

Avaliação de Desempenho: O caso de uma Organização Sem Fins Lucrativos (de ação Social)

Performance Evaluation: The case of a Non-Profit Organization (of Social action)

408

Sara Carvalho Oliveira¹
Laurentino Guimarães²

Resumo: Estudou-se o papel da avaliação de desempenho no contexto organizacional de dimensão social, assim como as suas particularidades e limitações através do enquadramento teórico desenvolvido sobre o tema central: a avaliação de desempenho. Elaborou-se um estudo de caráter qualitativo, sendo aleatoriamente entrevistados onze colaboradores da instituição. Dos resultados obtidos concluiu-se que os colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Mondim de Basto (SCMMB) têm um conhecimento muito reduzido do que é a avaliação de desempenho e da respetiva perceção da dificuldade na sua aplicação e avaliação justa neste contexto institucional. Foi possível inferir ainda de que caso fosse aplicado segundo as devidas regras a avaliação de desempenho poderia ter um resultado muito vantajoso.

Palavras-chaves: Organizações sem Fins Lucrativos; Ação Social; Avaliação de Desempenho.

Abstrat: The role of performance evaluation in the organizational context was deepened, as well as its particularities and limitations through the theoretical framework developed on the theme - performance evaluation. It was elaborated better clarification of the theme approached, a qualitative study was conducted, and eleven employees of the institution were randomly interviewed in order to achieve the pre-defined objective. After an in-depth analysis of the data collected it was found that SCMMB employees have a very succinct knowledge of what the Performance Evaluation tool is and, in their opinion, fair application and appraisal in this institutional context would be difficult. However, if applied properly, it could have a very beneficial outcome.

Keywords: Non-profit Organizations; Social Action; Performance evaluation.

¹ Mestre em Gestão da Escola Superior de Tecnologia de Fafe (ESTF) do Instituto de Estudos Superiores de Fafe (IESF). Animadora Sociocultural na Santa Casa da Misericórdia de Mondim de Basto, onde também foi desenvolvida a sua dissertação.

² Doutor em Ciências Empresariais/UM, Mestre em Administração Pública/UM, Pós-graduado em GRH/ISTE e em Gestão/FEUC, Licenciado em Ciências Militares/AM. Professor Adjunto na Escola Superior de Tecnologia de Fafe (ESTF) do Instituto de Estudos Superiores de Fafe (IESF). Formador e Consultor nas áreas de GRH, Estratégia e Comportamento Organizacional. Coronel do Exército Português (Reforma).

Recebido em 08/01/2021

Aprovado em 19/02/2021

Introdução

A aplicação da Avaliação de Desempenho (AD) nas organizações gera influências no contexto socioeconómico atual, uma vez que a sua preocupação se foca na melhoria da eficácia e eficiência e, consequentemente, no seu destaque no mercado (Marques, 2006).

Assim, a AD é uma ferramenta da Gestão (Gupta, 2012) que irá possibilitar que os gestores possam avaliar os resultados alcançados pelo empregado ou por um grupo, em determinados parâmetros específicos, nomeadamente conhecimentos e habilidades (Santos, 2017). É usada como ferramenta de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), potencia o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores e privilegia a sua contribuição para o desempenho organizacional. Quando a AD é bem delineada, traz benefícios para a chefia, para os chefiados e para a organização em geral (Almeida, 1996).

O presente trabalho surge com o objetivo geral de obter a percepção dos colaboradores de uma instituição particular de solidariedade social (IPSS), no caso a Santa Casa da Misericórdia de Mondim de Basto, relativamente à avaliação do desempenho individual. O referido objetivo é alicerçado na pergunta de partida: qual é a percepção dos colaboradores de uma IPSS relativamente à ferramenta de avaliação de desempenho? Este desiderato resulta da consideração que prevalece o interesse quanto aos parâmetros que estão associados à sua implementação prática nas organizações de cariz social, tanto mais que a IPSS em estudo não tem aplicado qualquer modelo. Deste modo, e de forma mais específica, julga-se de pleno interesse perceber o que os colaboradores entendem por avaliação de desempenho, se consideram que existem ou não fatores de influência na avaliação realizada e, por fim, se há ou não pontos benéficos ao ser realizada a avaliação de desempenho individual.

O estudo é estruturado em seis capítulos. Assim, o capítulo 1 aborda o quadro teórico dos objetivos a obter neste trabalho. O capítulo 2 consiste numa base introdutória para melhor compreender da temática em estudo. No capítulo 3, tendo por intenção o enquadramento da organização em estudo, salienta-se assim uma breve apresentação da instituição à qual foi aplicada a investigação. O capítulo 4 evidencia a componente empírica do estudo. Alude à opção metodológica adotada na investigação e expõe os instrumentos de recolha e tratamento dos dados. A encerrar o capítulo uma secção desenvolve uma

explicação estruturada do conjunto de procedimentos adotados na aplicação dos instrumentos. O capítulo 5 diz respeito à apresentação e discussão dos resultados obtidos e, por fim, destaca-se as conclusões obtidas do estudo, descrevem-se as principais limitações e dificuldades sentidas na sua realização e são expostas algumas pistas para investigação futura. Ao fechar a estruturação do presente trabalho apresenta-se os elementos de referência bibliográfica adotados e a seção de anexos.

Desempenho profissional

Assim, é novamente realçada a importância de examinar em que medida as organizações ou os colaboradores cumprem os seus objetivos, sendo para tal fundamental efetuar a avaliação do desempenho dos mesmos (French & Seward, 1983, citado em Santos, 2016); Pinto, 2012).

A interpretação do significado de desempenho individual, ao nível do Comportamento Organizacional, tem vindo a alterar-se ao longo dos últimos 40 anos. Inicialmente, este era avaliado em termos de capacidade, “*habilidade, conhecimento, experiência*”, (Vroom, 1964, citado em Fleury, 2002) e aptidão com que um indivíduo realizava as suas funções (específicas). As noções mais recentes sobre conceito de desempenho mostram que houve alterações, que se devem ao aumento da interdependência e dúvida quanto aos sistemas de trabalho (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

O (Werner, 2000, citado em Oliveira, 2015) apoia a ideia que não existia uma definição concreta de desempenho, considerando o desempenho individual muito limitado no meio operacional.

