



**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CERCITOP, CRL.**

**ANA RITA DOS CAMPOS MADEIRA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES –  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**DRA. CLÁUDIA FRANCO**

**OUTUBRO 2015**

## **Resumo**

O tema deste relatório centraliza-se no acompanhamento de todo o processo da avaliação de desempenho de uma Cooperativa de Solidariedade Social: a CERCITOP, CRL, identificando a importância deste instrumento na organização e na realização dos objetivos da mesma. O objetivo passa, essencialmente, por descrever todo o procedimento e efetuar uma auditoria na avaliação de desempenho da CERCITOP, CRL. Esta será feita a partir de uma comparação da realidade da organização com a literatura existente, apresentando assim, as devidas conclusões da auditoria.

Este trabalho será composto por cinco capítulos fundamentais. Inicia-se com a revisão de literatura relativamente ao tema, de seguida realiza-se a caracterização e descrição de tarefas realizadas na organização onde decorreu o estágio, posteriormente é realizada uma análise crítica e por fim, no último capítulo, insere-se as conclusões, limitações e propostas para trabalhos futuros.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho, Organizações Sem Fins Lucrativos, Setor da Saúde, Solidariedade Social

## **Abstract**

The theme of this report focuses on the monitoring of the entire performance appraisal process of a Cooperative of Social Solidarity: the CERCITOP, CRL, identifying the importance of this instrument and the achievement of organizational goals. The objective is intended to describe essentially the entire procedure and make an audit on performance appraisal CERCITOP, CRL. This will be made from a comparison of the organization of reality with the existing literature, and presenting the necessary audit findings.

This study will consist of five main chapters. It begins with a review of literature regarding the theme, then performs the characterization and description of tasks in the organization where the training took place, a critical analysis is then carried out and finally, in the last chapter, the conclusions is part of , limitations and proposals for future work.

**Keywords:** Human Resource Management, Performance Evaluation, Nonprofit Organizations, Health Sector, Social Solidarity

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer ao meu orientador Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, por todo o apoio, orientação ao longo da elaboração do relatório e por ter sido um dos motivos da minha escolha do tema, devido à excelente forma como lecionou as aulas e despertou o interesse para este tema.

À minha coorientadora Dra. Cláudia Franco, diretora de Recursos Humanos da CERCITOP, CRL, por toda a confiança depositada, acompanhamento, apoio e partilha de conhecimento durante o estágio, um sincero obrigado.

Por fim, um agradecimento especial aos meus pais, à minha irmã, ao Hugo, amigos e restante família por acreditarem sempre em mim, pelo apoio em todos os momentos e pela motivação que me deram para que eu seguisse todos os meus sonhos, acreditando sempre em mim.

## Índice

INTRODUÇÃO.....	6
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	8
1.1. A Avaliação de Desempenho .....	8
1.1.1. Conceito .....	8
1.1.2. Objetivos .....	9
1.1.3. Ferramentas .....	10
1.1.4. Avaliação 360 Graus .....	11
1.1.5. Entrevistas .....	13
1.2. Avaliação de Desempenho nas Organizações da Área da Saúde .....	14
1.3. A Avaliação de Desempenho nas Organizações sem Fins Lucrativos.....	15
2. CARACTERIZAÇÃO DA CERCITOP .....	18
2.1. História.....	18
2.2. Missão e Valores .....	20
2.3. Gestão de Recursos Humanos .....	21
3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO .....	22
4. DISCUSSÃO E SUGESTÕES.....	28
5. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	32
6. BIBLIOGRAFIA.....	34
6.1. Website.....	38
7. ANEXOS.....	39
7.1. Plano de Estágio.....	39
7.2. Relatório da Avaliação de Desempenho .....	40

## INTRODUÇÃO

De acordo com as hipóteses de escolha do Trabalho Final de Mestrado, decidi elaborar o presente relatório de estágio no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Esta preferência deve-se ao facto, da realização do mesmo, permitir ter um contacto real com o mercado de trabalho, complementando o conhecimento teórico adquirido ao longo do mestrado com a realidade laboral.

O estágio teve a duração de 3 meses, no departamento de Recursos Humanos da CERCITOP, CRL. Esta organização, tem como ramo principal a Solidariedade Social, sendo que os serviços prestados passam por dar respostas na área da saúde à comunidade local.

A escolha do tema deve-se essencialmente à importância crescente da gestão estratégica, valorizando-se cada vez mais a avaliação de desempenho nas organizações devido aos efeitos que dela sucede e a capacidade que esta tem em dar resposta às necessidades atuais e futuras das organizações. Esta situação deve-se ao facto de estarmos perante um mundo cada vez mais globalizado, em que a competitividade tende a aumentar, fomentando a ideia que cada organização deve apresentar vantagem competitiva e inovação relativamente à concorrência.

Outro motivo pelo qual escolhi este tema, está relacionado com o número reduzido de estudos relativamente ao funcionamento da avaliação de desempenho de uma organização sem fins lucrativos, mais concretamente numa Cooperativa de Responsabilidade Social. Normalmente, estas organizações estão associadas a uma gestão de pessoal de cariz predominantemente administrativo. No entanto, neste tipo de organizações, os Recursos Humanos são um fator fulcral na atividade, sendo de extrema importância a sua avaliação, de forma, a ter perceção das necessidades e dos potenciais dos mesmos.

O objetivo do presente relatório consiste na análise e demonstração dos conhecimentos adquiridos ao longo do processo da avaliação de desempenho na CERCITOP, CRL, sendo este procedimento de grande importância, na medida em que este pode afetar outras práticas de recursos humanos.

O relatório inicia-se com uma pequena introdução, de seguida, o primeiro capítulo que se centraliza no enquadramento teórico relativamente à avaliação de desempenho e a importância da prática da mesma. Neste mesmo capítulo é também abordada a problemática relativamente a organizações sem fins lucrativos. No segundo capítulo insere-se a contextualização da CERCITOP, CRL, referindo a sua história, missão, valores e a caracterização dos recursos humanos. No terceiro são descritas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio. No capítulo seguinte consiste na discussão e apresentação de sugestões, em que existe uma comparação entre a componente prática e teórica. E por fim, no último capítulo está incluído a conclusão, limitações e propostas para investigação futura.

# 1. REVISÃO DA LITERATURA

## 1.1. A Avaliação de Desempenho

### 1.1.1. Conceito

A avaliação de desempenho, ao longo dos anos, tem sido uma ferramenta complexa, apresentando variadas contradições e dilemas para todos os envolvidos no processo (Wilson, 2002). Alguns autores consideram ser uma das práticas mais importantes dos Recursos Humanos (Judge & Ferris, 1993), enquanto que outros criticam, na medida em que não conseguem usufruir na totalidade o potencial que esta tem a oferecer, existindo por vezes um uso inadequado e ineficaz do mesmo, tendo efeitos prejudiciais para as organizações (Winstanley & Stuart-Smith, 1996).

No geral, a avaliação de desempenho é considerada importante pois é um meio para a implementação de iniciativas estratégicas e para a gestão do desenvolvimento dos colaboradores (Lawler & McDermot, 2003). Na abordagem estratégica para a gestão, o processo da avaliação de desempenho é essencial, uma vez que esta ferramenta estabelece uma ligação entre as competências, os comportamentos do colaborador e os objetivos estratégicos da organização (Dusterhoff et al., 2014; Espinilla et al., 2013). Assim, um dos pontos a ter em conta, é que a avaliação de desempenho deve estar alinhada com a estratégia da organização para que se atinja os objetivos pretendidos (Sousa et al., 2006), sendo que os colaboradores devem ser avaliados segundo a sua contribuição para a missão e para os planos estratégicos da organização (Grote, 2000).

Espinilla et al. (2013), por sua vez, apresenta a definição de avaliação de desempenho como uma ferramenta-chave para as empresas, na medida em que fornece conhecimento sobre o desempenho dos colaboradores, conseguindo assim obter informações relevantes, tais como ajustamentos salariais, promoções, levantamento de necessidades de formação, de desenvolvimento e documentação com o nível de desempenho ou comportamentos prejudiciais que poderão originar a demissão ou sanção. Estas informações, são de grande importância na medida em que auxiliam a tomada de decisão e alocação de recursos (Townley, 1992 cit. por Wilson, 2002)

Para Fletcher (2001), a prática da avaliação é uma diversidade de atividades que permitem avaliar os colaboradores, para desenvolver as competências, melhorar o



desempenho e repartir recompensas. Spitzer (2007) afirma que esta também poderá contribuir para que as expectativas sejam mais realistas, impulsionar para uma maior solidez e precisão da argumentação, auxiliar no feedback e na tomada de decisão, aumentar a capacidade de transmissão de problemas, alinhar e definir metas, fomentar a responsabilidade e também aumentar a objetividade.

No entanto, ao iniciarmos a avaliação de desempenho, é importante definir as competências específicas, conhecimentos, habilidades necessárias, classificar os conhecimentos pretendidos e identificar como serão avaliados os resultados (Shields, 2007). Segundo Shields (2007), este sistema tem a capacidade de medir uma ou mais variáveis, tais como as competências, comportamentos e resultados. Para tal, é necessário uma preparação tanto do empregador como do avaliador, sendo atribuído uma classificação consoante o desempenho do colaborador, finalizando com ambos a discutirem a avaliação e planearem o futuro (DeNisi, 2011).

Pearce & Porter (1986) consideram que a interação formal entre o avaliado e avaliador, que normalmente realizam entrevistas periódicas (anuais ou semestrais) para avaliar o seu desempenho no trabalho, é importante para mensurar a eficiência do colaborador. Sendo que o sucesso da avaliação de desempenho é também de extrema importância na medida em que estimula o desenvolvimento e a motivação do colaborador (Fletcher, 2001; Kuvaas, 2006).

### **1.1.2. Objetivos**

A literatura dispõe de elevados conjuntos de finalidades da avaliação de desempenho, tais como, a possibilidade dos avaliados e dos avaliadores definirem, comunicarem e avaliarem as expectativas; estabelecer metas e evoluírem na obtenção dos objetivos estratégicos (Bacal, 2004 cit por Dusterhoff, 2014). Se a avaliação de desempenho for feita de forma correta, esta poderá ter um papel organizacional indispensável, pois tem a capacidade de fornecer feedback, orientar, estimular os colaboradores a desenvolver as suas competências e focar o seu desempenho nas prioridades e nos objetivos organizacionais (Lawler, 1994). Deste modo, este processo tem como finalidade apoiar a estratégia e os objetivos da organização, e sendo um sistema transparente, os funcionários são incentivados a contribuir individualmente ou em grupo, na estratégia da organização (Becker et al., 2011).

Segundo os autores Cleveland et al. (1989) e Fisher et al. (2006), um sistema de avaliação eficaz poderá ter as seguintes quatro finalidades:

- Desenvolvimento: de forma a medir as metas de desempenho, movimentos de colaboradores e identificação de necessidades de formação;
- Administrativa: salários, promoção, manutenção ou rescisão, demissão, processos disciplinares;
- Manutenção organizacional: planeamento dos recursos humanos de maneira a determinar as necessidades de formação, avaliar a consecução dos objetivos organizacionais e dos sistemas dos recursos humanos;
- Documentação: documentar as decisões dos recursos humanos e auxiliar no cumprimento dos requisitos legais.

Em contrapartida, Sousa et al. (2006) defendem que os objetivos da avaliação de desempenho concentram-se em quatro grupos: execução dos objetivos estratégicos da organização, incentivo na inovação e na mudança organizacional, melhoria dos desempenhos intermédios e aperfeiçoamento e promoção da comunicação interna.

