitos que todos os sistemas têm, era muito jovem. Ou seja, eficiente era *KB*, mas, sempre com a perspetiva da melhoria continua e de aprender com o sistema anterior. Não se pode pedir que aquilo que se instale seja logo perfeito, por isso, diria que sim, diria que havia perspetiva de futuro e de melhoria. Depois reuníamos-nos todos e discutíamos, havia ranking e isso tudo.

E.: Para a Associação, considera que a avaliação seria vantajosa?

e.: Sim. Esta instituição foi construída e pensada do nada, com um determinado perfil e depois fomos contratando pessoas com perfis diferentes. Para mim o que é útil numa avaliação aqui dentro é que eu não quero que as pessoas se encaixem naquilo que estava pensado inicialmente para elas, eu quero perceber quais as melhores competências que elas têm e como as posso utilizar para que as pessoas estejam mais ajustadas às suas competências, como às necessidades da Associação. É uma questão de *matching*. Obviamente que ao fim de dois anos já conheço as pessoas bem e já consigo fazer um pouco disso intuitivamente. Não é algo que deva ser feito intuitivamente, imaginem que vou embora ou assim, o que vem a seguir não tem registo, não conhece as pessoas e tem de começar a aprendizagem da equipa de raiz. Para mim isso não faz sentido.

E.: Como se sentiria a ser alvo de avaliação?

e.: Sentia-me bem. Nunca tive problemas com as avaliações anteriores. Sei que as pessoas tendem a só se lembrarem do que se passou nas últimas três semanas, uma coisa que falha, mas, a mim não me incomoda. Aqui, no primeiro ano, tivemos uma reunião de um para um, para discutirmos um bocadinho a perceção de ambas as partes.

E.: E para a Associação que impactos acredita existir?

e.: Um seria permitir ajustar melhor as pessoas ao trabalho delas. De resto, os impactos acho que são mais para o futuro que propriamente impactos imediatos. A questão da sistematização, do estarmos prevenidos caso exista alguma alteração a nível de direção ou de gestão mais direta.

E.: O sistema pensado foca-se nas competências funcionais dos colaboradores. Por isso, se sabe o que são competências funcionais, gostava que partilhasse comigo as que considera serem fundamentais a se avaliar.

e.: Gosto de autonomia e em alguns casos é preciso desenvolver a autonomia. Também questões relacionadas com a criatividade, a escrita, o inglês. É preciso tanta coisa (risos). Não é preciso que toda a gente tenha todas as capacidades, é preciso é saber quem tem quais.

E.: Acredita que a avaliação vai ajudar a descobrir necessidades de formação?

e.: Sim, sim. Sem dúvida.

E.: Acredita que a Associação tem meios para auxiliar nesse sentido?

e.: Nós costumamos fazer um levantamento de necessidades, em que são os próprios colaboradores que dizem do que sentem falta ou do que gostariam que houvesse e, sendo que os nossos meios ainda são um pouco limitados recorremos muito a formação financiada. Essa situação não será assim para sempre, mas, sim.

E.: Quem acha que deveria de realizar a avaliação?

e.: Bem, eu acho que há uma parte que deveria ser de autoavaliação. Depois, não sei até que ponto seria possível que todos se avaliassem a todos. Acho que a chefe deve participar, mas, não sei qual o melhor método. Existe uma melhor opção? Uma opção cientificamente comprovada?

E:. Não, depende do tipo de organização, do número de colaboradores, dos objetivos e todas essas questões.

e:. Pois, não sei bem, mas, talvez se todos se sentissem confortáveis o método 365.

E:. E relativamente à periodicidade? De quanto em quanto tempo acha que se deveria de aplicar este sistema?

e:. Mais uma vez, não sei, não faço ideia. Mas anual parece-me bem.

E:. A B2E não tem nenhum mecanismo de avaliação formal, mas, a nível informal já se sentiu avaliada?

e:. Fizemos um período de avaliação informal. Preenche-se um relatório anual de atividades, e sim, foi uma forma de avaliação. Falamos das dificuldades e assim e depois também tivemos uma reunião em que discutimos a perspetiva de trabalho de cada um.

E:. Considera que foi um método vantajoso?

e:. Sim, sim. Isso foi.

E:. Terminamos a nossa entrevista. Gostaria de acrescentar algo?

e:. Não, não obrigada.

E:. Obrigada por este momento.