Todavia, muitas organizações têm vindo a ganhar interesse pela gestão de desempenho, que se baseia na avaliação das competências (Silva, 2014), ou seja, todos os comportamentos que os empregados têm no seu local de trabalho. Ao abordar as competências individuais, obtém-se uma perspetiva diferente na apreciação do desempenho (Sílvia, 2014) como medida de produtividades dos empregados (French & Seward, 1983, citado em Santos, 2016).

Historicamente, havia três ações que definiam as dimensões do desempenho profissional (Milkovich et al., 1991, citado em Santos, 2016): i) A função do resultado; ii) A função do comportamento; iii) A função dos padrões individuais. □

Sendo assim, o desempenho corresponde às ações do indivíduo no seu posto de trabalho, referindo-se às atividades ou tarefas que lhe foram concedidas, e os respectivos resultados que destas se esperam, sendo isto definido por padrões de desempenho. Noutra linha de pensamento, o desempenho dos colaboradores nas organizações pode ser entendido como o comportamento ou os resultados obtidos, no contexto organizacional. Estes têm extrema importância para determinar o nível de desempenho dos colaboradores (Pereira & Moreira, 2015, citados em Lopes, 2015).

Segundo MacBryde e Mendibil, (2003, citado em Santos, 2010) a investigação em comportamento organizacional revela que o desempenho é um comportamento global que se reagrupa em três aspetos: i) Eficácia - Medida da satisfação do cliente relativamente aos resultados da equipa, ii) Eficiência – Processo da equipa (comunicação, coordenação, liderança, colaboração e tomada de decisão) que leva à concretização dos resultados, ao desenvolvimento da equipa de trabalho e à satisfação de cada um dos membros (Erdogan, 2002), iii) Produtividade – definida como sendo a relação entre a produção de um bem ou serviço e o consumo dessa produção. É a medida da quantidade produzida em relação ao fator de produção (quantidade de energia, tempo de trabalho, etc.)

No que diz respeito às OSFLS, estas apenas recentemente começaram a ser matéria específica de estudo, não só por terem uma reduzida representatividade em relação às Organizações com Fins Lucrativos (OCFL), mas também por terem muitas semelhanças com estas, quanto aos problemas que enfrentam ao nível dos mecanismos que determinam o seu desempenho (Azevedo, Franco, & Meneses, 2012).

O ato de avaliar

A avaliação foi criada como uma forma de controlar a produtividade dos colaboradores num determinado posto de trabalho, a sua eficácia e eficiência a fim de atingir os objetivos estabelecidos por uma organização. É considerada essencial para a administração de uma organização, uma vez que só teríamos administradores competentes se houvesse uma seleção e avaliação eficaz (Koontz & O' Donnell, 1981, citado em Afonso & Estevão, 1992).

Na visão de Angst & Alves (2018) a avaliação serve para identificar, recolher e apresentar informações proveitosas relativamente ao valor e ao mérito, do planeamento, da realização e do impacto de objeto, com a finalidade de auxiliar a tomada de decisões, para resolução de certos problemas e para fomentar o entendimento perante os diversos acontecimentos.

Scriven (1991), também define a avaliação como, avaliação como a sistemática determinação do mérito, valor ou importância de algo.

Segundo Dias et al., (2003) citado em Moreira & Pereira, 2015; Camara et al., (2013) citado em Lopes, 2015) avaliar significa apreciar, mensurar, efetuar juízos de valor enquanto avaliação, significa apreciar alguém ou algo, considerando todos os indivíduos constituintes, concedendo um valor íntegro, com o intuito de obter uma classificação.

Contudo como em qualquer processo de avaliação, é necessário perceber quais os limites, ou seja, quem são os seus utilizadores, quais os objetivos do cliente e as suas expectativas e no tempo e recursos disponíveis. Além disso, é preciso identificar as motivações que levam ao avanço da avaliação e quais os domínios da organização que devem ser avaliados (Azevedo, Franco, & Meneses, 2012).

Existem várias metodologias de avaliação dos colaboradores, designadamente, a avaliação dos traços comportamentais considerados importantes para o bom desempenho da organização – empenho, qualidade do trabalho, assiduidade-, sendo de extrema importância a criação de um registo de todos os factos importantes relacionados com os colaboradores (Pinto et. al, 2012).

As Organizações: Organizações Sem Fins Lucrativos (de ação social)

Somos considerados uma sociedade de organizações desde os primórdios do século XX, pois dependemos dos bens e serviços que são produzidos pelas organizações.

Esta palavra, "*organização*", deriva do grego *organon*, que significa ferramenta, instrumento ou o processo que permite estabelecer relações entre pessoas e os recursos disponíveis bem como auxiliar na concretização de uma atividade, tendo sempre em vista os objetivos específicos que se pretendem atingir (Giddens, 2000).

Portanto, as organizações existem para desempenhar uma função social útil, sendo este um aspeto positivo (Giddens, 2000). Outros autores partem da mesma opinião, portanto consideram a organização “como um sistema aberto, social e técnico cujo funcionamento assenta num conjunto estruturado de papéis organizacionais” (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001, p. 24).

Segundo a Teoria das organizações de Max Weber, as organizações integram modos de dispor as atividades dos indivíduos, ou os utensílios que produzem constantemente. Weber salientou que o desenvolvimento das organizações se baseia no domínio da informação, sublinhando a relevância da escrita neste processo. Como tal, uma organização necessita de normas escritas para funcionar e de ficheiros onde a sua "memória" seja armazenada. Tomou as organizações como fortemente hierarquizadas, tendendo o poder a estar concentrado no topo.

Outrora, a noção clássica de organização explica-a como um combinado de duas pessoas (no mínimo) que executam tarefas de forma coordenada, atuando num determinado ambiente, tendo como fim atingir um objetivo, utilizando recursos de modo eficaz e eficiente.

Anteriormente ao século acima referido, não se procedia desta forma, sendo a gestão uma disciplina com pouco mais de cem anos.

O desenvolvimento da gestão, vem impulsionar este processo de coordenação, de forma a concretizar os objetivos estabelecidos através de atividades de planeamento, organização, liderança e controlo (Santos, 2006).

Este projeto foca-se numa organização sem fins lucrativos (OSFL), tendo estas como definição:

(...) são aquelas entidades que são: organizações i.e. que não são grupos de pessoas ad-hoc, são entidades com um propósito a cumprir, podendo não ser formalmente registadas; Privadas i.e. não pertencerem ao aparelho do Estado, não são públicas; Não são distribuidoras de lucro, i.e. podendo gerar retorno, este não será nunca destruído – é reinvestido na organização; Autogovernadas, i.e. não estão dependentes de outras entidades externas, no que diz respeito à tomada de decisão; Voluntárias, i.e. podem ter voluntários como colaboradores e os seus membros são-no voluntariamente, e não por laços de sangue ou outras razões que se impõem (Azevedo, Franco, Meneses &, 2012 p. 24).