Mais tarde, Aguinis (2009) veio defender que a avaliação de desempenho deve ter seis funcionalidades: ligar os comportamentos de trabalho a fins estratégicos da organização, servir de suporte para as decisões administrativas, comunicar as normas e fornecer feedback do desempenho aos colaboradores, estabelecer objetivos de desenvolvimentos de atividades de formação, fornecer dados para a manutenção e intervenção da organização e documentação dos registos de desempenho para fins organizacionais e legais. Verificamos assim, que ferramenta é importante na medida em que é um meio para a tomada de decisão dos recursos humanos (DeNisi, 2011).

### **1.1.3. Ferramentas**

Segundo Cunha et al. (2010), os sistemas de desempenho tem a capacidade de mensurar vários aspetos, tais como os comportamentos e os resultados.

Os métodos orientados para o comportamento são as medidas eficazes relativamente à qualidade e aceitação do feedback, no entanto estes podem ser desvantajosos caso não exista um alinhamento com os objetivos organizacionais (Cunha et al., 2010). O método de avaliação comportamental mais utilizado nas organizações é a Checklist

Comportamental, em que o avaliador tem de pontuar um conjunto de afirmações, consoante o que caracteriza melhor o desempenho do avaliado (Cunha et al., 2010).

Relativamente, aos métodos orientados para os resultados, estes são mais objetivos, existindo assim, uma maior aceitação por parte do avaliador e avaliado. No entanto, os fatores externos podem provocar um entrave imprevisível e podem condicionar os colaboradores a alcançar os objetivos (Cunha et al., 2010).

Existem dois tipos de métodos de avaliação orientados para os resultados: a Gestão por Objetivos e Balanced Scorecard (Cunha et al., 2010). O primeiro, consiste num processo de gestão que se centra na definição de objetivos estratégicos da organização, avaliando o papel que os colaboradores têm para o êxito estratégico da organização (Cunha et al., 2010). Para que os objetivos sejam estimulantes e úteis é importante que sejam compatíveis com o acrónimo SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazos) (Cunha et al., 2010). É importante que todos que queiram alcançá-los sejam envolvidos no processo (Cunha et al., 2010). O segundo, é um instrumento de mensuração do desempenho organizacional baseado nos resultados, que adiciona à tradicional visão financeira, critérios referentes aos clientes, aos processos internos, aprendizagem e crescimento (Cunha et al., 2010). O seu principal objetivo é descodificar a visão e os objetivos da organização em termos operacionais (Cunha et al., 2010).

No entanto, é importante ter em conta que as empresas que desenvolvem os seus próprios instrumentos demoram mais tempo e tem custos acrescidos relativamente às restantes, em contrapartida, uma vez que estas organizações envolvem e incluem o colaborador na participação da elaboração do instrumento, tendem a alcançar uma maior aceitação e compromisso por parte do colaborador (Antonioni, 1996). Estas ao desenvolverem os seus próprios instrumentos é importante que tenham em conta cada grupo de avaliação e posteriormente criar uma lista de comportamentos que estão ligadas ao desempenho desejado (Antonioni, 1996).

#### **1.1.4. Avaliação 360 Graus**

É fundamental que exista o feedback 360 graus realizado a partir de diferentes avaliadores, pois oferece aos funcionários informações como eles são vistos por outras pessoas no seu ambiente de trabalho (Eckert et al., 2010 cit por Potocnik & Anderson,

2012). Os mesmos autores afirmam que existe uma discrepância entre a autoavaliação e avaliações sobre as mesmas dimensões das ferramentas de feedback de 360 graus. Este acontecimento poderá provocar um efeito negativo pois indica baixa autoconsciência, falta de habilidade ou percepções imprecisas sobre si mesmo (Eckert et al., 2010 cit por Potocnik & Anderson, 2012). No entanto, Heijden & Nijhof (2004) demonstram que o feedback anónimo é mais honesto, e que, os avaliadores demonstram mais o que sentem sobre os avaliados. Em contrapartida, consideram que as auto-avaliações não transmitem a informação suficiente para a existência de uma melhoria do colaborador.

Antonioni (1996) considera que o feedback da avaliação de 360 graus deve ser relevante e específico, de forma a que exista uma compreensão clara dos objetivos da avaliação de 360 graus por parte de todos os colaboradores, para que as pessoas sejam mais conscientes das melhorias a efetuar, trabalhem para uma mudança positiva, reúnam as informações para avaliar os colaboradores e tomem decisões (Antonioni, 1996).

Outro aspeto que deve ser apresentado de forma perceptível são os resultados, de maneira a que os avaliados entendam facilmente e sejam capazes de identificar os pontos francos e o que tem a melhorar (Antonioni, 1996). Segundo o mesmo autor, os avaliados devem ter formação para terem percepção de como compartilhar e discutir os resultados de 360 graus com os seus avaliadores. A formação nas organizações que implementam a avaliação de 360 graus é de grande relevância para que suportem o processo, pois a partir desta existe um uso comum das categorias de escala de resposta, explica-se os objetivos do feedback 360 graus, ajuda-se os avaliados a explorarem as reações ao feedback, demonstra-se como discutir os resultados com os avaliadores e quais os benefícios de fazê-lo (Antonioni, 1996).

Desta forma, para que o processo de avaliação de 360 graus seja eficaz, as organizações devem dar formação just-in-time, efetuar pequenas avaliações, confirmar melhorias em comportamentos desejados no trabalho e verificar se os avaliados estão a ser responsáveis, ao cumprir as melhorias essenciais (Antonioni, 1996). Este processo deve acontecer mais do que uma vez por ano e os avaliados devem reunir-se com os avaliadores de forma a discutirem os pontos a melhorarem, ajudando-os a estabelecer metas específicas (Antonioni, 1996).

Em suma, a avaliação de desempenho de 360 graus pode gerar cinco resultados positivos: maior consciência das expectativas dos avaliadores, melhoria no

comportamento e desempenho no trabalho, redução de sentimentos e percepções sobre comportamentos indesejados dos avaliados, aumento das avaliações de 360 graus periódicas informais e uma crescente aprendizagem de gestão (Antonioni, 1996).

### **1.1.5. Entrevistas**

A entrevista permite que os colaboradores abordem temas relacionados com o bem-estar do trabalho (Sandlund et al., 2011 cit por Pälli & Lehtinen, 2014). Assim, a avaliação de desempenho não deve ser apenas anual, mas sistemática o suficiente para garantir um feedback contínuo e informal sobre o desempenho dos colaboradores, de maneira a que este acontecimento seja um elemento chave para que o sistema seja eficaz (Becker et al., 2011).

Para Becker et al. (2011), o processo de feedback e o controlo formal são o foco principal do sistema de gestão desempenho, fomentando uma resposta positiva por parte do colaborador ao feedback recebido, de maneira a que este acredite que a classificação foi adequada (DeNisi, 2011). Desta forma, os processos devem ser precisos, transparentes e envolver os colaboradores, para produzir percepções fortes e para que os classifiquem como justos (DeNisi, 2011).

As metas devem ser definidas na avaliação anual e analisadas a meio do ano, pois desta forma os colaboradores conseguem identificar falhas ou problemas a meio da atividade ou na ação corretiva (Becker et al., 2011). Segundo Pälli & Lehtinen (2014), a fixação de metas é iniciada com três estratégias de conversação alternativas: o superior sugere metas para o colaborador, o superior pede sugestões ao colaborador, ou resume a discussão anterior. Estas estratégias possibilitam o envolvimento do colaborador na definição de objetivos. Pälli & Lehtinen (2014) consideram a escrita na entrevista importante, na medida em que reflete num acordo relativamente as metas estabelecidas.

O DeNisi (2011) considera que a combinação eficaz do feedback, metas e recompensas tem uma maior probabilidade de alterar o comportamento do colaborador, resultando num melhor desempenho. Nathan et al. (1991) afirma que o feedback preciso e adequado é essencial para o desempenho, na medida em que este proporciona maior motivação no colaborador.

Lee & Son (1998) mostram no estudo que a fixação de metas e a discussão sobre a carreira estão diretamente relacionados com a satisfação do colaborador. É importante

que os superiores oiçam as sugestões dos colaboradores e que permitam o envolvimento dos mesmos na definição dos objetivos (Lee & Son, 1998). Estes autores argumentam que é igualmente importante fornecer informações sobre a carreira a seguir para ser bem sucedido dentro da organização.

## **1.2. Avaliação de Desempenho nas Organizações da Área da Saúde**

Rodwell & Teo (2008) consideram importante que as organizações de saúde tenham um elevado compromisso com os colaboradores e simultaneamente uma orientação externa centrada na satisfação e nas exigências do paciente, de forma a que adotem uma gestão estratégica de recursos humanos e implementem práticas que provoquem um aumento do capital humano, e conseqüentemente aumentem o desempenho geral da organização. Assim, as práticas de recursos humanos como a seletividade do pessoal, formação e avaliação de desempenho contribuem diretamente para o desempenho organizacional, sendo essenciais para atrair, reter, motivar e reduzir o absentismo dos recursos humanos dentro das organizações de saúde (Rodwell & Teo, 2008).

É assim, importante prestar atenção aos problemas e necessidades dos pacientes, pois estes têm uma influência no desempenho organizacional, sendo fundamental os processos de recursos humanos, de forma a fornecer um impacto positivo sobre os indicadores dos clientes (Rodwell & Teo, 2008). Uma vez que os pacientes são cada vez mais exigentes e informados, as organizações têm de ter a capacidade de perceber as necessidades específicas dos mesmos e de desenvolver diferentes práticas de forma a atender às suas exigências (Rodwell & Teo, 2008). Os autores consideram que o investimento no capital humano e as práticas de recursos humanos maximizam os resultados do desempenho organizacional.

Centrando na prática da avaliação de desempenho destas organizações, podemos verificar a partir do estudo de Vasset (2014), que este procedimento e a implementação do mesmo é rigoroso e com regras bastante rígidas nas organizações do setor da saúde. É importante que todos sejam envolvidos neste processo e tenham formação relativamente sobre mesmo, de forma a que tenham maior conhecimento da estratégia de gestão e para que exista uma maior qualidade, perceção e responsabilidade nas entrevistas (Vasset, 2014).

Vasset (2014) considera que nas entrevistas, os colaboradores são mais ativos em grupo do que individualmente, desta forma, o grupo discute problemas comuns, sendo mais flexíveis, ponderados e ouvintes. Assim, é importante incidir nas entrevistas em grupo nestas organizações para que existam participações mais ativas e criativas comparativamente com as entrevistas individuais (Vasset, 2014).

No entanto, é importante ter em conta as várias barreiras desta ferramenta nas organizações do setor da saúde, tais como: a falta de relacionamento e comunicação entre os colaboradores, baixa motivação dos mesmos para a participação da mesma e a avaliação de desempenho é considerada muitas vezes de baixa prioridade (Vasset, 2014). Outro problema está relacionado com a observação dos gestores nas prestações das tarefas dos colaboradores, principalmente em funções como o apoio ao domicílio em que estes estão constantemente fora da sede (Vasset, 2014).

### **1.3. A Avaliação de Desempenho nas Organizações sem Fins Lucrativos**

Até há pouco tempo, pouca relevância tinha sido dada à compreensão de como as organizações sem fins lucrativos faziam uso dos recursos humanos (Stanton et al., 2004 cit por Rodwell Teo, 2008). O departamento de recursos humanos do setor público e das organizações sem fins lucrativos têm sido criticados pelos sistemas de gestão de recursos humanos burocráticos, sendo que existe nítidas diferenças entre a gestão de recursos humanos das organizações públicas e privadas (Boyne et al., 1999 cit. por Rodwell & Teo, 2008).