Anexo 2.9- Transcrição das entrevistas realizadas

Número a atribuir ao colaborador entrevistado: 9

1. Caracterização do entrevistado:

- 1.1. Idade:** 35
- 1.2. Género:** Feminino
- 1.3. Habilitações Literárias:** Mestrado em História, Relações Internacionais e Cooperação
- 1.4. Função/Cargo que ocupa na Associação:** Comunicação
- 1.5. Tempo/anos de empresa:** 2 anos
- 1.6. Outras experiências de formação profissional:** Comunicação

E.: Bom dia, antes de mais queria agradecer-lhe pela disponibilidade. Sou a Inês, estou a terminar o mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA-GAIA e a minha dissertação tem como objetivo desenvolver um sistema de avaliação de desempenho para a Associação.

e.: Bom dia, prazer.

E.: Queria-lhe, para iniciar, fazer umas perguntas mais de caracterização, pode ser?

e.: Claro que sim.

E.: Qual a sua idade?

e.: Tenho 35 anos.

E.: Quais as suas habilitações literárias?

e.: Mestrado em História, Relações Internacionais e Cooperação e licenciatura em Ciências da Comunicação e Jornalismo.

E.: Muito bem. Qual o cargo que ocupa na Associação?

e.: Comunicação.

E.: Há quanto tempo está na Associação?

e.: Há 2 anos e 2 meses.

E.: A nível profissional, noutras experiências de trabalho que teve, qual o cargo que ocupou?

e.: Ocupei o mesmo cargo que aqui.

E.: Vamos agora focar no tema da “Avaliação de Desempenho”. Sabe o que é a Avaliação de Desempenho?

e.: Vim para aqui a zeros (risos). Já tive em algumas empresas, tanto no setor privado como no público, onde já fui avaliado. Quando digo avaliada, digo sujeita a processos de avaliação mais profissionais e noutras empresas nem tanto, porque eram mais pequeninas, mais familiares, mas não a nível formal. É assim, eu não fui ler nada, mas, suponho que a avaliação de desempenho, tem prevista uma avaliação do nosso trabalho, produtividade e imagino que além do trabalho as *soft skills* também.

E.: Muito bem. Vou-lhe explicar de forma rápida e simples em que consiste uma avaliação, pois, a seguir vou-lhe fazer algumas perguntas e talvez esta explicação, facilite o resto da entrevista.

e.: Seria ótimo.

E.: A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencialmente utilizada pela Gestão de Recursos Humanos e procura medir o desempenho do colaborador, ou seja, identificar os pontos fortes, os que são mais fraquinhos e precisam de alguma atenção. O objetivo é fazer com que, neste caso, a Associação crie mecanismos para ajudar a desenvolver estes pontos mais fracos. A avaliação analisa também se o colaborador conseguiu alcançar ou não os objetivos estabelecidos. De forma muito rápida, pode-se dizer que é isto.

e.: Obrigada, consegui perceber.

E.: Continuando então a entrevista, gostaria de saber se já foi alvo, num outro local de trabalho, de avaliação de desempenho?

e.: Eu não me recordo de processos, posso dizer, formais ou algo do género, mas, fui tendo avaliação informal, numa conversa.

E.: Acredita que um sistema de avaliação de desempenho na Associação, seria vantajoso?

e.: Acho que sim. É bom olhar para trás, olhar para o que foi feito e compreender se está a ser cumprido ou não. Nós temos uns *KPIS*, que na comunicação são muito específicos. Sou a única pessoa de comunicação, portanto, por aí dá para ver que os *KPIS* são sempre cumpridos. Fazemos também um relatório mensal com aquilo que fazemos, no meu caso, o número de visitantes do nosso website, o número de visitantes das publicações nas redes sociais, o número de seguidores e a diferença em relação ao mês anterior. Assim, é sempre possível ver esse desempenho, ver o que está a ser feito.

E.: E como se sentiria a ser alvo de avaliação, neste caso formal?

e.: Sentir-me-ia bem, acho que sim.

E.: Acredita que teria algum impacto no seu desempenho?

e.: Diria que à partida não mudaria nada, porque eu gosto de trabalhar bem, portanto, a motivação é própria, mas, não nego à partida uma ciência que desconheço. À partida posso dizer que seria mais ou menos a mesma coisa.

E.: E para a Associação, quais os impactos que acha que uma avaliação teria?

e.: Não lhe sei dizer. Acho que além da nossa motivação própria, da vontade de fazer bem e de querer que a Associação tenha sucesso e no nosso caso isto é fundamental, porque vamos ter agora o fim da maior parte dos contratos, que terminam agora no final de março do próximo ano e é claro que há muita vontade pessoal e em termos de instituição que consigamos fazer coisas para que a Associação continue a ter financiamento e nós continuarmos a ter trabalho, no fundo é isto e não há maior motivação do que essa. Depois também entram outros fatores e que têm de ser assegurados, como condições de trabalho, salários, subsídio de alimentação que ainda não temos, por exemplo, e claro que não é obrigatório, mas, pronto. Neste universo há muitos fatores a ter em conta. Não consigo responder bem a esta questão, desculpe.