Tendo em conta a classificação do setor não lucrativo em Portugal, Franco et al., (2005, citado em Azevedo, Franco & Meneses, 2012) a organização em estudo, enquadra-se

nos serviços sociais sendo mais propriamente uma Instituição de Particulares de Solidariedade Social (IPSS) ou Organização Sem Fins Lucrativos de Ação Social (OSFLAS). Podemos designar estas organizações como entidades de iniciativa privada, que fornecem bens, serviços e ideias para aumentar a qualidade de vida da sociedade (Carvalho, 2005). Segundo o Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 fevereiro artigo nº1 as IPSS ou OSFLAS são “sem fins lucrativos de iniciativa particular, que não sejam administradas pelo Estado ou corpo autárquico, concebendo bens ou prestando serviços” determinadas em determinados contextos.

Segundo a Constituição da República Portuguesa, existem direitos e deveres sociais das IPSS que incidem em ações com a proteção na doença, invalidez, (art.º 63º, nº 3), apoio a deficientes em geral (art.º 71º), apoio ao aproveitamento dos tempos livres (art.º 70, nº1, alínea d)) e apoio à terceira idade (art.º 72º).

Concluindo, Carvalho (2005) e Carvalho (2009) defendem que uma organização tem como propósito a criação de ferramentas de gestão, aptas a atingir os objetivos da mesma, colmatando falhas dos membros que nela trabalham.

A Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta técnica da GRH utilizada nas organizações, de modo formal, envolvendo chefias e chefiados, ou de modo informal, envolvendo todos os indivíduos associados as várias extensões de uma organização (Domingues, 2012; Gupta, 2012).

Existem diversas opiniões relativamente à definição e ao objetivo da avaliação de desempenho, portanto, segundo Madureira (2002), as publicações científicas na área da gestão dos recursos humanos nas últimas décadas, têm-se dedicado ao estudo da avaliação de desempenho. Foi a partir das décadas de 70/80 do século XX, que a avaliação de desempenho passou a ser um dos mais importantes indicadores dos resultados organizacionais. Esta temática começou a ter destaques ao nível da psicologia organizacional, mas também na gestão dos recursos humanos (GRH), nos negócios, políticas e agora abrangendo uma variedade de atividades das organizações, que pretende avaliar os

funcionários, desenvolver a competência, o desempenho e distribuir recompensas pelos mesmos (Kuvaas, 2007; Erdogan, 2002).

A AD emergiu como componente da gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser elaborada e sistematizada (Rodrigues & Madureira, 2011 citado em Lopes, 2015).

Assim, a participação dos cidadãos na concepção e implementação da avaliação de desempenho é necessária para atribuir às medidas de desempenho relevância política e significado (Ho & Coates, 2001). Os autores (Reed, 2008, citado em Mendes, 2015), considera que a institucionalização da participação, necessita de ir além do aumento dos incentivos para a participação.

Deste modo, é importante garantir que, quando necessário, o foco individual seja mantido dentro de qualquer grupo de funcionários, que realizem a mesma função, pois pode haver grandes diferenças na experiência e conhecimento técnico. A fim de manter cada funcionário individual motivado e empenhado em atuar no seu melhor, alguns objetivos precisam ser personalizados para permitir o crescimento contínuo. Uma significativa parte do desempenho de um funcionário deve basear-se no conjunto (supervisor e empregado) desenvolvendo e atingindo os mesmos objetivos. É importante que o processo garanta que os funcionários entendem como o seu trabalho e desempenho pessoal contribui para o desempenho geral da empresa. Esta ligação direta ajuda a criar uma equipa. O esforço das mesmas reflete-se nos objetivos organizacionais, no esclarecimento, compreensão dos papéis e das responsabilidades de cada membro (Kellogg, 1975, citado em Boice, 2010).

A AD é uma ferramenta de gestão de pessoas, com o intuito de melhorar o desempenho de cada indivíduo e da organização. Não pode ser mensurada como um fim em si mesmo, mas sim, como um meio para atingir os objetivos, uma vez que é um mecanismo de recolha de informação que possibilita perceber como é que o desempenho de cada um, ou não, está a cooperar para o sucesso da organização e quais os meios possíveis para a sua melhoria a partir de um plano de aprendizagem individual ou coletivo (Azevedo, Franco & Meneses, 2012).

Tipos de Avaliação de Desempenho

Existem diversos tipos de avaliação de desempenho que as organizações podem optar por realizar, nomeadamente, a avaliação hierárquica descendente, a avaliação hierárquica ascendente, a avaliação de 360° e a autoavaliação, por exemplo. Domingues (2008).

A avaliação hierárquica descendente baseia-se na avaliação dos chefiados pela chefia. Este modo de avaliação assenta nos valores atribuídos sobre o desempenho do chefiado por um cargo hierárquico superior.

Segundo Braga (2014), os chefias diretas devem avaliar os seus chefiados uma vez que têm posição legítima para o fazer e é considerado responsável pelas decisões de promoção e de transferência dos seus colaboradores. Acrescenta também que é o chefe direto que deve orientar o desempenho do colaborador, realçando os aspetos positivos ou negativos do seu comportamento.

A avaliação mencionada tem como vantagem ser uma avaliação de baixo custo. No entanto, também tem várias desvantagens: não existir regulação e o uso do poder arbitrário para uma avaliação penalizadora. Os resultados podem não ser exequíveis quando existem relações sociais entre a chefia e os chefiados Domingues (2008) e Borgdan (2005), ou seja, neste tipo de avaliação, segundo Bilhim (2004), existem erros frequentes de apreciação e baixos níveis de validade e fidelidade.

A avaliação hierárquica ascendente, onde o empregado avalia o empregador, Braga (2014), menciona que não existem muitos estudos realizados sobre a fidelidade, validade e erros de cotação nas avaliações de desempenho feitas, pois são poucas as organizações que recorrem a este tipo de avaliação. Considera-se isto porque a fonte de avaliação não é muito compatível com os modelos de gestão de diversas empresas, na medida em que os órgãos de gestão têm receio que este tipo de avaliação possa retirar poder aos chefes. As vantagens deste tipo de avaliação são a permissão dada aos chefiados para construir conhecimentos quanto ao desempenho dos chefes e a possibilidade dos chefiados gerarem opiniões com um valor intrínseco para a gestão do desempenho, relativamente a quem ocupa cargos de chefia.