Hoje, estas organizações começam a adotar práticas de recursos humanos semelhantes ao setor privado para se tornarem mais competitivas (Thompson, et al., 1999 cit por Rodwell & Teo, 2008). Atualmente, a maioria destas organizações efetuam planos estratégicos, potenciando o envolvimento e a participação de todos os membros (Franco et al., 2015). Estas manifestam boas práticas na elaboração dos planos, monitorizando e avaliando a sua execução dos mesmos (Franco et al., 2015). No entanto, os planos estratégicos ainda estão numa fase inicial, pois ainda existe a necessidade de desenvolvimento das competências ao nível da gestão estratégica, verificando-se a necessidade de melhoria nesta área (Franco et al., 2015).

No entanto, estas organizações diferem das restantes, pois atenuam os problemas sociais, tendo a capacidade de mobilizar a sociedade através de efeitos económicos e

sociais e desempenhando um papel importante no emprego e no desenvolvimento social (Felício et al., 2013). Normalmente, as receitas destas organizações vêm dos subsídios e benefícios do Estado, doações monetárias públicas e privadas e do voluntariado (Felício et al., 2013). Sendo que, estas podem abranger diferentes serviços tais como, ocupação de tempos livres para crianças e adultos, serviços de reabilitação, formação e atendimento ambulatorio (Nicholls, 2006 cit. por Felício et al., 2013).

Cheverton (2007) cit. Becker et al. (2011) considera que nas organizações sem fins lucrativos, os colaboradores sacrificam salários ou benefícios, potencialmente maiores em outro tipo de organizações, para trabalharem num lugar na qual se identificam com os valores, assim estes proporcionam parte do seu trabalho para a causa específica da organização. Existe por parte dos colaboradores uma forte identificação com a causa da organização e com o sentido da missão, devido ao forte envolvimento dos colaboradores, assim como ao facto de muitos colaboradores terem sido anteriormente voluntários (Franco et al., 2015).

Foi também verificado em estudos anteriores que os colaboradores das organizações sem fins lucrativos apresentam maior satisfação no trabalho e são intrinsecamente mais motivados do que as organizações com fins lucrativos (Benz, 2005; Devaro & Brookshire, 2007 cit. por Becker et al., 2011). No entanto, apesar das organizações sem fins lucrativos reconhecerem o papel fundamental que os colaboradores e os voluntários têm na prestação de serviços, a avaliação de desempenho tem sido evitada pelos gestores do setor terciário (Becker et al., 2011). Assim, é importante que estas organizações tenham em conta a importância que a avaliação de desempenho pode trazer aos colaboradores, tais como: resultados positivos na gestão de desempenho, no volume de negócios, na satisfação e compromisso no trabalho (Selden & Sowa, 2011).

Contudo, na fase da implementação dos sistemas de avaliação de desempenho das organizações sem fins lucrativos, as competências do avaliador na fixação dos objetivos e a mensuração válida e confiável são de grande importância (Becker et al., 2011). Wall et al. (2004) cit por Felício et al. (2013) sugerem uma equivalência entre medidas objetivas e subjetivas para medir o desempenho nas organizações sem fins lucrativos. Já o autor Brown (2005) refere que os benefícios, serviços prestados, qualidade de serviço e satisfação do cliente são medidas de desempenho mais adequadas nas organizações sem fins lucrativos.



Estas ferramentas têm um impacto significativo no desenvolvimento dos recursos humanos, sendo importante que a administração garanta que os funcionários as percebam e qual a utilidade das mesmas, para que este processo seja visto como um processo construtivo (Selden & Sowa, 2011). Outro aspeto que a administração deve ter em conta é, no mínimo a cada dois anos, deve existir uma avaliação sobre o sistema de avaliação de desempenho, de maneira a ter perceção se é ou não necessário efetuar possíveis alterações (Selden & Sowa, 2011).

Em Portugal, 40% destas organizações tem um sistema de avaliação de desempenho, sendo o mesmo utilizado para verificar o controlo da atividade relativamente ao cumprimento dos objetivos. Nas pequenas organizações, esta avaliação é mais utilizada para identificação das necessidades de formação, e não tanto para a gestão da carreira dos colaboradores (Franco et al., 2015).

Relativamente à questão de um modelo genérico da avaliação de desempenho poder-se aplicar igualmente nas organizações sem fins lucrativos, os autores Becker et al. (2011) & Shields (2007) consideram que esta ocorrência pode ser bem sucedida, porém muitas vezes estas ferramentas exigem alguns custos e quando aplicadas corretamente podem produzir eficiência e eficácia e ganhos significativos nestas organizações (Selden & Sowa, 2011).

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA CERCITOP

### 2.1. História

A CERCITOP, CRL – Cooperativa de Empreendedorismo para o Desenvolvimento Económico e Social de Todo o País, CRL, consiste numa cooperativa multissetorial de responsabilidade limitada, equiparada a uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), foi fundada em Fevereiro de 1998, iniciou atividade em Setembro 1999 e elegeu como ramo principal do sector cooperativo o ramo da Solidariedade Social, mas pode desenvolver igualmente atividade no ramo do Ensino, Serviços, Cultura, Comercialização, Agrícola e Pescas.

A CERCITOP, CRL iniciou com a abertura de uma Unidade Residencial e um Centro de Atividades Ocupacionais para jovens e adultos com deficiência mental, no entanto, ano após ano, foi crescendo para outras áreas em que constatou que a comunidade necessitava de apoio, sendo atualmente a maior Cooperativa de Solidariedade Social do País.

Para o desenvolvimento das suas atividades possui várias valências e serviços (*In* <http://www.cercitop.org>):

- **Lar Residencial** – Resposta definitiva para pessoas com deficiência intelectual ou resposta temporária ao meio familiar, oferece um quotidiano gratificante e evolutivo, permite um desenvolvimento pessoal e social harmonioso; e promove estratégias de reforço da autoestima, da autonomia pessoal e social.
- **Centro de Atividades Ocupacionais (CAO)** – Promove a ocupação laboral, manutenção de conhecimentos e desenvolvimento de competências pessoais e sociais para pessoas com deficiência intelectual; bem como proporciona a pessoas com deficiência motora e/ou sensorial um conjunto de atividades, ateliers criativos e programas de reabilitação que visam a sua autonomia e participação.
- **Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)** – Presta no domicílio, em horário diurno e noturno, sete dias por semana, um conjunto de serviços ao nível das

necessidades básicas da vida diária, com o objetivo de promover uma melhor qualidade de vida a pessoas com qualquer tipo de dependência ou incapacidade.

- **Clínica de Reabilitação Equilibris** – Estrutura multidisciplinar vocacionada para a prevenção, reabilitação e habilitação de pessoas com deficiência ou incapacidade temporária ou definitiva.
- **Serviço de Intervenção e Apoio à Criança (SIAC)** - Desenvolve ações de natureza preventiva, educativa e terapêutica, a crianças e jovens dos zero aos dezasseis anos, que manifestem perturbações de desenvolvimento e/ou problemas ao nível da socialização, autonomia, comunicação/linguagem, motricidade, cognição e perceção.
- **Serviço de Intervenção Precoce (SIP)** – Desenvolve ações de natureza preventiva e reabilitativa, a crianças dos zero aos seis anos, através da intervenção de técnicos que desenvolvem o seu trabalho com as famílias e crianças no contexto onde estão inseridas, ou seja, nos domicílios dos familiares, das amas, nas creches ou nos jardins-de-infância.
- **Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)** - Desenvolve, em colaboração com os Agrupamentos de Escolas do Concelho de Sintra, a prestação de apoios especializados a crianças e jovens com Necessidades Educativas Especiais de carácter permanente, ao abrigo do nº 1 da Portaria 1102/97 e artigo 30º do DL 3/2008.
- **Unidade de Cuidados Continuados de Média Duração e Reabilitação (UMDR)** – Integrada na Rede Nacional de Cuidados Continuados, destina-se a pessoas com perda de autonomia potencialmente recuperável que requeiram cuidados de saúde, reabilitação e apoio social, e que não reúnam condições para ser prestados no domicílio.
- **Unidade de Cuidados Continuados de Longa Duração e Manutenção (ULDM)** - Integrada na Rede Nacional de Cuidados Continuados, presta apoio psicossocial e cuidados de saúde de manutenção a pessoas que, independentemente da idade, encontram-se com doença ou em processo crónico,

com diferentes níveis de dependência, e que não reúnam condições para serem cuidadas no domicílio.

- **Cantinas Sociais** – Serviço prestado no âmbito do Programa de Emergência Social que pretende assegurar às famílias que mais necessitam o acesso a refeições diárias para consumo fora do contexto institucional.

A grande finalidade da CERCITOP, CRL passa pela constante responsabilidade em proporcionar serviços com elevados níveis de qualidade e excelência, bem como em envolver, motivar e co-responsabilizar os colaboradores, tornando-os fortemente coesos e sintonizados com a missão e valores da instituição (*In* <http://www.cercitop.org>).

## 2.2. Missão e Valores

A CERCITOP, CRL juntamente com os seus colaboradores definiram a missão e valores da organização.

A missão da CERCITOP, CRL consiste em proporcionar respostas de qualidade a qualquer pessoa com dependência ou incapacidade, de forma sustentada e com uma intervenção profissional de excelência.

A organização centra-se nos seguintes valores:

- **Profissionalismo** - Garantir que todos os colaboradores têm uma elevada competência técnica e valores éticos e morais que permitam intervenções de qualidade.
- **Respeito** - Dignificar cada pessoa na sua individualidade, promovendo o desenvolvimento das suas capacidades e indo ao encontro das suas necessidades, proporcionando o bem-estar e a qualidade de vida favorecendo a sua autonomia e participação.
- **Confiança** - Reconhecer e valorizar a honestidade e dedicação dos colaboradores e o seu relacionamento leal com os clientes, famílias, parceiros e todos os interessados na CERCITOP, CRL.
- **Humanismo** - Agir de forma alicerçada em fortes convicções de solidariedade com preocupação e respeito por todos os que usufruam dos serviços e apoios da CERCITOP, CRL.

- Empreendedorismo - Ser agente da mudança, com um planeamento constante reajustado em função das oportunidades que vão surgindo na envolvente, contribuindo para a inovação, para o incremento da produtividade e consequente bem-estar dos colaboradores e clientes, através de uma motivante união de esforços e de uma gestão rigorosa entre o risco e a criatividade.

### **2.3. Gestão de Recursos Humanos**

Para que exista uma maior perceção da realidade organizacional da CERCITOP, CRL é importante efetuar uma caracterização dos recursos humanos. Esta caracterização incide sobre dados recolhidos ao longo do estágio, ou seja, de 10/11/2014 a 09/02/2015.

A CERCITOP, CRL é composta por 166 colaboradores (não estando incluídos os estagiários e trabalhadores em situação temporária), ao longo dos anos, este número tem sido crescente devido à forte expansão da organização, como já foi referido anteriormente. A distribuição por género é de 139 colaboradores do género feminino (83,7%) e 27 colaboradores do género masculino (16,3%), contrariando a realidade portuguesa, onde as organizações são compostas maioritariamente pelo género masculino. Quanto à estrutura etária, a média da organização é 37,2 anos e a antiguidade média é de 4,4 anos.