E.: Não se preocupe. Passando à próxima questão. O sistema de avaliação pensado para a Associação terá como foco as competências funcionais dos colaboradores. Sabe o que são competências funcionais?

e.: Bem, relacionam-se com as funções que desempenhamos?

E.: Sim, são competências/habilidades que uma função requer. Ia-lhe então perguntar quais as competências funcionais que acredita que deveriam de ser alvo de avaliação?

e.: No caso específico da função comunicação, é preciso, na minha opinião, ter conhecimentos práticos na área e se houver experiência, melhor. Trabalho na área há doze anos e quando comecei, não tinha a experiência que tenho hoje e é normal, é um crescimento e, portanto, agora já faço as coisas com outra rapidez. Diria, portanto, competências na área da comunicação, em comunicados de imprensa, que tem sido uma coisa que tem corrido bastante bem no CoLAB e que é um dos meus pontos fortes. Acho que é preciso conhecimentos na área dos média, das redes sociais, da gestão de websites, de criação de conteúdo, pronto, estes seriam os básicos e até são os que estão no edital da candidatura. Depois, nas *soft-skills*, com certeza a cooperação, o trabalho de equipa, em qualquer trabalho são fundamentais e precisas. Respondi (risos)?

E.: Respondeu sim (risos). Considera que a avaliação vai ajudar a descobrir necessidades de formação nos colaboradores?

e.: Não sei, imagine, informalmente, em conversa, já identificamos e ficamos de pensar formações que quiséssemos e que víssemos necessidade em fazer. Eu, por exemplo, identifiquei logo algumas, algumas já fiz e outras ainda não. Acho que o processo pode ajudar a perceber, identificar e talvez formalizar um bocadinho mais o processo, acredito que ajude.

E.: Certo. Acredita que a B2E conseguiria fornecer ajuda/meios de terem formação nas áreas que necessitam?

e.: Penso que sim, embora tenhamos limitação orçamental. Quando vamos procurar formação, há dois requisitos que nos são indicados, a questão da gratuitidade e a questão de a formação ser certificada. Acho que independentemente disso, é sempre positivo.

E.: A avaliação pode ser realizada pelo chefe, por clientes internos ou externos, podemos mencionar, também, uma autoavaliação, a avaliação por colegas ou a junção de mais que um método. Gostaria, então, de saber quem acha que deveria de realizar esta avaliação aqui na B2E?

e.: Quem sou eu para dizer isso? (risos). Acho que quando se envolve muita gente, depois são processos que se arrastam um bocadinho em termos de tempo e de investimento de cada um. Acho que me sinto confortável por qualquer um a realizar a avaliação, por considerarem quem seja o mais indicado.

E.: Relativamente à periodicidade, acha que esta deveria de acontecer quantas vezes? Uma vez por ano? De seis em seis meses?

e.: Não tenho uma opinião formada sobre isso, mas, depende do processo, depende da duração. Se for algo muito simples, se calhar poderia ser com uma periodicidade mais curta. Talvez responda anual.

E.: Como sabemos a B2E não dispõe de nenhuma avaliação formal, contudo, gostaria de saber se já alguma vez se sentiu alvo de avaliação a nível informal?

e.: Sim, nós no final do primeiro ano civil, em dezembro de 2020, tivemos um processo de avaliação, uma reunião todos, de parte a parte, em que falamos do nosso trabalho. Houve uma avaliação do nosso trabalho e, nesse momento, sim, houve essa avaliação informal. Nós não somos muitos e temos sempre feedback, na hora, de coisas que não estejam tão bem. Agora, algo formal, ainda não.

E.: Como se sentiu com essa avaliação?

e.: Senti-me bem. Foi positivo e também posso dizer que temos a informalidade de irmos conversando, há muita disponibilidade para conversarmos sobre tudo.

E.: A nossa entrevista terminou, não sei se gostaria de questionar algo ou acrescentar?

e.: Sim, gostaria de acrescentar. Como sou a única pessoa na área da comunicação, o que sinto às vezes é que, pronto, nós temos um relatório mensal, mas, eu sou a única pessoa que tem um cargo diferente há indicadores que sinto que têm de ser feitos de forma diferente. Não é que isso me incomode, mas, sinto que sou diferente.

E.: Entendo o que quer dizer, agradeço a partilha e a participação na entrevista e desejo-lhe a continuação de bom trabalho e de uma boa semana.

e.: Eu é que agradeço todos os esclarecimentos e desejo-lhe boa sorte. Obrigada e muito gosto.