Já a avaliação de 360 permite que todos os membros se avaliem uns aos outros e é considerada a mais usual pelas organizações (Erdogan, 2002). Segundo Domingues (2008) os objetivos desta avaliação são a contribuição para a melhoria do desempenho de todos os trabalhadores e a aplicação de um processo mais regulado para a melhoria do desempenho de todos. No entanto, existem desvantagens que são mencionadas por Braga (2014), sendo

que essas prendem-se com a influência das relações pessoais existentes na avaliação, ou seja, os colegas partilham relações de amizade o que leva a avaliações inflacionadas; enquanto os colegas que têm um relacionamento negativo com o avaliado, atribuem uma cotação inferior quanto ao seu desempenho. Além disso, é de elevado custo e um processo demorado (Domingues, 2008) que pode gerar efeitos perversos, quando a cultura organizacional não estiver alinhada com os pressupostos do sistema da organização (Bilhim, 2004). Segundo Caetano & Vala (2007), a importância deste processo recai no facto do avaliado receber feedback acerca do seu desempenho fundamentado em diversas perspetivas, o que pode permitir a aquisição de um conhecimento mais claro acerca do impacto do seu trabalho, mas também possibilitar a identificação das áreas ou dos aspetos em que é necessário realizar melhorias.

Implementar um sistema de AD parece ser um instrumento indispensável para as OSFLS – incluindo as IPSS –, assumindo a gestão de pessoas como uma orientação estratégica global para a organização. Isto pressupõe um pré-conjunto de condições e um planeamento a médio longo prazo. Ao proceder de outro modo, pode correr-se o risco de passar a ser um modelo meramente burocrático (Azevedo, Franco & Meneses, 2012).

Metodologia

A abordagem qualitativa

Este trabalho trata-se de um estudo exploratório de tipo qualitativo, em que os dados são recolhidos através de entrevistas individuais semiestruturadas. Recorre-se à análise de conteúdo com o propósito de efetuar o tratamento dos dados.

O instrumento metodológico mencionado é visto como uma contínua recolha, organização e interpretação de material textual derivado de conversa ou observação. É usada para obter significados de fenómenos sociais vividos, dando especial importância no estudo das relações sociais (Guimarães, 2016). Assim, a investigação qualitativa dedica-se mais à compreensão subjetiva do que aos dados numéricos. Neste método o investigador tem mais flexibilidade em comparação com outros, consegue adequar-se a diferentes contextos e seguir as ideias que surgem ao longo da investigação (Giddens, 2008).

Segundo Nelson et al. (1992, citado em Aires, 2015), a investigação qualitativa é considerada um campo interdisciplinar e transdisciplinar que encruza as ciências físicas e humanas. De forma sintetizada, o método de investigação qualitativa é como uma “trajetória que vai do campo ao texto e do texto ao leitor. Esta trajetória constitui um processo reflexivo e complexo” (Denzin, 1994 citado em Aires, 2015, p. 64).

Também Duarte (2009) menciona que na investigação quantitativa os fenómenos estudados são controlados com o máximo de aprofundamento, de modo a obter com clareza as relações causais e a sua validade. O processo de investigação é delineado de maneira a excluir a influência do investigador (entrevistador, observador, etc.).

Segundo (Strauss & Corbin, 1998, citado em Santos, 2007) existem vários motivos que encaminham para a escolha de uma investigação de tipo qualitativo, estando estas relacionadas com as preferências pessoais do(a) investigador(a), quer pela sua personalidade, quer pela própria natureza do fenómeno que se investiga e se quer explicar ou conhecer com a maior profundidade. Existem factos que são particularmente talhados pelos métodos qualitativos, tais como procurar a exploração dos significados que os indivíduos evocam a um fenómeno ou adquirir informação com mais profundidade relativamente a um problema conhecido, mas sobre o qual ainda existem aspetos por compreender. A escolha da investigação do tipo qualitativo, no presente estudo, está ligada ao conjunto de razões acima mencionados.

Este estudo debruça-se sobre a natureza das percepções dos colaboradores quanto à AD – tendo como objetivo explorar e descrever os significados e as interpretações que os entrevistados têm desta realidade em particular.

Objetivo de investigação

Problema de investigação

A avaliação de desempenho (AD) é uma temática que tem vindo a ocupar um lugar de importância nas organizações.

É usada como ferramenta de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), potencia o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores e privilegia a sua contribuição para o desempenho organizacional. (citar)

Quando a AD é bem delineada, traz benefícios para a chefia, para os chefiados e para a organização em geral. (Almeida, 1996). Em outras perspetivas a mesma é também vista por diversos autores como uma ferramenta com diversos erros e limitações logo, é alvo de grandes críticas.

Fase ao disposto, pretendo elucidar o termo – AD; aprofundar os aspetos preliminares da AD; compreender quais os objetivos, os conteúdos associados à aplicação e as principais limitações desta ferramenta.

1.3. Objetivos

O principal objetivo deste trabalho de investigação consiste em saber qual é a perceção dos colaboradores quanto ao modelo de AD.

Objetivos Gerais

- Aplicar e atestar o método qualitativo – Entrevistas semiestruturadas, como forma de obter a informação pretendida.
- Verificar qual a perceção dos colaboradores sobre a AD;

Objetivos específicos

- Clarificar as exigências prévias para a implementação da AD;
- Perceber os principais objetivos que a AD detém;
- Verificar os critérios de utilidade do modelo;
- Compreender os conteúdos críticos associados à ferramenta;
- Aplicar as entrevistas semiestruturadas, para concluir o objetivo: saber qual a perceção dos colaboradores da IPSS relativamente ao modelo de AD.

Questão de partida

A partir do objetivo anterior, formulou-se a seguinte pergunta de investigação:

Qual é a percepção dos colaboradores de uma Organização sem fins lucrativos, relativamente à ferramenta de avaliação de desempenho organizacional?

Recolha de dados: a entrevista

420

A definição da técnica a utilizar neste trabalho é uma etapa que não se pode minimizar, pois a concretização dos objetivos do trabalho depende da mesma.