Relativamente ao departamento de Recursos Humanos é composto por 3 pessoas: uma diretora de Recursos Humanos e dois técnicos de Recursos Humanos. Este departamento tem como principais responsabilidades: atrair, recrutar, seleccionar, avaliar e manter os colaboradores com as competências ajustadas às necessidades e aos objetivos da organização. E tem como principais procedimentos a desempenhar: Recrutamento & Seleção, Avaliação de Desempenho, Gestão da Formação, Processamento Salarial, Gestão das Férias, Desvinculações, Gestão dos Processos de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho.

### **3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO**

O estágio decorreu entre o dia 10 de Novembro de 2014 a 09 de Fevereiro de 2015 no departamento de Recursos Humanos da CERCITOP, CRL, na qual as atividades focaram-se essencialmente no processo de avaliação de desempenho, sendo o foco desde capítulo a descrição do sistema ao longo do estágio.

A avaliação de desempenho é uma prática de extrema importância, na medida em que permite verificar se os colaboradores estão a cumprir os objetivos organizacionais e ter a perceção da performance dos mesmos. Relativamente ao objetivo deste processo na CERCITOP, CRL centra-se em verificar o cumprimento dos deveres dos colaboradores no desempenho das suas funções, de forma a estimular o seu sentido de responsabilidade e contribuir para seu o aperfeiçoamento e melhoria contínua.

O estágio iniciou-se pela determinação do período de avaliação, o qual ficou estabelecido que seria de Setembro de 2013 a Agosto de 2014. Seguidamente, procedeu-se à elaboração de uma listagem com todos os colaboradores que iriam participar no processo da avaliação de desempenho, sendo que todos os colaboradores a contrato, prestadores de serviços e estagiários foram incluídos desde que cumprissem os seguintes critérios:

- Estar vinculado à organização há mais de 6 meses, pelo que os colaboradores admitidos a partir de Março de 2014 não participam neste processo de avaliação de desempenho porque até Agosto de 2014 não estavam há mais de 6 meses a desempenhar as suas funções.
- Durante o período estipulado para a avaliação, não ter estado ausente mais do que seis meses devido a situações como licença de paternidade, baixa médica ou acidentes de trabalho;
- O colaborador não ser transferido para outra valência no período correspondente à avaliação.

- Não ser do conhecimento do departamento de Recursos Humanos que ocorrerá, em breve, desvinculação quer por iniciativa do colaborador quer por iniciativa da CERCITOP, CRL.

Verificou-se assim, que 155 colaboradores iriam participar na avaliação de desempenho. Na listagem dos participantes estava referido o nome do colaborador, a data de admissão, a informação se tinha participado na avaliação do ano anterior, a categoria profissional, local da valência em que desempenha as suas funções e anotações relevantes para o processo.

A avaliação é uma adaptação à avaliação 360 graus, uma vez que foi feita a autoavaliação, a avaliação dos colegas e a avaliação da coordenadora, não sendo envolvidos os fornecedores nem os clientes na avaliação. É de mencionar que devido à prestação de uma grande diversidade de serviços, em diferentes valências e com horários laborais diversificados, foi elaborado um diagrama por valências com a colaboração das respetivas coordenadoras, de forma a existir uma perceção clara de quem avalia quem, segundo as pessoas com quem trabalham diretamente. Esta situação dificulta significativamente toda a elaboração e implementação do sistema de avaliação de desempenho, por exemplo, existem várias valências a funcionar 24h/dia, ou seja, há vários turnos; o que implica que os colaboradores não trabalhem sempre com os mesmos colegas, o que leva a avaliar e a serem avaliados por um maior número de colegas. Assim como, existem várias categorias profissionais sendo que a Diretora de Recursos Humanos quando implementou o sistema tentou ao máximo reduzir a diversidade de impressos, ou seja, estruturou o texto de cada competência ao ponto de poder ser aplicada a várias profissões.

Antes do início do processo, a diretora de Recursos Humanos divulgou um comunicado relativamente à avaliação de desempenho, de forma a anunciar quem seriam os colaboradores participantes, quem é que iriam avaliar, assim como um aconselhamento de procedimentos a ter em conta ao realizarem a avaliação de desempenho. Além disso, mencionou a importância de escolher um dia em que o colaborador tivesse disponibilidade e que fizesse a avaliação dos colegas ao mesmo tempo que a autoavaliação, para que fosse uma avaliação mais justa, sincera e imparcial. Neste comunicado foi também informado que todos os envolvidos teriam direito ao sigilo e qual o procedimento que deveriam ter em apreciação na entrega das avaliações. É de

salientar que apenas a autoavaliação era identificável, pois a avaliação feita aos colegas e à coordenadora era anónima.

De seguida foi enviado um email às coordenadoras de cada serviço, com a explicação do procedimento a ter em consideração na avaliação de desempenho, quais as suas funções neste processo e os respetivos impressos anexados. Cada impresso de avaliação é constituído por 12 competências, sendo que 5 delas são unânimes para todos os colaboradores e as restantes variam consoante a função do colaborador. Neste caso, tivemos em conta os seguintes grupos profissionais: diretor geral, diretor/a de recursos humanos, coordenação, técnico/a de recursos humanos, administrativo/a (de receção e gabinete), farmacêutico/a, técnico/a de saúde, massagista de recuperação, animador/a sociocultural, auxiliar, lavadeira, motorista, cozinheiro/a e ajudante de cozinha. Cada competência apresenta uma afirmação que caracteriza uma situação que vai de acordo com o desempenho, sendo que no fim de cada avaliação existe a oportunidade do avaliado efetuar observações sobre o desempenho, sendo esta ferramenta equiparada ao método Checklist Comportamental.

Todos os impressos apresentavam uma escala qualitativa: Insuficiente, Suficiente, Bom e Muito Bom. A cada competência está associada uma escala quantitativa (de 0 a 20 valores), de forma a existir uma análise mais concreta e objetiva dos resultados, como pode ser observado na figura que se segue.

<b>Avaliação Qualitativa</b>	<b>Avaliação Quantitativa</b>
Insuficiente	De 0 a 9
Suficiente	De 10 a 14
Bom	De 15 a 17
Muito Bom	De 18 a 20

Fig.1 – Equivalência entre a escala qualitativa e a escala quantitativa

Após o preenchimento de todas as avaliações, iniciou-se a introdução dos dados num ficheiro Excel. A cada colaborador é atribuído uma folha de cálculo, estando incluído nas colunas a autoavaliação, a avaliação dos colegas e a avaliação da coordenadora. A autoavaliação não apresenta qualquer peso percentual, servindo apenas para ter a perceção de como o colaborador classifica o seu desempenho e se vai de acordo com a impressão dos colegas e da coordenadora, sendo depois confrontado em entrevista. Relativamente ao peso dos colegas é feita uma média de todos os colegas por competência, sendo que estes têm um peso percentual 35%, quanto à coordenadora o



peso percentual é de 65%. É de salientar que cada competência tem uma ponderação percentual consoante a importância no desempenho da categoria profissional, sendo que a soma entre estas dá os 100%. Assim, os resultados da avaliação finais podem ter a seguinte classificação:

Avaliação Qualitativa	Avaliação Quantitativa
<b>Insuficiente</b> - Está claramente abaixo do modelo de desempenho pretendido pela CERCITOP.	De 0% a 49%
<b>Suficiente</b> - Está aquém do modelo de desempenho pretendido pela CERCITOP, necessita de melhorar algumas competências.	De 50% a 74%
<b>Bom</b> - Está enquadrado com o modelo de desempenho pretendido pela CERCITOP, necessita de melhorar algumas competências.	De 75% a 89%
<b>Muito Bom</b> - Está distintamente enquadrado com o desempenho pretendido pela CERCITOP.	De 90% a 100%

Fig. 2 – Distribuição da Classificação Final da Avaliação de Desempenho

Ao introduzir os dados no Excel, foram detetados alguns erros no preenchimento das fichas de avaliação. No entanto, o departamento de recursos humanos tinha já regras definidas para evitar a perda dessa avaliação. Por exemplo, um avaliador que por engano não tenha avaliado uma competência, é feita uma média das avaliações que atribuiu às outras competências de forma a apurar-se a nota a atribuir à competência que tinha a avaliação em falta. Sendo que, só no caso de não terem avaliado quatro ou mais competências é que eliminávamos a coluna. No entanto, em 155 avaliações só verificámos 18 avaliados com impressos com erros no preenchimento.

Finalizada a inserção dos dados em Excel, analisámos os resultados da avaliação de desempenho, para posteriormente elaborar os seguintes gráficos: avaliação geral, avaliação por grupos profissionais, avaliação por categoria profissional e por fim, avaliação por valência. Estes foram preparados para estarem inseridos no relatório da avaliação de desempenho (Anexo II), tendo como função o conhecimento dos resultados da organização em diferentes perspetivas, de forma a tomar decisões e efetuar as adaptações necessárias, para que exista um melhoramento do desempenho organizacional. No relatório pode-se observar em termos gerais, que nenhum colaborador teve a avaliação de Insuficiente, 9% teve a classificação de Suficiente, 77% dos colaboradores obtiveram Bom e 14% alcançaram o Muito Bom.

Consoante o resultado relativamente à avaliação de desempenho foi atribuído um prémio, da seguinte forma:

<b>Classificação</b>	<b>Prémio</b>
Suficiente	80 €
Bom	155€
Muito Bom	160€

Fig. 3 – Prémios da Avaliação de Desempenho

Antes de dar início às entrevistas, a Diretora de Recursos Humanos reuniu com cada coordenadora para partilhar, de forma generalizada, as competências que, de uma forma mais favorável ou não, se salientaram em cada coordenado. Finalizadas as reuniões, as competências com avaliações mais baixas levaram ao fecho do levantamento das necessidades de formação e posterior planeamento. Sendo assim, decidido no último quadrimestre do ano irão ocorrer ações de formação sobre:

- Liderança e gestão de equipas;
- Trabalho em equipa e gestão de conflitos;
- Organização do tempo e gestão do stress;
- Primeiros socorros;
- Ética e deontologia profissional;
- Informática na ótica do utilizador;
- Limpeza, desinfeção e higienização de espaços e equipamentos.

Detetou-se a partir da avaliação de desempenho a necessidade de melhorar a qualificação escolar pois existe muitos colaboradores sem ou só com o 9º ano, o que dificulta a interpretação, escrita e diálogo.

No final do processo, o departamento de Recursos Humanos é responsável pelas entrevistas aos colaboradores. Inicialmente existe um “quebra-gelo” e de seguida é feita uma contextualização da avaliação geral do colaborador e indicado o valor do prémio de desempenho. O entrevistador faz uma leitura da avaliação, existindo uma explicação de quem o avaliou e o motivo da avaliação. É de realçar que nunca são transmitidas

avaliações qualitativas pormenorizadas e existe sempre a preocupação em não revelar o nome de quem escreveu determinados comentários. Posteriormente, o entrevistador observa os resultados e refere quais as competências em que o colaborador obteve melhor avaliação e quais deve melhorar. O colaborador é questionado se a avaliação que lhe foi transmitida vai ao encontro das suas expectativas, se concorda com os resultados e o que considera que pode ser melhorado no sistema de avaliação de desempenho.

Na reta final da entrevista, o entrevistador compara a avaliação do ano anterior com a atual de forma a ter perceção se houve melhoria no desempenho do colaborador, questiona quais as necessidades de formação e se o colaborador quer acrescentar algum aspeto relevante. É de referir que nas entrevistas presenciadas o entrevistador expôs sempre aconselhamento de como melhorar, apresentando casos específicos que podiam ter sido a causa de determinada avaliação, assim como o entrevistado expõe o seu bem-estar no trabalho.