Anexo 3- Grelha de resumo de análise das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Entrevistado	Respostas
Dados biográficos do entrevistado	Idade Gênero Habilitações Literárias Cargo na Associação Anos de empresa	E1	“52 anos (...) Feminino (...) Doutorado em Saúde Pública (...) Sou Técnica de Inovação (...) fez dois anos.”
		E2	“44 anos (...) Feminino (...) doutorada em Ciências da Saúde (...) Sou técnica de inovação e responsável pelo desenvolvimento do negócio (...) um ano.”
		E3	“39 anos (...) Feminino (...) Doutorado em Ciências da Saúde (...) 2 anos.”
		E4	“33 anos (...) Masculino (...) Sou Gestor de Projetos (...) 2 anos.”
		E5	“32 anos (...) Feminino (...) Mestrado em Gestão de Serviços (...) Sou Gestora de Clientes (...) 2 anos.”
		E6	“30 anos (...) Feminino (...) Mestrado em Engenharia Zootécnica (...) Sou Técnica de Inovação (...) 2 anos.”
		E7	“39 anos (...) Feminino (...) Doutorado em Aquacultura (...) Técnica de Inovação (...) 2 anos.”
		E8	“44 anos (...) Feminino (...) Doutorado em Aquacultura (...) Coordenadora Técnico-Científica (...) 2 anos.”
		E9	“35 anos (...) Feminino (...) Mestrado em História, Relações Internacionais e Cooperação (...) Comunicação (...) 2 anos.”
			Se conhece o termo “Avaliação de Desempenho”
E2	“Conheço sim (...)”		
E3	“Sei, sim.”		
E4	“Sei, sim.”		
E5	“(…) a ideia que tenho é que existem determinadas metas que temos de cumprir e a avaliação de desempenho é saber se as estamos a cumprir ou não.”		
E6	“Nunca li sobre isso (...)”		
E7	“(…) imagino que seja isso, avaliar o meu desempenho.”		
E8	“Eu acho que sim (...)”		
E9	“(…) suponho que a avaliação de desempenho, tem prevista uma avaliação do nosso trabalho, produtividade e imagino que além do trabalho as <i>soft skills</i> também.”		
			E1

Avaliação de Desempenho	Se já experienciou uma avaliação de desempenho num outro local de trabalho	E2	“(…) já fui avaliada. (…) O que posso dizer sobre isto? Vale o que vale.”
		E3	“(…) todos os anos tínhamos, individualmente, uma conversa com o responsável do escritório em Portugal. Enviavam-nos um questionário que tínhamos de responder e depois enviar para ele analisar.”
		E4	“Sim, numa empresa onde trabalhei era habitual ter avaliações de desempenho.”
		E5	“Não, nunca (…).”
		E6	“Não, nunca fui avaliada.”
		E7	“Não.”
		E8	“Fui sim. Quando estive num cargo de direção tínhamos avaliação do departamento que era feito de uma forma transversal à empresa, onde todos os departamentos tinham a oportunidade de se avaliarem uns aos outros, desde que tivessem interação.”
		E9	“(…) não me recordo de processos, posso dizer, formais ou algo do género, mas, fui tendo avaliação informal, numa conversa.”
	A vantagem em a B2E ter um sistema de avaliação de desempenho	E1	“Sim, penso que sim. (…) Se eu tiver um desempenho mais de acordo com o que é previsto, acho que temos todos a ganhar.”
		E2	“Claro que é sempre bom haver uma reflexão e perguntar às pessoas quais são as suas dificuldades e que tipo de ajuda ou sugestão pode ser dada para ultrapassar essa dificuldade. Nesse aspeto, acho que sim, que é vantajoso.”
		E3	“Sim, sim.”
		E4	“(…) acho que é sempre positivo ter uma avaliação, acho que vale sempre a pena.”
		E5	“Sim, acho que é sempre útil, para ambas as partes.”
		E6	“Sim, claro.”
		E7	“Acho que sim, é importante avaliar o nosso papel nas funções que estamos a ocupar e o perfil também (…).”
E8		“Sim. (…) o que é útil numa avaliação aqui dentro é que eu não quero que as pessoas se encaixem naquilo que estava pensado inicialmente para elas, eu quero perceber quais as melhores competências que elas têm e como as posso utilizar para que as pessoas estejam mais ajustadas às suas competências, como às necessidades da Associação.”	