Bourdieu (1999) enuncia que a escolha do método não pode ser rígido, mas sim rigorosa, isto é o pesquisador não precisa de seguir um método só com rigidez, mas qualquer método ou conjunto de métodos que forem utilizados devem ser aplicados com rigor. Sendo ela, o “modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas” (Fortin, 1999, p. 245).

Foi adotada para este trabalho a entrevista pelo facto de se considerar ser este o instrumento que melhor ajuda a compreender a realidade a estudar (Santos, 2007) e outros pontos associados ao entrevistado. Independentemente de se apoiar em procedimentos diretivos ou não diretivos, existe geralmente uma seleção prévia de questões principais que delimitam a entrevista, embora tenha a possibilidade de abordar o tema de forma maleável.

Tendo em conta o estudo, aplicou-se a entrevista semiestruturada pois o entrevistador consegue conhecer todos os temas e obter reações e informações por parte do entrevistado, assim como liberdade para optar pela ordem e forma como coloca as questões (Santos, 2007).

Através das questões colocadas pelo entrevistador ao indivíduo, consegue-se adquirir informação sobre a temática de interesse, experiências e situações, ou seja, “os encontros fase a fase, entre o investigador e os informantes, encontros estes dirigidos para a compreensão das perspetivas que os informantes têm acerca das suas vidas (...)” (Taylor & Bogdan, 2005, citado em Fonte, 2005, p. 292).

Seguindo os fundamentos de Trivinõs (1987), no método qualitativo, pode-se usar a entrevista estruturada, fechada, a semiestruturada e a entrevista aberta. No entanto, defende que nos diversos estudos de pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada é um dos principais meios para o entrevistador efetuar a recolha dos dados.

Esta foi a razão central que levou à escolha desta técnica de recolha de dados, tendo a opção recaído mais especificamente na entrevista semiestruturada.

Nesta técnica existe um guião de entrevista, com algumas linhas orientadoras de temas para explorar e questões (abertas e fechadas), que podem ser feitas quanto o entrevistador achar oportuno (Robert, 1988), sendo este elaborado tendo por base a revisão da literatura realizada sobre o tema de investigação. É importante que a entrevista seja de carácter interativo: o(a) investigador(a) propõe uma questão inicial sobre determinado tema e encoraja, de seguida, o entrevistado a explanar o seu ponto de vista sobre o assunto. Frequentemente, a questão seguinte pode estar dependente da resposta dada pelo entrevistado à questão anterior (Santos, 2007).

Portanto, uma vantagem da entrevista semiestruturada é que ela se ajusta com flexibilidade quanto à duração, permitindo uma abordagem aprofundada sobre certos assuntos (Quaresma & Boni, (2005); Rubin & Rubin, 1995, citado em Santos, 2007) e produz uma melhor amostra da população de interesse. Outra vantagem diz respeito à dificuldade que muitas pessoas têm em responder por escrito, contudo, neste tipo de entrevista não surge nenhum problema pois pode entrevistar-se pessoas que não sabem ler ou escrever. Além do mais, permite a correção de enganos dos entrevistados que muitas vezes não podem ser corrigidos no caso da utilização do questionário. Também a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas. Elas também possibilitam uma abertura e proximidade maior entre entrevistador e entrevistado, o que permite ao entrevistador tratar conteúdos mais complexos e delicados. Desse modo, neste tipo de entrevista há cooperação na aquisição de aspetos afetivos e valorativos dos entrevistados que possibilita a existência de significados pessoais das suas atitudes e comportamentos. As respostas espontâneas dos entrevistados e a liberdade que estes têm, podem levar ao surgimento de questões extraordinárias ao entrevistador que, por sua vez, podem ter grande benefício para o estudo (Quaresma & Boni, 2005). Ou seja, “os participantes escolhidos deveram ser os peritos experienciais no fenómeno – aqueles que possuem sobre ele um conhecimento particular e aprofundado e que podem maximizar a informação que pretendemos recolher” (Fonte, 2005, p. 292).

O respetivo guião está dividido em duas partes. A primeira parte corresponde à apresentação e explicação do tema, objetivos e motivos da entrevista, mas também à recolha

de informação de natureza biográfica sobre o entrevistado. Nesta fase é também obtida informação sobre a respetiva evolução profissional ao longo do tempo. A segunda parte refere-se às questões que são realizadas na entrevista que, por sua vez, está subdividida. Portanto, inicialmente reporta ao plano profissional do entrevistado na respetiva entidade e, após isso, as questões são centradas no método de AD, nomeadamente que conhecimentos têm sobre o método, qual a perceção que têm em relação à sua aplicação, de que forma correlacionam com a formação, remuneração e a carreira e ainda como encaram a aplicação da mesma na entidade em causa.

Contudo, o guião não é utilizado como um questionário, é uma síntese, recorre-se a ele de forma a respeitar o mais possível a ordem de exposição do entrevistado. Este procedimento diz respeito à lógica da entrevista semiestruturada que é a de explorar livremente a ideia do outro, conservando ao mesmo tempo os objetivos do estudo Arthur & Nazroo, (2003, citado em Santos, 2007); Bourdieu, (1999).

Análise dos resultados

Tendo em conta a metodologia usada para recolha de dados, segundo Bardin (1979) foi realizada a uma análise de conteúdo.

Durante o primeiro congresso de analistas tentou precisar-se as características do método assim, análise de conteúdo é usada como um instrumento de diagnóstico, para que se possa levar a cabo inferências específicas ou interpretações causais sobre um determinado aspeto da orientação comportamental do locutor, o procedimento não é obrigatoriamente quantitativo, como até então se adotava (Bardin, 1979). Este instrumento metodológico mencionado, é visto como subtil, em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados.

“(…) enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não aparente, o potencial de inédito (do não-dito), retido por qualquer mensagem (Bardin, 1979, p.9).

Assim, (Bogdan & Biklen, 1994, citado em Russo, 2017) caracterizam a análise de conteúdo como um processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, com o intuito de aumentar a compreensão desses materiais e de lhe possibilitar apresentar aos outros aquilo que deparou.

Para Bardin (1979) a análise de conteúdo surge como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que aplica procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Contudo, isto não é o necessário para clarificar o caráter da análise de conteúdo.