Em suma, as atividades desenvolvidas durante o estágio foram as seguintes:

- Elaboração da listagem dos colaboradores que participaram no processo;
- Análise e verificação dos impressos da avaliação de desempenho;
- Acertos nas folhas de inserção de dados da avaliação;
- Introdução das avaliações em Excel;
- Análise dos resultados das avaliações obtidas;
- Elaboração do relatório da avaliação de desempenho;
- Acompanhamento em algumas entrevistas de avaliação de desempenho.

#### 4. DISCUSSÃO E SUGESTÕES

Neste capítulo, será efetuado um confronto entre a revisão bibliográfica e as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, de forma a analisar todo o processo e verificar se a práticas da CERCITOP, CRL vão de acordo com a teoria adquirida ao longo do mestrado. Assim, como também serão referidas possíveis sugestões de melhorias na avaliação de desempenho da organização.

Para que existisse um maior acolhimento e comprometimento do colaborador, a CERCITOP, CRL desenvolveu o seu próprio instrumento, assim a organização teve em atenção os grupos profissionais para que conseguissem incluir no processo as competências essenciais para o correto desempenho da função. No entanto, deve-se ter em conta que a Diretora de Recursos Humanos é a pessoa que criou o processo da avaliação de desempenho, estando inteiramente inserida no sistema. Assim, é importante ter em conta a formação dos restantes envolvidos, para que exista uma maior sensibilização das pessoas, conhecimento da estratégia organizacional, da funcionalidade e objetivos da avaliação de desempenho, qualidade do processo, capacidade de perceção da importância e da responsabilidade nas entrevistas, tal como foi supracitado anteriormente pelo autor Vasset (2014). Pois foi verificada algumas avaliações irrefletidas e sobreavaliadas, tornando a avaliação descredibilizada, imprópria e inoperante.

É sugerido igualmente que as avaliações sejam feitas em suporte informático para que exista uma redução de erros no preenchimento assim como na passagem dos resultados das avaliações em papel para o Excel. Este suporte poderia validar a avaliação só quando todos os campos tivessem preenchidos. Desta forma a avaliação seria mais justa e evitaria erros de avaliações.

Outro aspeto que considero extremamente importante que a organização deve futuramente ter em conta é o descritivo de funções, pois apesar de não ter acesso ao mesmo, considero que este está diretamente relacionado com a avaliação de desempenho e poderá ter influência no sucesso do mesmo, podendo mesmo ser um objeto de grande necessidade/ utilidade no departamento de recursos humanos.

Relativamente ao modelo 360 graus, a prática desenvolvida pela CERCITOP, CRL vai de acordo com a revisão da bibliografia. É de destacar o facto de a autoavaliação ser

apenas utilizada para comparação e análise, assim não existe uma disparidade de avaliação, como já foi referido. A questão das restantes avaliações serem anónimas é de extrema importância na medida em que os colaboradores são mais sinceros, sendo assim uma avaliação mais fidedigna.

No entanto, segundo os autores Rodwell & Teo (2008), os clientes tem um papel fulcral para o sucesso das organizações da área de saúde, assim a CERCITOP, CRL deve incluir os clientes no processo da avaliação, para que a mesma seja mais competitiva e melhore o desempenho organizacional, afetando qualidade. Desta forma, é sugerido que apliquem questionários de satisfação do cliente para que exista uma maior qualidade e satisfação do serviço prestado. Verificamos igualmente que todo o processo destas organizações apresenta um processo rigoroso e com regras bem definidas, como referido por Vasset (2014).

Os resultados da revisão da literatura referem que um dos objetivos da avaliação centra-se no estabelecimento de metas, sendo importante que a CERCITOP, CRL, não concentre o processo exclusivamente na avaliação do período correspondente. É relevante a existência de sugestões de metas tanto por parte da chefia como do colaborador, resultando num documento com o resumo destas em que ambos concordam e assinam. Assim, o processo deverá incidir num plano de ação para o futuro, promovendo a comunicação, avaliar as expectativas do colaborador, potenciar a inovação e a mudança organizacional. Desta forma, haverá um maior desenvolvimento do colaborador, sendo importante tanto para este como para a organização.

Quanto às entrevistas ou feedback, os autores Becker et al. (2011) e Antonioni, (1996) consideram que devem ser periódicos e não uma vez por ano, de maneira a que seja feita uma análise do desenvolvimento do colaborador, para detetar falhas ou possíveis problemas e prestar medidas corretivas. Assim, o colaborador terá um maior acompanhamento e o sistema torna-se mais eficaz.

É referido na componente prática a existência de uma explicação transparente da avaliação e dos resultados por parte do departamento dos recursos humanos da CERCITOP, CRL, mostrando desta forma a clareza e a precisão do processo que é igualmente referida por Becker et al. (2011). A organização demonstrou também ao longo do processo a importância dada à área de formação, fomentando assim o

desenvolvimento dos colaboradores de acordo com a estratégia da CERCITOP, CRL. No entanto, a partir da observação direta e da parte teórica, é considerado que os entrevistadores devem efetuar uma discussão da carreira com os colaboradores para que exista uma maior satisfação e para que estes sejam bem-sucedidos na organização.

Outro aspeto que a CERCITOP, CRL deverá considerar são as entrevistas em grupo, pois segundo Vasset (2014), os colaboradores têm maior facilidade de expor os seus problemas e debater-los, sendo desta forma mais ativos.

Relativamente à análise dos problemas da avaliação de desempenho nas organizações da área da saúde referidos anteriormente, podemos verificar a baixa prioridade atribuída ao sistema por parte da CERCITOP, CRL; pois perante o excesso de tarefas a realizar na organização, este processo vai sendo adiado, sendo que consideramos importante que o processo inicie-se imediatamente a seguir ao período correspondente para que seja viável e que as entrevistas sejam seguidamente à inserção/análise dos resultados. O último problema comum entre a teoria e a prática tem a ver com a capacidade de observação das coordenadoras em determinadas funções, tal como as que prestam serviços de apoio ao domicílio, sendo mais uma vez aqui o papel dos clientes importantes na medida que deverão avaliar o serviço e tornando a avaliação mais justa.

A CERCITOP, CRL deve ter em consideração o período da avaliação de desempenho, efetuando as várias fases de forma continuada, pois o período entre a avaliação e as entrevistas foi extenso. Podendo provocar a inviabilidade do processo e descredibilização do mesmo e sendo a entrevista uma etapa fulcral, recomenda-se que este processo seja contínuo e estruturado antes de ser iniciado.

Por fim, é referido pelos autores Selden & Sowa (2011), a importância de efetuar uma avaliação do processo no mínimo a cada dois anos, sendo que existe uma concordância com as práticas da CERCITOP, CRL pois o entrevistador questiona se o colaborador está satisfeito com o sistema, de forma a efetuar possíveis alterações caso considerem necessário.

A partir da realização do presente relatório podemos verificar que no geral as práticas da CERCITOP, CRL no processo de avaliação de desempenho, vão de encontro com os autores mencionados na pesquisa bibliográfica. Considerando a partir da teoria e da observação que as práticas deste tipo de organizações não divergem muito das

organizações com fins lucrativos, sendo igualmente essencial a medição do desempenho, como foi apresentado na teoria.

## **5. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA**

Ao longo do mestrado, sempre considerei a avaliação de desempenho um dos processos mais valiosos e estratégicos da Gestão de Recursos Humanos, pois este para além de mensurar a performance do colaborador, consegue afetar outras áreas, tais como o recrutamento, recompensas, formação, carreiras e descritivo de funções. Para além disso, em termos profissionais ainda não tinha tido a oportunidade de ter experiência prática neste processo. Desta forma, considerei a opção de relatório de estágio uma excelente oportunidade para absorver maior conhecimento teórico, assim como obter experiência prática relativamente a este tema.

A escolha da organização deveu-se à forte expansão que tem vindo a sofrer nestes últimos anos, por ter sido um processo que tinha sido aplicado recentemente e essencialmente, pela necessidade de colaboração neste processo. Tendo sido, extremamente importante para mim, esta necessidade, na medida que a oferta de estágios nesta área era escassa.

O estágio teve a duração de 3 meses, na qual tive a oportunidade de conhecer a história, a cultura, a missão e os valores da organização, permitindo assim ter uma maior perceção da realidade organizacional e uma melhor integração. Para tal, foi fundamental todo o apoio prestado pela equipa dos Recursos Humanos, que sempre estiveram dispostos a esclarecer qualquer tipo de dúvidas, a auxiliarem em todo o tipo de tarefas e inserirem-me ao máximo no processo, de forma a reter o máximo de informação. Estes deram-me sempre autonomia para desenvolver as funções estipuladas, assim como sempre estiveram dispostos a ouvir a minha opinião e sugestões de possíveis soluções.

Na geral, considerei que o estágio na CERCITOP, CRL extremamente enriquecedor pois permitiu-me adquirir maior conhecimento teórico na área da avaliação de desempenho, assim como conhecimento prático da utilização deste sistema. Tendo perceção das principais diferenças entre a teoria e a prática, como proceder em determinadas situações/problemas reais.

Para além disso, esta experiência fez-me ter a perceção da importância, deste tipo de organizações no nosso país, que prestam um excelente apoio e satisfazem as



necessidades da comunidade, proporcionando uma maior qualidade de vida a todas as pessoas incapacitadas.

Contudo, é de referir que o relatório apresenta algumas limitações. A primeira é que este estudo centra-se apenas nos resultados da organização CERCITOP, CRL, não existindo possibilidade de universalizar para as restantes organizações. A segunda limitação está relacionada com a escassa literatura relativamente à avaliação de desempenho nas organizações sem fins lucrativos, existindo aqui uma perceção de que este setor tem que ser mais explorado e alvo de estudo. A terceira limitação é o facto dos artigos pesquisados não fazerem uma comparação entre o processo da avaliação de desempenho das organizações com fins lucrativos e das organizações sem fins lucrativos. A última limitação está relacionada com o desfasamento de tempo entre a avaliação e a realização das entrevistas, não permitindo o acompanhamento em todas as entrevistas da avaliação. Desta forma, uma das investigações propostas é a realização de estudos sobre a avaliação de desempenho nas organizações sem fins lucrativos em Portugal, de forma a verificar qual o impacto deste sistema neste tipo de organizações e qual a evolução que este tem vindo a sofrer ao longo dos anos. O segundo estudo proposto é sobre quais as principais diferenças do processo de avaliação de desempenho entre estas organizações e as restantes. Por fim, seria importante estudar as novas tendências da avaliação de desempenho nas organizações sem fins lucrativos.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Aguinis, H. (2009). *Performance management*. 2ªEd. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Antonioni, D. (1996). Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback process. *Organizational Dynamics*, 25(2), 24-38.

Bacal, R. (2004). Manager's guide to performance reviews (p. 21). New York: McGraw Hill.

Becker, K., Antuar, N., & Everett, C. (2011). Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(3), 255-271.

Benz, M. (2005). Not for the Profit, But for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos*, 58(2), 155–176.

Boyne, G., Jenkins, G., & Poole, M. (1999). Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison. *Public Administration*, 77, 407–420.

Brown, W. A. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Non-profit Management & Leadership*, 15(3), 317–339.

Cheverton, J. (2007). Holding Our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations. *Australian Journal of Social Issues*, 42(3), 427–436.

Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130–135.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ªEd. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

DeNisi, A. (2011). Managing Performance to Change Behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 262–276.

Devaro, J., & Brookshire, D. (2007). Promotions and Incentives in Nonprofit and For-Profit Organizations. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(3), 311–339.