		E9	“Acho que sim. É bom olhar para trás, olhar para o que foi feito e compreender se está a ser cumprido ou não.”
	Como se sentiria o colaborador ao ver o seu desempenho a ser avaliado	E1	“(…) estamos sempre num processo de avaliação, até no nosso dia a dia. Acho que é a única forma mais correta de nos ajudar, pelo menos no meu ponto de vista, na progressão.”
		E2	“Para mim não teria problema nenhum.”
		E3	“Acho que é importante.”
		E4	“Sem qualquer problema.”
		E5	“Estaria tudo ok.”
		E6	“Totalmente descontraída, tudo bem.”
		E7	“Eu faço o meu trabalho como se fosse alvo de avaliação todos os dias, basicamente.”
		E8	“Sentia-me bem. Nunca tive problemas com as avaliações anteriores.”
		E9	“Sentir-me-ia bem, acho que sim.”
	Os impactos de uma avaliação de desempenho na Associação	E1	“Pode motivar aqueles que são mais competitivos e que querem realmente ultrapassar os seus próprios objetivos e que querem sempre mais e isso sim, seria super motivador. Em algumas situações pode criar, também, alguma desmotivação (...) alguma frustração.”
		E2	“(…) quanto mais não seja para sermos mais cirúrgicos nas necessidades de formação, nos perfis para os cargos que temos.”
		E3	“alertar os colaboradores sobre as suas próprias limitações (...) e cada um de nós perceber quais são as nossas limitações e trabalhá-las para as melhorar.”
		E4	“Saber como as coisas andam e de tentar melhorar, acho que seria sim benéfico.”
		E5	“Estamos numa fase embrionária e acho que nos ia ajudar a levar a pessoa certa ao local certo e se calhar a termos uma maior diferenciação de funções e de tarefas.”
		E6	“Acho precisamente a melhoria do desempenho da equipa, não é? A partir do momento em que estamos mais atentos aos nossos pontos fracos, mais fácil os vamos conseguir trabalhar e acho que seria sempre positivo.”
		E7	“(…) perceber o nível estratégico da própria Associação, quais as melhores formas de abordar determinados assuntos, ver os perfis das pessoas e melhorar a eficiência e a estratégia no futuro.”

		E8	“(…) permitir ajustar melhor as pessoas ao trabalho delas. (…) A questão da sistematização, do estarmos prevenidos caso exista alguma alteração a nível de direção ou de gestão mais direta.”	
		E9	“(…) motivação própria, da vontade de fazer bem e de querer que a Associação tenha sucesso.”	
Modelo de avaliação de desempenho para a B2E	As competências funcionais identificadas pelos entrevistados como as mais importantes a se avaliar	E1	“A autonomia, o nível de autonomia que cada um consegue atingir (...), o número de projetos submetidos e em que se colaborou. A qualidade do trabalho, os artigos que se escrevem (...), o número de contactos efetuados, reuniões estabelecidas, parcerias que são feitas, eventos que conseguimos organizar e efetuar.”	
		E2	“(…) todo um conjunto de competências e de experiências na área da gestão da equipa, de estratégia a nível do desenvolvimento do próprio negócio, definir caminhos e objetivos a curto, médio e longo prazo.”	
		E3	“(…) questões de autocrítica no sentido positivo, da construção pessoal, da responsabilização, do ser diligente, do ter espírito crítico, são questões que podem ser difíceis, mas, são fundamentais.”	
		E4	“Nós somos <i>“pau para toda a obra”</i> , nós <i>“vamos a todas”</i> sem haver uma segmentação das funções de cada pessoa (...) seria bom conseguir estruturar isso bem, ajudará a que depois as coisas aconteçam de forma mais fluída.”	
		E5	“Acho que se calhar vou falar da cooperação. Se somos uma Associação colaborativa é um dos princípios basilares para conseguirmos colaborar uns com os outros em ambiente de trabalho.”	
		E6	“(…) a cooperação, a comunicação, a resolução de problemas, a criatividade e a nível técnico competências a nível do procedimento e da metodologia de trabalho.”	
		E7	“Espírito de equipa acho muito importante. A cooperação também, mas, acho obvio o sentido de responsabilidade.”	
		E8	“(…) é preciso desenvolver a autonomia. Também questões relacionadas com a criatividade, a escrita, o inglês.”	
		E9	“(…) ter conhecimentos práticos na área. (...) a cooperação, o trabalho de equipa.”	
			E1	“Sim, acho que seria positivo, sem dúvida.”
			E2	“Sim, penso que sim.”