Como explicam Miles e Huberman, (1994); Spencer, Ritchie e O'Connor (2003, citado em Santos, 2007), a interpretação dos dados na análise qualitativa procede-se essencialmente através de duas maneiras: (1) do esforço individual que é realizado pelo(a) investigador(a) em apreender os significados e as interpretações dadas pelos entrevistados sobre o estudo e outros aspetos do fenómeno; (2) da aplicação de um composto de teorias e conhecimentos teóricos pré-existent sobre o fenómeno e onde a interpretação da mesma é feita segundo as perspetivas teóricas que já existem. Quando,

se realiza uma análise conscientemente ou não, é uma correspondência entre as estruturas semânticas ou linguísticas e as estruturas psicológicas ou sociológicas (por exemplo: condutas, ideologias e atitudes) dos enunciados. De maneira bastante metafórica, falar-se-á de um plano sincrónico ou plano «horizontal», para designar o texto e a sua análise descritiva e de um plano diacrónico ou plano «Vertical», que reenvia para as variáveis inferidas (Bardin, 1979, p. 41).

De modo geral esta fase inclui, a codificar as respostas, a apurar e tratar a informação e a elaborar as conclusões fundamentais das entrevistas elaboradas (Almeida & Pinto, 1995).

Participantes e procedimentos adotados

O presente trabalho de investigação é aplicado numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). A recolha de dados foi concretizada através de doze entrevistas em profundidade a colaboradores de diversas categorias. De forma global a valência em estudo agrupa-se do seguinte modo:

Tabela 1 - Relação entre categorias profissionais e o número de colaboradores afetos ao ERPI

Categorias	Número de colaboradores
Diretora Técnica	1
Equipa de enfermagem	2
Educação Social	3
Animação Sociocultural	1
Psicólogo	1
Ajudante de Ação direta	23
Ajudante familiar	9
Chefe de Cozinha	1
Auxiliar de Cozinha	5
Transportes	3
Encarregado de setor	1
Portaria	3
Serviços Gerais	20
Serviços de Agricultura	2
Costureira	1
Técnica de Contabilidade	1
Chefe Administrativo	1
Assistente administrativo	1
Total	78

Fonte: Autores

Considera-se que um estudo qualitativo, cujo número de entrevistas excede em muito os 70 sujeitos, se torna demasiado avultado para depois se realizar um tratamento rigoroso dos dados recolhidos (Kvale, 1996; Ritchie, Lewis & Elam, 2003 citado em Santos, 2007).

Há ainda a considerar as limitações em termos de tempo e recursos. De qualquer modo, a dimensão da população depende do número de variáveis que se incluem no estudo. Quanto maior o número de variáveis, maior a dimensão da população em análise. Esta é uma das razões explicativas do número de entrevistas realizadas.

Portanto o trabalho direccionou-se aos 78 colaboradores de uma OSFLAS que são afetos à valência ERPI, tendo sido entrevistadas 12 pessoas, seguindo os princípios propostos por Vala (1987), Gil (2010) e Guerra (2006), de garantir a exaustividade dos dados até o ponto em que estes vão se tornando repetitivos.

425

Tabela 2 - *Categorias descritivas associadas às variáveis sociodemográficas dos participantes do estudo*

Categorias descritas	Dimensões em análise
Género	3 homens
	8 mulheres
Grupo etário	7 colaboradores entre os 25 – 40 anos
	4 colaboradores entre os 41 – 60 anos
Habilitações	3 colaboradores - Ensino Básico
	4 colaboradores - Ensino Secundário
	4 colaboradores - Ensino Superior
Categorias profissionais	1 Auxiliar de cozinha
	1 Serviços administrativos

Fonte: Autores

Autores como (Miles e Huberman, 1994; Ritchie et al., 2003; Ruquoy, 1997, citado por Santos, 2007) referem que os estudos qualitativos interrogam um número limitado de pessoas, pelo que a questão da representatividade, no sentido estatístico do termo não se coloca, uma vez que a investigação qualitativa usa amostras não probabilísticas na seleção dos participantes da investigação. No caso em concreto, os sujeitos são selecionados de forma intencional pois possuem determinadas características que se consideram significativas para o objetivo do estudo.

Como menciona Santos (2007) “Ao contrário da investigação quantitativa, a investigação de tipo qualitativo não pretende estimar a incidência de um determinado fenómeno para a população geral” (p.163).

Ou seja, este tipo de investigação tem como objetivo compreender de forma aprofundada a natureza dos fenómenos e a realidade em estudo, mas também gerar explicações, ideias ou teorias sobre o mesmo. Acima de tudo, pretende garantir a multiplicidade dos elementos entrevistados e certificar que nenhuma situação relevante para a análise tenha sido omitida ou ignorada.

É de referir que, antes de realizar as entrevistas, foram tomadas e cumpridas as formalidades devidas, ou seja, autorização de superiores hierárquicos para proceder às mesmas. Realizaram-se três entrevistas de carácter exploratório e, através das mesmas, conseguiu-se validar o guião perante os colaboradores participantes no trabalho tanto ao nível do número de questões, quanto à sua clareza e objetividade das mesmas e, porventura, retificar a formalização de algumas questões. Além disso, todas as perguntas foram elaboradas tendo em conta os objetivos de pesquisa (Rowley, 2012, citado em Guimarães, 2016), bem como a revisão da literatura realizada. Nos Anexos deste do presente trabalho encontram-se presentes os documentos em questão.

Neste caso em concreto, entendeu-se que a linguagem utilizada ao formular as questões deve ser o mais clara possível e era um dos aspetos a melhorar. Assim sendo, existiu o cuidado, por parte da investigadora, de assumir uma postura marcada pela neutralidade, aberta a todas as opiniões evitando, ao mesmo tempo, parecer alheia àquilo que ia sendo

transmitido pelo seu interlocutor e, por essa razão, a escolha do espaço foi decisiva, tendo em conta a necessidade de um certo isolamento para evitar interrupções que não são relevantes.

Estas decorreram de janeiro a março de 2019, devido ao método adotado para analisar os dados, ao período necessário para conseguir agendar com os entrevistados.

No início de cada entrevista foi sempre reservado um momento para informar os participantes acerca da indispensável garantia de confidencialidade e anonimato naturalmente subjacentes às informações facultadas. Os participantes foram também elucidados, resumidamente, quanto ao tema e objetivos do estudo, bem como da importância dos seus contributos para o pretendido. Esta prática, desenvolvida na fase de pré-entrevista foi tomada como norma e observada ao longo de todo o processo de recolha de dados (Corbin & Morse, 2003). Com o intuito de atestar a fidelidade da transcrição para texto, as entrevistas foram gravadas e, desde logo, garantida a fiabilidade das próprias que, posteriormente, eram confirmadas pelos respetivos participantes. Todos declinaram a necessidade deste procedimento.