Dusterhoff, C., Cunningha, J. B., & MacGregor J. N. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*, 119 (2), 265-273.

Eckert, R., Ekelund, B. Z., Gentry, W. A., & Dawson, J. F. (2010). I don't see me like you see me, but is that a problem? cultural influences on rating discrepancy in 360-degree feedback instruments. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 259–278.

Espinilla, M., Andres, R., Martinez, F.J., & Martinez, L. (2013). A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. *Information Sciences*, 222, 459–471.

Felício, J. A, Gonçalves, H. M., & Gonçalves, V. C. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effect. *Journal of Business Research*, 66, 2139–2146.

Fisher, C., Schoenfeldt, L.F., & Shaw, J.B., (2006). *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company, Boston.

Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473–487.

Franco, R. et al (2015). Diagnóstico das ONG em Portugal. *Fundação Calouste Gulbenkian*.

Grote, D. (2000). Performance appraisal reappraised. *Harvard Business Review*, 78(1), 21.

Heijden, B., & Nijhof, A. (2004). The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (3), 493-511.

Judge, T.A. & Ferris, G.R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 80–105.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 504–522.

Lawler, E. (1994). Performance management: The next generation. *Compensation and Benefits Review*, 26, 16–19.

Lawler, E., & McDermott, M. (2003). Current Performance Management Practices: Examining the Varying Impacts. *WoldatWork Journal*, 12(2), 49–60.

Lee, M., & Son, B. (1998). The effects of appraisal review content on employees reactions and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (1), 203-214.

Nathan, B.R., Mohrman, A.M. & Milliman, J. (1991). Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study , *Academy of Management Journal*, 34, 352–69.

Nicholls, A. (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.

Pälli, P., & Lehtinen E., (2014). Making objectives common in performance appraisal interviews. *Language & Communication*, 39, 92–108.

Pearce, J.L., & Porter, L.W. (1986). Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71, 211–218.

Potocnik, K. & Anderson, N.(2012). Assessing Innovation: A 360-degree appraisal study. *International Journal Of Selection And Assessment*,20(4),497-509.

Rodwell, J. J., & Teo, S. T.T. (2008). The influence of strategic HRM and sector on perceived performance in health services organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1825–1841.

Sandlund, E., Olin-Scheller, C., Nyroos, L., Jakobsen, L., & Nahnfeldt, C. (2011). The performance appraisal interview – an arena for the reinforcement of norms for employeeship. *Nord. J. Work. Life Stud*, 1, 59–75.

Selden, S., & Sowa, J. (2011). Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations: Management and Staff Perspectives. *Public Personnel Management*, 40(3), 251-264.

Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

Spitzer, D. R. (2007). *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*. New York: Amacom.

Stanton, P., Bartram, T., & Harbridge, R. (2004). People Management Practices in the Public Health Sector: Developments from Victoria, Australia. *Journal of European Industrial Training*, 28, 310–328.

Thompson, D., Snape, E., & Stokes, C. (1999). Health Services Reform and Human Resource Management in Hong Kong Public Hospitals. *International Journal of Health Planning and Management*, 14, 19–39.

Townley, B. (1992) In the eye of the gaze: the constitutive role of performance appraisal. In *Managing Organizations*, eds P. Barrar and C.L. Cooper. Routledge, London.

Vasset, F. (2014). Various Perspectives on Performance Appraisals in the Health Service. *Health*, 6, 929-937.

Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95–118.

Wilson, F. (2002). Dilemmas of Appraisal. *European Management Journal*, 20(6), 620–629.

Winstanley, D., & Stuart-Smith, K. (1996). Policing Performance: The Ethics of Performance Management. *Personnel Review*, 25(6), 66–84.

### **6.1. Website**

CERCITOP, CRL: <http://www.cercitop.org> [Acesso em 16/02/2015]

## 7. ANEXOS

### 7.1. Plano de Estágio



**CERCITOP – Cooperativa de Empreendedorismo para o Desenvolvimento Económico e Social de Todo o País, CRL**

NIPC 304 187 368  
Matricula na Conservatória do Registo Comercial de Sintra nº 504187368  
Sede: Rua Vale de S. Martinho, nº 1 2710-402 Sintra  
Tel.: 21 910 06 90 Fax: 21 910 06 91 e-mail: geral@cercitop.org.

Sintra, 05 de Novembro de 2014

Para: Exmo. Coordenador do Estágio Curricular  
no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos  
do Instituto Superior de Economia e Gestão

#### Plano do Estágio

Nome do aluno: Ana Rita dos Campos Madeira

Nº de aluno: 42876

Curso: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Designação da entidade de acolhimento: CERCITOP, CRL

Orientadora de Estágio: Cláudia Matos e Franco

Função: Diretora de Recursos Humanos

Início do estágio: 10 de Novembro de 2014

Fim do estágio: 09 de Fevereiro de 2015

#### Funções a desenvolver:

- Levantamento de objetivos;
- Descrição do modelo e das etapas da avaliação de desempenho implementado;
- Apoio e acompanhamento da avaliação de desempenho;
- Análise dos resultados da avaliação de desempenho;
- Descrição das medidas aplicadas após apuramento dos resultados;
- Identificação de melhorias no modelo de avaliação de desempenho e nas respetivas etapas;
- Apreciação do impacto da avaliação de desempenho na organização.

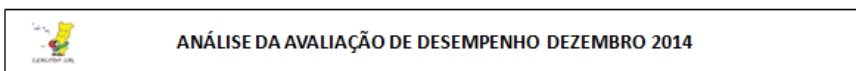
Assinatura do Estagiário: \_\_\_\_\_

Assinatura do Orientador: *Cláudia Matos e Franco*

Rua Marco Rodrigues dos Santos, nº 5 A, 1725-902 Alcanar, Sintra  
Tel.: 21 922 58 00 Fax: 21 922 58 01 e-mail: geral@cercitop.org

**CERCITOP**  
Cooperativa de Empreendedorismo para o Desenvolvimento Económico e Social de Todo o País, CRL  
NIPC 304 187 368  
Rua Vale de S. Martinho, nº 1 2710-402 Sintra  
Tel.: 21 910 06 90 Fax: 21 910 06 91 e-mail: geral@cercitop.org

## 7.2. Relatório da Avaliação de Desempenho

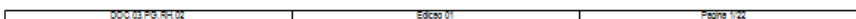


### 1. Relatório Gráfico (Avaliação Geral)

### 2. Relatório Gráfico (Avaliação por Grupo de Impressos de Avaliação)

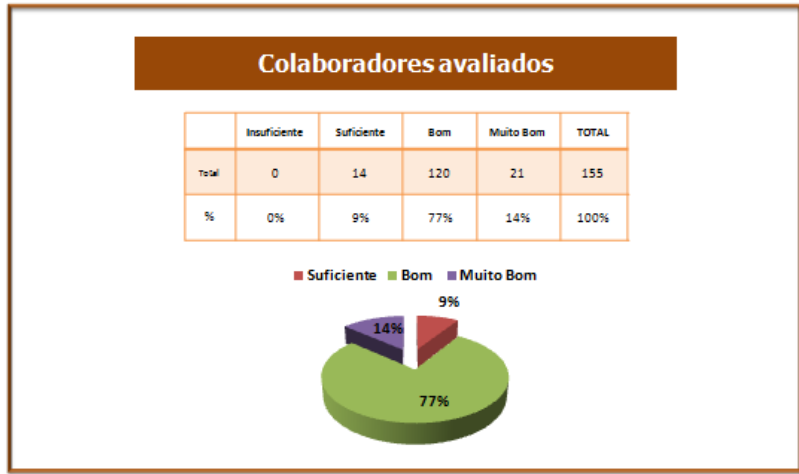
### 3. Relatório Gráfico (Avaliação por Categoria Profissional)

### 4. Relatório Gráfico (Avaliação por Valência)

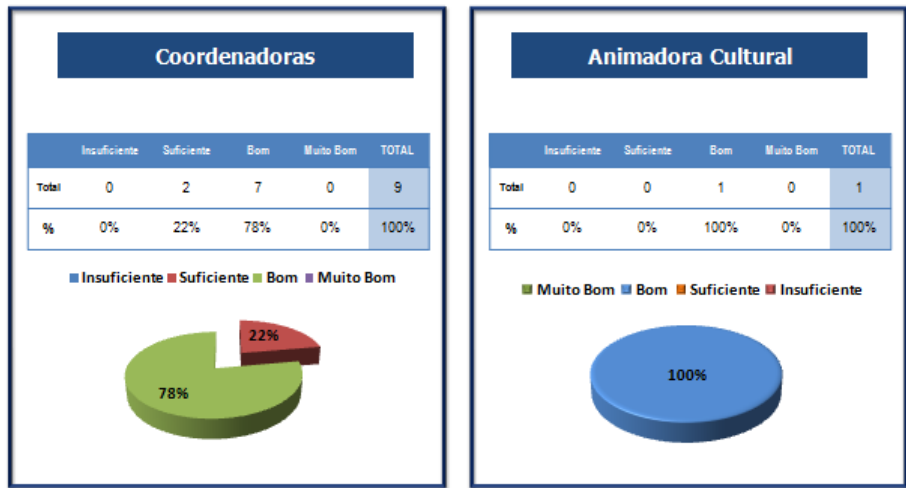




### 1. Relatório Gráfico (Avaliação Geral)

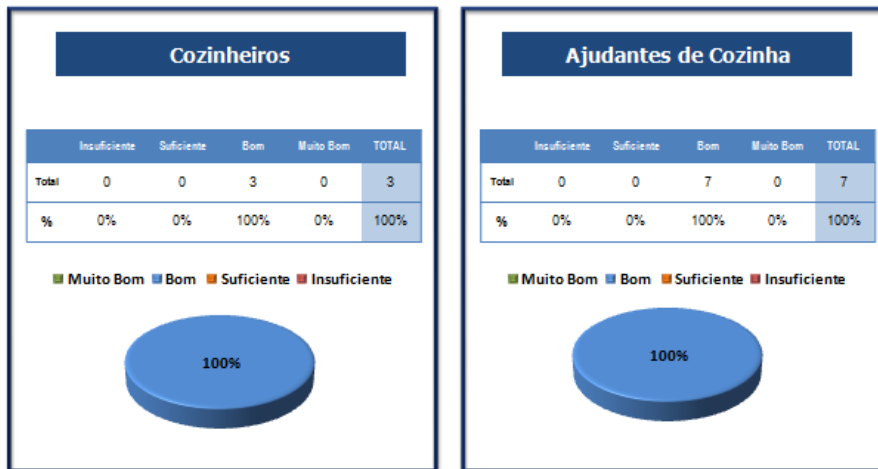


### 2. Relatório Gráfico (Avaliação por Grupo Profissional)



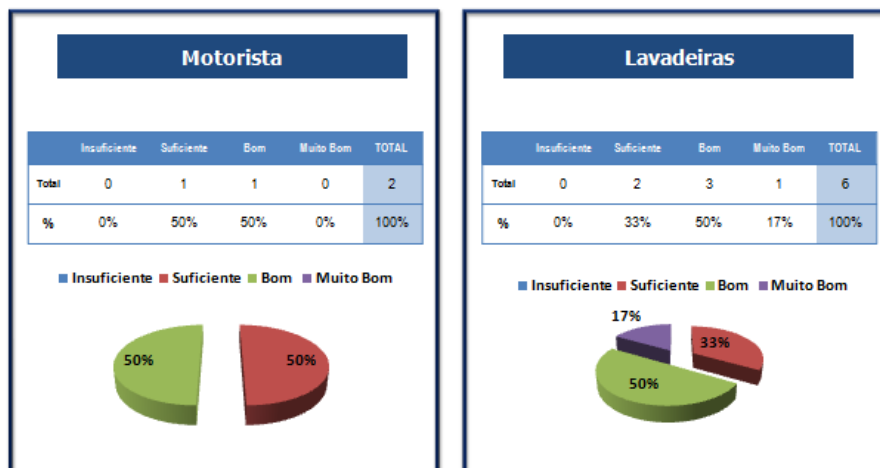
 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014