	Se a avaliação ajudará a descobrir necessidades de formação nos colaboradores	E3	“(…) acho que os colaboradores até podem ter formação, mas, se depois nada é feito com isso, fica uma pasta na <i>cloud</i> , no vazio. (...) Deve-se aproveitar para pegar naquilo que precisamos de crescer enquanto entidade, olhar para o perfil do colaborador e desenhar com ele um conjunto de formações.”
		E4	“Sim, isso sim. (...) fazemos muita formação e procuramos sempre as lacunas nas formações.”
		E5	“Sim. Aliás, nós fazemos formações aqui e somos livres de escolher a formação que achamos que precisamos.”
		E6	“Ai acho que sim e fazemos formações e tudo.”
		E7	“Sim, sem dúvida. (...) existe abertura para fazermos formação.”
		E8	“Sim, sim. Sem dúvida.”
		E9	“(…) já identificamos e ficamos de pensar em formações que quiséssemos e que víssemos necessidade em fazer.”
	Quem deve executar a avaliação de desempenho	E1	“Métodos mistos (...), acho que seria melhor. Muitas vezes nós temos dificuldade em nos espelhar, ou seja, vermo-nos como nós realmente somos, não é? Nós achamos que somos uma determinada coisa e os outros, muitas vezes, veem-nos de outra forma.”
		E2	“Acho que tem que ser um misto (...), há sempre uma perspetiva diferente, do superior, do colega, inclusive do cliente.”
		E3	“A aplicação acho que deveria ser a chefe.”
		E4	“Acho que o misto seria sempre o ideal, conseguiríamos ter perspetivas diferentes, porque os nosso colegas conhecem outras facetas que os de cima não conhecem.”
		E5	“(…) acho que deve ser feita uma autoavaliação e depois uma avaliação por outra pessoa, seja o chefe ou um colega. Às vezes a minha perceção dos meus atos e daquilo que eu faço, enquanto desempenho o meu trabalho, pode ser diferente daquilo que eu transmito.”
		E6	“(…) acho que fazia sentido todos entrevirem. Somos uma equipa pequena e coesa. Todos teríamos um peso e faria sentido numa organização como a nossa.”
		E7	“Acho que misto seria sempre positivo. (...) Traria resultados mais equilibrados e verdadeiros.”

		E8	“(…) se todos se sentissem confortáveis o método 365.”
		E9	“Acho que me sinto confortável por qualquer um a realizar a avaliação, por considerarem quem seja o mais indicado.”
	Periodicidade da avaliação	E1	“No início acho que se poderia realizar duas vezes por ano, seria suficiente. Depois, ao fim de algum tempo, acho que uma por ano estava bom.”
		E2	“(…) anual seria o ideal.”
		E3	“(…) poderia ser anual.”
		E4	“Uma vez por ano seria o ideal.”
		E5	“Acho que anual estaria bem.”
		E6	“De seis em seis meses era o melhor.”
		E7	“pelo menos uma vez por ano tem que acontecer.”
		E8	“(…) anual parece-me bem.”
		E9	“Talvez resposta anual.”
	Se já se sentiram os entrevistados alvo de uma avaliação de desempenho informal	E1	“Sim, nós, já fizemos duas reuniões com a chefia de autoavaliação. (...) Senti que eu própria me apercebi de algumas coisas que poderia mudar e aproveitei para justificar alguns desempenhos que tive.”
		E2	“Não, nunca.”
		E3	“Sim, nós costumamos preencher um relatório e também já tivemos uma vez uma conversa e foi super útil e construtiva.”
		E4	“Sim, no primeiro ano. (...) para falarmos um pouco sobre o que tínhamos sentido no período em que estávamos cá, identificar o que estava a correr menos bem e o que estava a correr melhor e falamos sobre os colegas. (...) ao final do ano, também costumamos escrever um relatório.”
		E5	“Nós temos feito todos os anos um relatório anual, com as atividades, aquilo que achamos que correu bem e o que correu mal. Isso já é um pequeno ponto de partida para uma avaliação”
		E6	“Sim, acho que sim. (...) quando nos colocam um desafio novo nas mãos também temos essa conversa de avaliação, de acharmos que a pessoa é qualificada para avançar com algo ou não.”
		E7	“Tivemos uma conversa no primeiro ano, por isso, acho que há sempre algum tipo de avaliação.”

		E8	“Fizemos um período de avaliação informal. Preenche-se um relatório anual de atividades, (...) também tivemos uma reunião em que discutimos a perspectiva de trabalho de cada um.
		E9	“(…) tivemos um processo de avaliação, uma reunião todos, de parte a parte, em que falamos do nosso trabalho.”

Anexo 4- Formulário de Avaliação de Desempenho do colaborador

Avaliação de Desempenho

Formulário de avaliação do colaborador

 Blue Bioeconomy CoLAB	Avaliação de Desempenho	Período em análise:
Nome do avaliado:	Cargo na Associação:	Data da avaliação:
Nome do avaliador:	Cargo na Associação:	
1. Observações e instruções antes da Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ❖ É crucial que o avaliador realize uma avaliação imparcial e criteriosa; ❖ É importante garantir que, para além do avaliador, todo o formulário de avaliação seja confidencial; ❖ O avaliador deve considerar o verdadeiro desempenho do avaliado, sem se interferir por outros fatores; ❖ Deve ser avaliado o atual cargo do avaliado e não eventuais cargos desenvolvidos anteriormente; ❖ Todo o período de avaliação deve estar em conta; ❖ Cada fator de avaliação, deve ser analisado separadamente; ❖ Aconselha-se a que inicie a avaliação pelo fator que considere com mais importância no desempenho do colaborador e termine com o que considere o menos importante. 	
Importante: todos os campos devem ser exclusivamente vistos e preenchidos pelo avaliador		