As entrevistas tiveram a durabilidade média de meia hora e foram efetuadas individualmente e presencialmente, gravadas em áudio e, após isso, transcritas para texto. No decorrer da entrevista, foram assinaladas notas escritas sobre expressões não-verbais que Carr & Worth, (2001, citado em Guimarães, 2016); Erdogan, (2002) mas que são consideradas importantes para a análise dos dados.

Para além disso, quando se evidencia uma uniformidade na análise em que as entrevistas não trazem novas informações, apenas confirmam as anteriores, considera-se que está a ser atingida a saturação da informação e que o processo de recolha de dados está finalizado. Assim, quando o investimento necessário para interrogar uma pessoa é demasiado elevado, comparado com o suplemento de informações recolhidas, torna-se mais útil terminar as entrevistas, uma vez que o rendimento na realização destas, passa a ser decrescente (Ruquoy, 1997, citado em Santos, 2007).

Acabada a fase da aquisição das entrevistas, iniciou-se a transcrição e que Bourdieu (1999) refere como uma parte integrante da metodologia do trabalho de pesquisa. Uma transcrição de entrevista não é só aquele ato mecânico de passar para o papel o discurso gravado do informante pois, de alguma forma, o pesquisador tem que apresentar os silêncios,

os gestos, os risos, a entoação de voz do informante durante a entrevista. Esses “sentimentos” que não passam pela fita do gravador são muito importantes na hora da análise, eles revelam muita coisa do informante. O pesquisador tem o dever de ser fiel quando transcrever tudo o que o pesquisado falou e sentiu durante a entrevista.

O autor também considera como dever do pesquisador a legibilidade, ou seja, aliviar o texto de certas frases confusas de redundâncias verbais ou tiques de linguagem (“né”, “bom”, “pois é”, etc.). Este autor também considera como um dever do pesquisador, tomar o cuidado de nunca trocar uma palavra por outra, nem mesmo mudar a ordem das perguntas. Portanto considera-se ideal que o próprio pesquisador faça a transcrição da entrevista.

É importante reconhecer que os valores e crenças sobre a realidade que se estuda, interferem na forma como se interpreta e dá a conhecer essa realidade aos outros. A melhor forma de combater possíveis enviesamentos é dar a conhecer as limitações de um estudo e a forma como foi conduzido.

Quadro 1 - Análise de conteúdo - categorias temáticas, dimensões de análise e indicadores.

Categorias	Dimensões	Indicadores
Dados Biográficos (Q. cabeçalho e Q.1)	Gênero	Ligação entre o gênero e a categoria que ocupa na IPSS.
	Habilitações	Combinação entre as habilitações e a categoria a exercer.
Plano de Profissional (Q.4)	Antiguidade na instituição	Estabilidade ou instabilidade profissional.
	Admissão	Métodos de recrutamento.
Gestão (Q.3)	Conhecimentos quanto ao contrato auferem.	Clarificação e definição das suas funções e tarefas.
Avaliação Desempenho (Q.4 e Q.2)	de Percepção concetual.	Concetualização da ferramenta e elucidação dos seus objetivos.
AD: Desenvolvimento do processo (Q.5)	eficiência e Melhoria dos processos	Utilidade da ferramenta para o sentimento de realização profissional.
Percepção dos	Metas;	Dificuldades em estabelecer fronteiras entre

colaboradores - Ato de Avaliar (Q.6 a 9 e Q.14)	cruzamento de informações; Justiça ao avaliar	de avaliado e avaliador e ponderação quanto às influências externas.
Propósitos (Q. 11 a 13)	Necessidades de formação; Feedback; Qualidade dos serviços.	Aderência a formações e a motivação em adquirir e melhorar o desempenho profissional. Incentivo e melhoria de tarefas e a alteração do desempenho;
Finalidade (Q.15)	Desenvolvimento Profissional	Viabilidade e sucesso da ferramenta.

Fonte: Autores

São apresentados de seguida, de forma estruturada, os dados obtidos através das entrevistas, para cada uma das categorias em análise. Aparecem assim os resultados e a respetiva discussão.

Apresentação e discussão dos resultados

Após a transcrição das entrevistas realizadas a 11 colaboradores da SCMMB de diferentes categorias profissionais, foi realizada uma análise das mesmas apresentando-se, neste ponto do relatório, os principais resultados obtidos.

Como já foi dito antes, procurou-se, através das entrevistas semiestruturadas e, bem assim, da recolha dos dados, ir ao encontro dos objetivos do estudo sendo o principal: “Qual a perceção dos colaboradores da SCMMB sobre a avaliação de desempenho?” Foram obtidos vários indicadores que vão ajudar a obter a resposta à questão anteriormente referida.

Dados biográficos

A) Ligação entre o género e a categoria profissional que ocupa na IPSS

Ao longo do presente ponto, far-se-á a apresentação dos conteúdos dos discursos dos participantes relativos a este indicador. Das entrevistas realizadas, o género em destaque é o feminino, ocupando as categorias associadas com os cuidados diretos com os idosos. Ao

invés do sexo masculino, em que apenas um homem presta cuidados diretos aos idosos e os três restantes ocupam categorias distintas, mas não tão diretas com a população-alvo.

B) Combinação entre as habilitações e a categoria a exercer

Das informações recolhidas, conclui-se que existem vários elementos que ocupam a categoria correspondente às habilitações. Contudo, é de realçar que pelo menos dois colaboradores da instituição têm habilitações superiores às exigidas para exercer as suas atuais funções.

2. Plano Profissional

C) Estabilidade ou instabilidade profissional

Os entrevistados demonstram estar bastante estáveis a nível profissional e ao tipo de contrato que auferem. São estes alguns excertos que comprovam isso mesmo: “*Trabalho nesta instituição à 6 anos, estou nos quadros do pessoal (E2.)*” outro menciona, “*Trabalho há 1 ano na instituição e faço parte dos quadros dos pessoal (E3)*” ou “*Trabalho nesta casa à 28 anos, quando fiquei viúva, vim pedir trabalho à irmã Conceição ...(E4).*” e “*À 16 anos, fui pedir ao provedor para fazer o estágio profissional e fiquei (E6).*” Quanto a este indicador, todos os membros demonstram segurança, tendo em conta os anos que trabalham para a instituição e outras burocracias que consideram como uma regalia, como o facto de estarem presentes no quadro de pessoal.