**2. Relatório Gráfico (Avaliação por Grupo Profissional)**



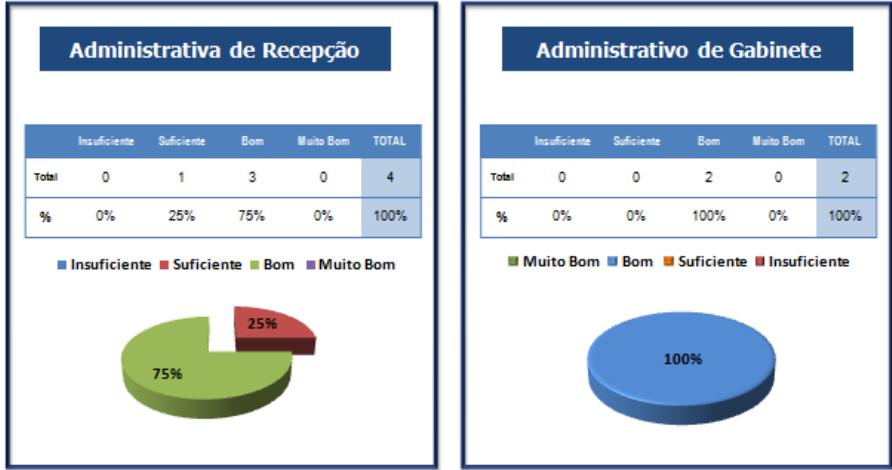
 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014

**2. Relatório Gráfico (Avaliação por Grupo Profissional)**




 **ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014**

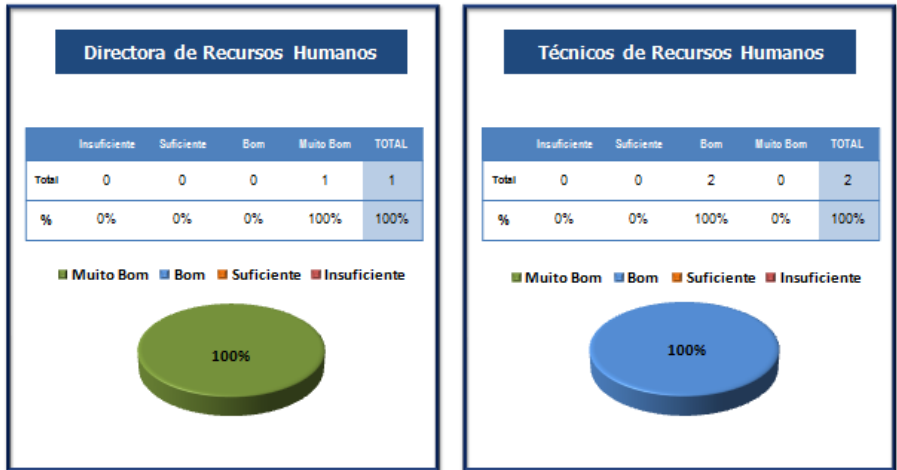
**2. Relatório Gráfico (Avaliação por Grupo Profissional)**



DOC. 03.PS.RR.02
Edição 01
Página 5/22

 **ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014**

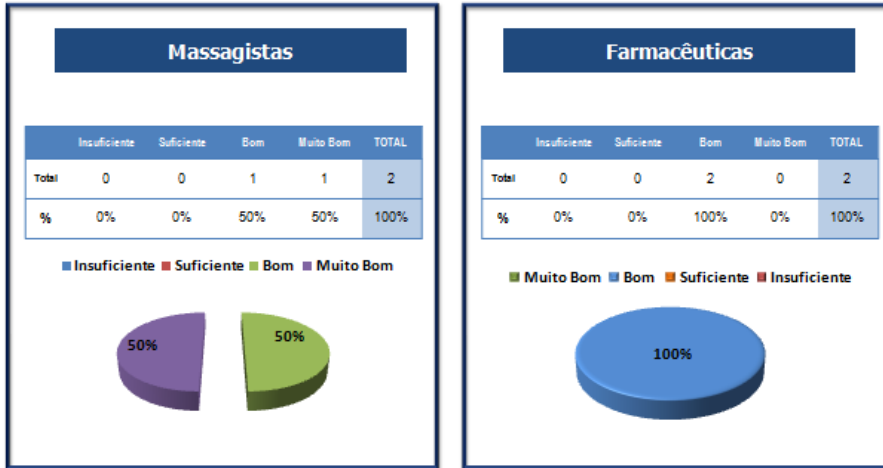
**2. Relatório Gráfico (Avaliação por Grupo Profissional)**




DOC. 03.PS.RR.02
Edição 01
Página 1/22

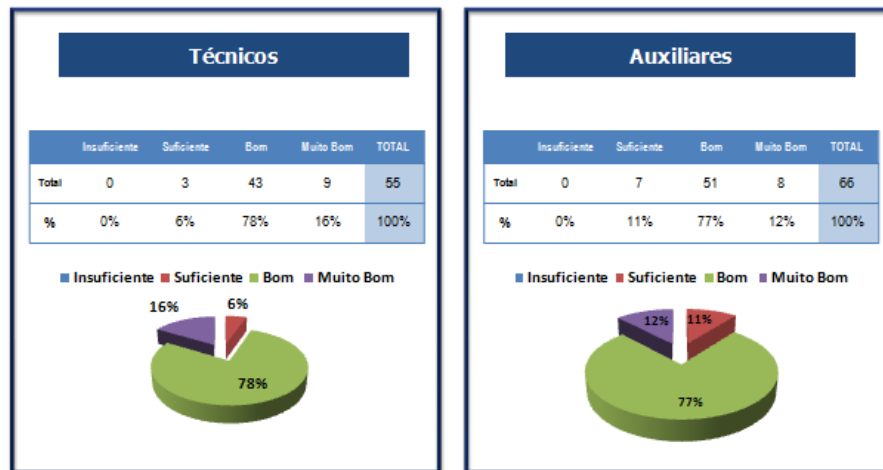
 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014


**2. Relatório Gráfico (Avaliação por Grupo Profissional)**



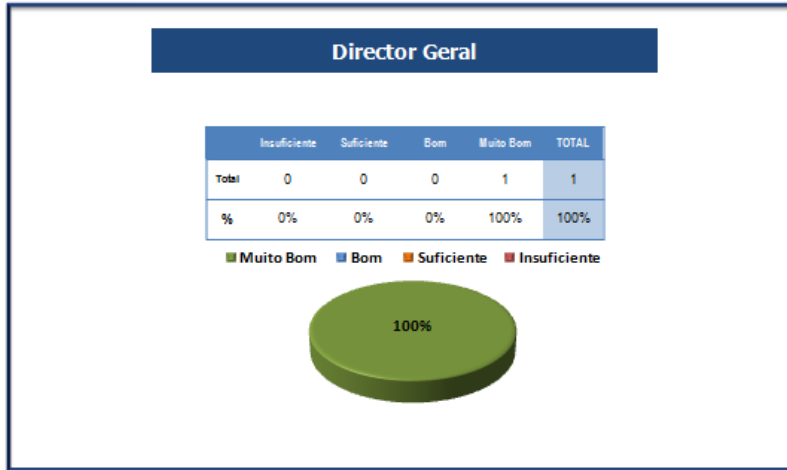
 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014

**2. Relatório Gráfico (Avaliação por Grupo Profissional)**



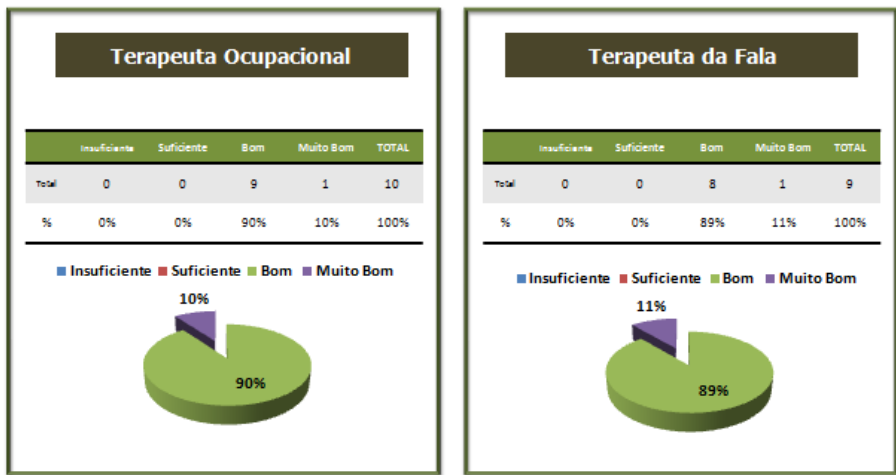

**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014**


**2. Relatório Gráfico (Avaliação por Grupo Profissional)**



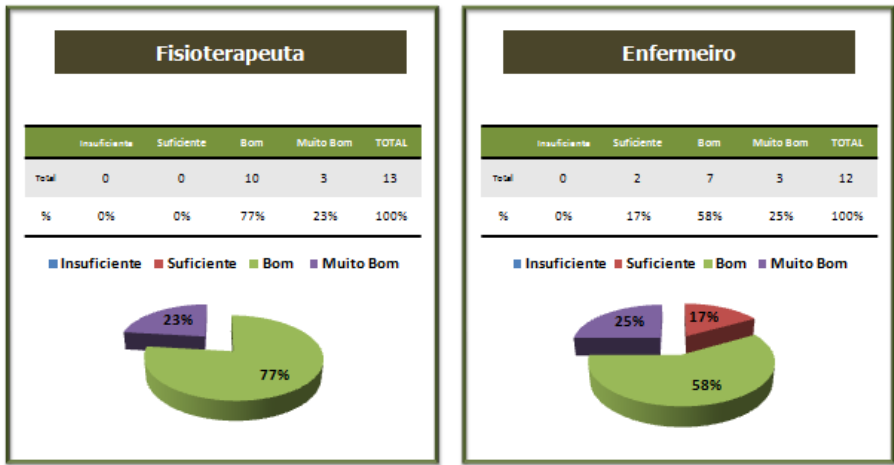

**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014**


**3. Relatório Gráfico (Avaliação por Categoria Profissional)**



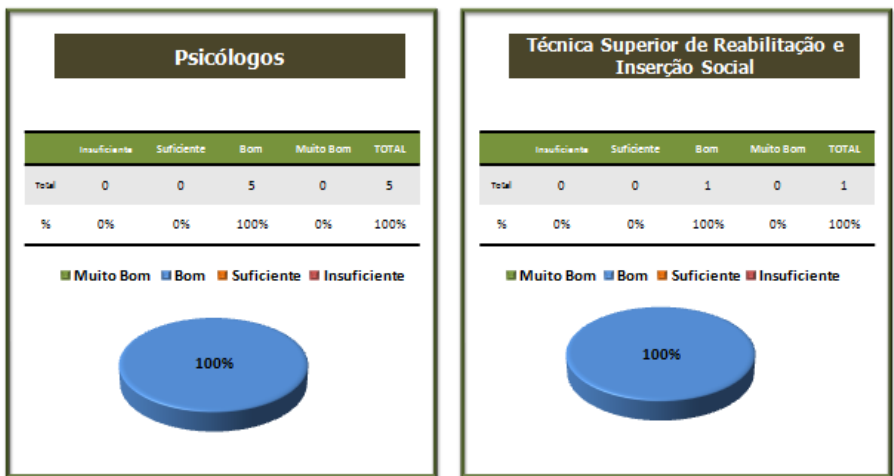
 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014