2. Conceitos importantes para a avaliação
Competências Funcionais: “conhecimentos e competências precisas para o desempenho de uma função e para a resolução de situações relacionadas com essa mesma função. As competências funcionais orientam o colaborador para um desempenho de sucesso quando desenvolvidas e alinhadas aos objetivos planificados pela associação.”
Competências Funcionais Técnicas: “competências que possibilitam atuar mais eficientemente e que influenciam o exercício da função, implicando o domínio de habilidades e conhecimentos próprios ao trabalho, nomeadamente, matérias próprias ao cargo.”
Competências Funcionais Interpessoais/Sociais: “habilidades e aptidões comportamentais para se relacionar com o outro e que permite o desenvolvimento de relações interpessoais benéficas aos objetivos institucionais.”
Competências Funcionais Pessoais: “características, competências e qualidades intrínsecas no ser humano, que o permitem desenvolver positivamente a sua carreira profissional.”

3. Avaliação: avalie o colaborador em relação às competências abaixo descritas.

4. Instruções de preenchimento: para cada item de avaliação, assinale com um “X” a opção que entender, tendo em conta a seguinte escala de avaliação:

- 1) nunca
- 2) raramente
- 3) às vezes
- 4) frequentemente
- 5) sempre

Competências Funcionais Técnicas					
Itens de avaliação	1	2	3	4	5
Orientação para os resultados - Esforça-se para atingir os objetivos e as metas definidas pela Associação, alcançando os resultados esperados; - Aplica, eficazmente, os seus conhecimentos; - Mostra-se eficiente na gestão do seu tempo e da sua função.					
Orientação para a resolução de problemas - Identifica e comunica possíveis problemas nas suas tarefas; - Responde com estratégias eficientes aos diferentes problemas diários na Associação; - Em situação de conflito, mantém uma postura profissional.					
Pensamento crítico - Observa, analisa, pensa e cria argumentos tendo como base os factos e a razão; - Não se influencia por fatores pessoais e emocionais; - Demonstra gosto e vontade de desenvolver os seus conhecimentos.					
Competências Funcionais Interpessoais/Sociais					
Itens de avaliação	1	2	3	4	5
Trabalho em equipa - Trabalha e dedica-se para, em grupo, realizar as tarefas, bem como a resolução de problemas; - Constrói uma relação saudável com a sua equipa de trabalho; - Respeita, valoriza e coloca em prática os conhecimentos dos seus colegas.					
Adaptabilidade e diversidade de funções - Adapta-se e responde eficazmente a novos desafios; - Assume, facilmente, outras funções e responsabilidades; - Está disponível quando lhe solicitam um esforço extra; - Encara positivamente a mudanças e a novas formas de trabalho.					
Cooperação - Partilha com a equipa os seus conhecimentos técnicos; - Mostra-se disponível para ajudar os seus colegas de trabalho; - Contribui e auxilia no sucesso dos seus colegas, da equipa e da Associação.					
Competências Funcionais Pessoais					
Itens de avaliação	1	2	3	4	5
Autonomia - É autónomo na realização das suas tarefas; - Gere as suas próprias atividades;					

- Toma iniciativa para novos trabalhos e é empreendedor.					
Sentido de responsabilidade -É consciente das suas responsabilidades e do seu cargo; - Assume a responsabilidade pelas suas ações; - Cumpre as regras e o que lhe é solicitado.					
Diligência - Compromete-se com a sua função; - Realiza com rigor e qualidade o seu trabalho; - Aceita críticas e trabalha no sentido de melhoria contínua.					

5. Observações e comentários (Pontos fortes, pontos de melhoria, sugestões, etc.)

6. Entrevista de avaliação (Registrar o resultado da entrevista, analisando a avaliação do avaliador com a autoavaliação do colaborador, nomeadamente, o parecer sobre o seu desempenho, sobre a função que ocupa, a sua satisfação com a Associação, etc.)

Assinatura do Avaliador	Assinatura do avaliado
--------------------------------	-------------------------------

Anexo 5- Formulário de Autoavaliação de Desempenho

Avaliação de Desempenho

Formulário de autoavaliação do colaborador

 Blue Bioeconomy CoLAB	Avaliação de Desempenho	Período em análise:
Nome do avaliado:	Cargo na Associação:	Data da avaliação:
1. Observações e instruções antes da autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> ❖ É crucial que o colaborador realize uma autoavaliação sem favorecimentos, sendo o mais real e justo com o seu desempenho; ❖ Para além do avaliador e do avaliado, garante-se que todo o formulário de avaliação é confidencial; ❖ O colaborador deve focar-se, apenas, no seu cargo atual e não em cargos anteriormente ocupados; ❖ Todo o período de avaliação deve estar em conta; ❖ Cada fator de avaliação, deve ser analisado separadamente; ❖ Aconselha-se a que inicie a autoavaliação pelo fator que considere com mais importância no seu desempenho e termine com o que considere o menos importante. 	
Importante: todos os campos devem ser exclusivamente vistos e preenchidos pelo colaborador		

2. Conceitos importantes para a avaliação
<p>Competências Funcionais: “conhecimentos e competências precisas para o desempenho de uma função e para a resolução de situações relacionadas com essa mesma função. As competências funcionais orientam o colaborador para um desempenho de sucesso quando desenvolvidas e alinhadas aos objetivos planificados pela associação.”</p>
<p>Competências Funcionais Técnicas: “competências que possibilitam atuar mais eficientemente e que influenciam o exercício da função, implicando o domínio de habilidades e conhecimentos próprios ao trabalho, nomeadamente, matérias próprias ao cargo.”</p>
<p>Competências Funcionais Interpessoais/Sociais: “habilidades e aptidões comportamentais para se relacionar com o outro e que permite o desenvolvimento de relações interpessoais benéficas aos objetivos institucionais.”</p>
<p>Competências Funcionais Pessoais: “características, competências e qualidades intrínsecas no ser humano, que o permitem desenvolver positivamente a sua carreira profissional.”</p>

3. Avaliação: avalie o seu desempenho em relação às competências abaixo descritas.

4. Instruções de preenchimento: para cada item de avaliação, assinale com um “X” a opção que entender, tendo em conta a seguinte escala de avaliação:

- 1) nunca
- 2) raramente
- 3) às vezes
- 4) frequentemente
- 5) sempre

Competências Funcionais Técnicas					
Itens de avaliação	1	2	3	4	5
Orientação para os resultados - Esforço-me para atingir os objetivos e as metas definidas pela Associação, alcançando os resultados esperados; - Aplico, eficazmente, os meus conhecimentos; - Sou eficiente na gestão do meu tempo e da minha função.					
Orientação para a resolução de problemas - Consigo identificar e comunicar problemas nas tarefas que realizado; - Respondo com estratégias eficientes a problemas na Associação; - Em situação de conflito, mantenho uma postura profissional.					
Pensamento crítico - Consigo observar, analisar, pensar e criar criticamente argumentos tendo como base apenas factos e a razão; - Tenho a destreza de não me influenciar por fatores de foro pessoal e emocional; - Gosto e procuro ampliar e desenvolver mais os meus conhecimentos.					
Competências Funcionais Interpessoais/Sociais					
Itens de avaliação	1	2	3	4	5
Trabalho em equipa - Trabalho e dedico-me para que, em grupo, consigamos realizar as tarefas propostas, bem como a resolução de problemas; - Procuro desenvolver uma relação saudável com a minha equipa de trabalho; - Respeito, valorizo e coloco em prática os conhecimentos partilhados pelos meus colegas.					
Adaptabilidade e diversidade de funções - Consigo adaptar-me e responder eficazmente a novos desafios; - Assumo, com facilidade, outras funções e responsabilidades; - Estou disponível quando me solicitam um esforço extra; - Encaro as mudanças e as novas formas de trabalhar como positivas.					
Cooperação - Partilho os meus conhecimentos com a equipa; - Estou disponível para auxiliar os meus colegas de trabalho; - Procuro contribuir e ajudar no sucesso dos meus colegas, da equipa e da Associação.					

Competências Funcionais Pessoais					
Itens de avaliação	1	2	3	4	5
Autonomia - Procuo ser autónomo na realização das minhas tarefas; - Sei gerir e cumprir as atividades que me conferem; - Tenho sentido de iniciativa e sou empreendedor na realização de novos trabalhos.					
Sentido de responsabilidade - Sou consciente do meu cargo e das responsabilidades deste; - Responsabilizo-me pelas minhas ações; - Cumpro as regras e o que me é solicitado.					
Diligência - Comprometo-me com a função que ocupo; - Sou rigoroso com o meu trabalho e procuro que tenha, sempre, qualidade; - Aceito críticas e entendo-as como construtivas, procurando a melhoria contínua.					

5. Observações e comentários (Pontos fortes, pontos de melhoria, etc. sobre o seu próprio desempenho)

6. Entrevista de avaliação (Registrar a sua perceção sobre o processo de avaliação a que foi submetido, nomeadamente, a avaliação que lhe foi realizada, o parecer sobre a função que ocupa, o seu nível de satisfação com a Associação e as perspetivas futuras)

Assinatura do Avaliador	Assinatura do avaliado
--------------------------------	-------------------------------