**3. Relatório Gráfico (Avaliação por Categoria Profissional)**



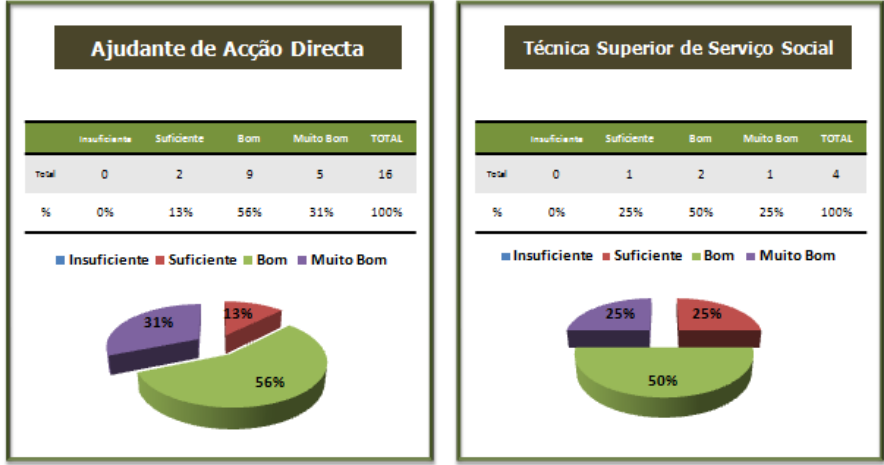
 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014

**3. Relatório Gráfico (Avaliação por Categoria Profissional)**




**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014**

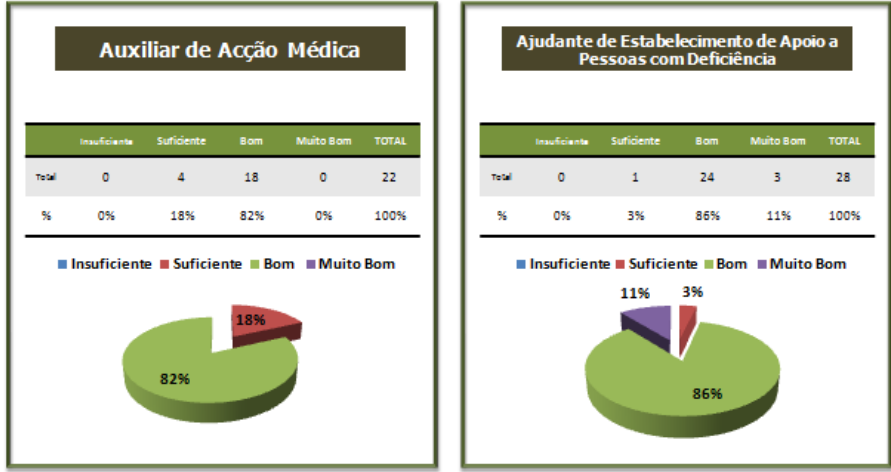
**3. Relatório Gráfico (Avaliação por Categoria Profissional)**



0002.03.PS.PH.02
ESEC01
Página 14/22


**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014**

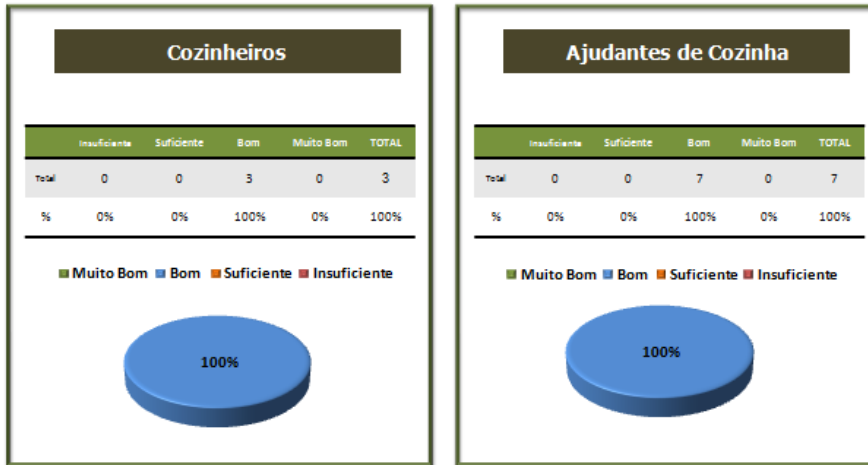
**3. Relatório Gráfico (Avaliação por Categoria Profissional)**



0002.03.PS.PH.02
ESEC01
Página 15/22

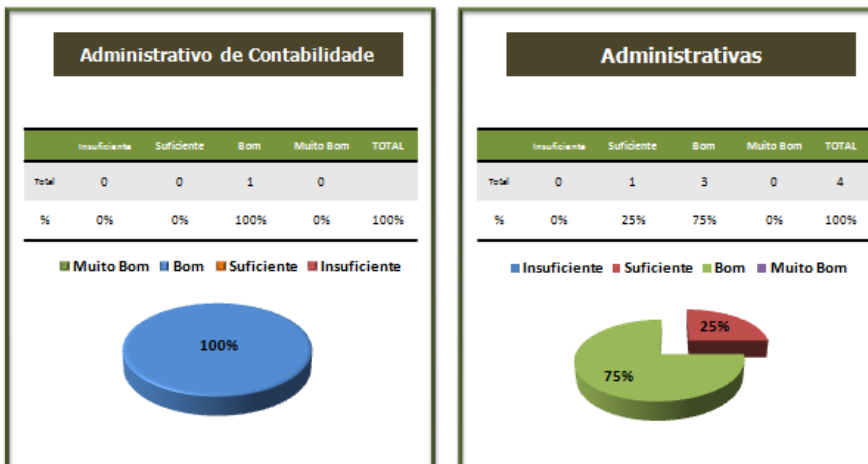
**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014**

**3. Relatório Gráfico (Avaliação por Categoria Profissional)**



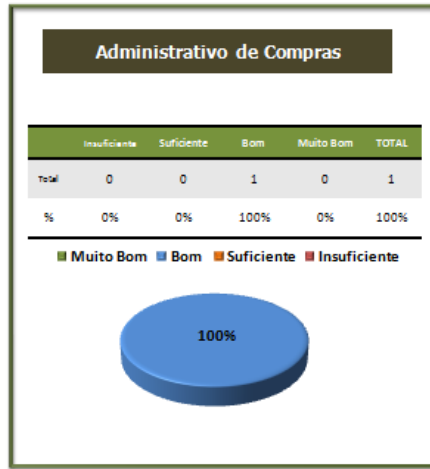
**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014**

**3. Relatório Gráfico (Avaliação por Categoria Profissional)**

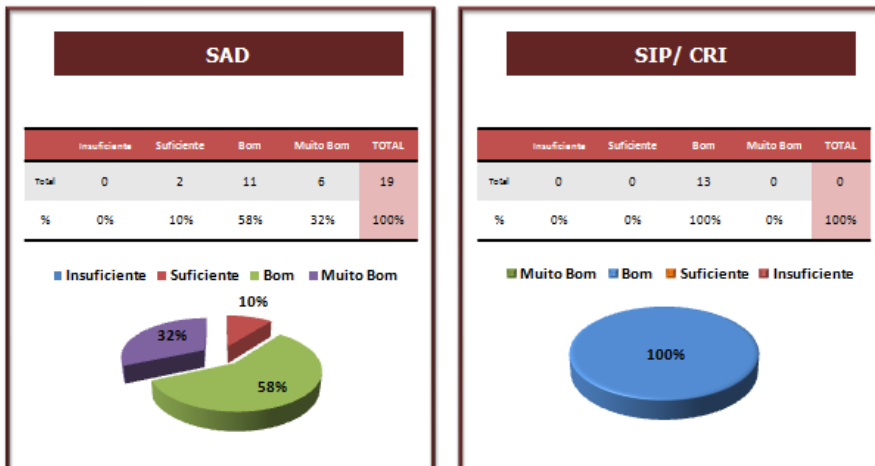




### 3. Relatório Gráfico (Avaliação por Categoria Profissional)

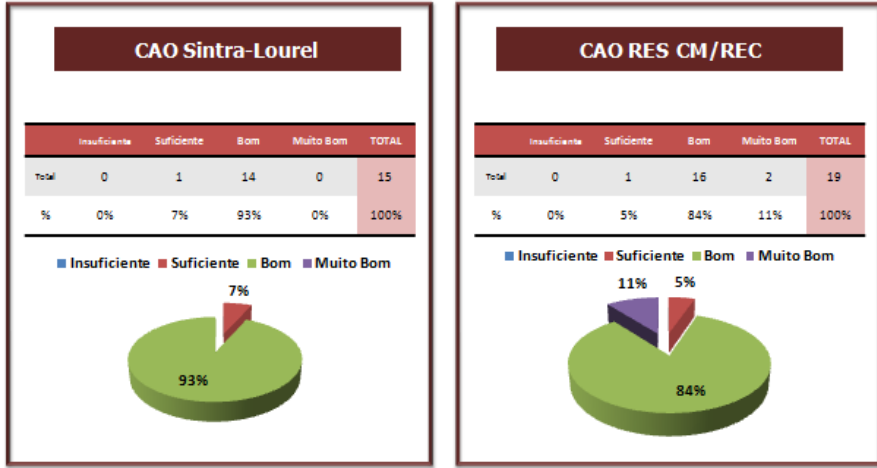


### 4. Relatório Gráfico (Avaliação por Valência)



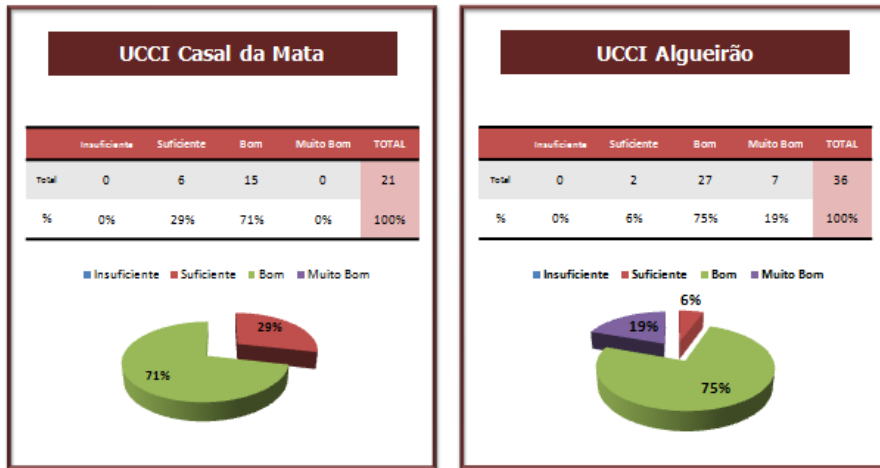

**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014**


**4. Relatório Gráfico (Avaliação por Valência)**




**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014**

**4. Relatório Gráfico (Avaliação por Valência)**




**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DEZEMBRO 2014**

**4. Relatório Gráfico (Avaliação por Valência)**