D) Métodos de recrutamento

Das entrevistas recolhidas, os colaboradores foram admitidos, na sua maioria, por pedidos ou candidaturas espontâneas, não foram submetidos a critérios ou entrevistas por parte da chefia. Parte dos respondentes, mostraram-se atrapalhados com a questão, dada a facilidade que tiveram em aceder e obter uma oportunidade de trabalho. Como menciona E (1) “*...pedi trabalho e fui admitida com contrato para substituir uma colega em período de férias e posteriormente licença de maternidade.*” ou então a E(3) “*...e fui admitida após uma candidatura espontânea.*” e também E(6) “*...fui pedir ao provedor para fazer o estágio profissional e fiquei. Ao fim do mesmo consegui contrato e cá estou como administrativa*

atualmente.” Apenas E(4) foi admitida numa outra presidência/chefia, o que altera a forma e procedimentos de admissão de colaboradores, como foi este caso. E E(4) diz “...vim pedir trabalho à irmã Conceição, após haver uma reunião com a direção foi meti para me presentara ao trabalho dia 17 de outubro de a 28 anos atrás.”

Gestão

E) Clarificação e definição das suas funções e tarefas

No decorrer da análise das entrevistas, nota-se que a maioria tem noção das funções e tarefas presentes em contrato, mas apesar de ser uma minoria, não têm clara noção das suas funções. Com os seguintes testemunhos comprova-se isso mesmo: E(2) refere, “*Sim, sou motorista e faço o acompanhamento de idosos às consultas médicas, aos serviços de urgência e exames que tenham de realizar.*” já E(7) “*Sim tenho. Faço higiene pessoais e acompanhamentos a consultas.*” No entanto, E(5) “*Não, não tenho conhecimento . Quanto ao que devia estar presente em contrato, hum não está nada específico. Isto aqui é pau para toda a colher.*” e E(4) “*...meu 1º e único contrato que tive era para ajudante de cozinha acho eu, mas depois passei a auxiliar de ação direta. No entanto, acabo por fazer sempre um pouco de tudo, nunca disse nunca a nada.*” Estas duas últimas comprovam a confusão que está gerada em torno das funções que desempenham.

Avaliação de desempenho

F) Concetualização desta ferramenta e elucidação quanto aos objetivos Nas entrevistas encontra-se apenas noções básicas do que é a avaliação de desempenho. É de considerar que dois entrevistados deram uma resposta construtiva e com termo mais técnicos da temática. Assim, “*A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para avaliar o desempenho dos indivíduos numa organização, fazendo uma comparação entre o desempenho esperado e o adquirido por cada indivíduo da organização.*” (E1) da mesma forma (E2) refere, “*Penso que sim, é melhorar o seu desempenho dos trabalhadores. Mas na minha opinam seriam poucos os trabalhadores que é se iriam empenhar para obter esse objetivo.*”

No entanto, na maioria existe falta de coerência quanto à terminologia, como se pode verificar pela insegurança demonstrada nas respostas: E(4) considerou que *“A avaliação do trabalho é ver se nós merecemos ou não uma recompensa pelo trabalho que faz. Mas aqui não dão recompensa nenhuma. Está a entender-me? É só ver se mereces ou não.”* E(5) *“É avaliar o desempenho mediante as funções ou tarefas de alguém.”* mostra ter a mesma atitude que E(4) pois dá a sua conceção mas no final diz, *“Penso que é isso”*. No mesmo seguimento E(8) fica pensativo e diz *“Devo saber...é saber se fazemos bem o nosso trabalho no campo.”*

A maioria das respostas anda em torno destas últimas. Todos, através do termo avaliação de desempenho, criaram uma dedução do que seja, mas sempre apreensivos do que iam dizer ou responder. De facto, não transmitiram estar muito esclarecidos como seria aplicada e desenvolvida na organização.

Quanto aos objetivos e à capacidade da instituição os atingir, os respondentes ficaram indecisos quanto à resposta, dando a entender que não confiam na capacidade da instituição. Podemos ver nas citações seguintes, E(2)

“Mas na minha opinião seriam poucos os trabalhadores que se iriam empenhar para obter esse objetivo. A instituição tem um misto de pessoas há algumas bastantes desenrascadas e motivadas e outras que são o oposto e que não iam ajudar a instituição a atingir esses objetivos.” E(1) segue a mesma linha de pensamento portanto, *“Sim, um dos objetivos deve ser verificar o perfil de cada colaborador, contextualizando as suas funções e os objetivos da organização, principalmente. Devia ter em conta estes pontos para conseguir atingi-los, só assim!”* Continuando na mesma linha de pensamento, E(3) *“Sim, qualidade do serviço prestado. Se fosse aplicado na organização não conseguia ser atingido. Pois para mim a qualidade do serviço não está relacionada com avaliação propriamente dita, mas com o empenho e dedicação do funcionário.”*, ou seja, até então os entrevistados têm uma ideia geral de quais são os objetivos da AD mas deixam em dúvida se a instituição é capaz de atingir esses objetivos, não respondendo diretamente à questão. E(8) *“Hum, não sei bem não trabalho com essas coisas (Dúvida). Mas é isso, ver o nosso trabalho aqui na cozinha, cozinho bem ou não se faço o trabalho em condições. Não sei, como iam fazer para chegar a esses objetivos. Não sei, como se faz por isso não sei é capaz.”* De igual forma E(11) refere, *“Devo saber...é saber se fazemos bem o nosso trabalho no campo. Não sei bem, ahh, devia atingir.”*

Por outro lado, temos entrevistados que referem diretamente que a instituição não seria capaz de atingir os objetivos, E(5) *“Objetivos... saber se as funções estão ou não a ser bem desempenhadas. Mas aqui não conseguiam atingir, com esta chefia/ direção ah, nem objetivos definidos tem, ou pelo menos eu não sei. Aqui é tudo muito abstrato.”*

Em minoria estão os entrevistados que sabem quais são os objetivos e afirmam que a instituição será capaz de atingir os mesmos. Assim, E(6) *“(...)a melhoria da qualidade de vida dos idosos. A AD esta direcionada aos colaboradores, mas sempre com a intenção de serem o melhor no seu trabalho logo, terem o melhor cuidado com os idosos. Acho que instituição deve conseguir, porque se vê nos cuidados e na qualidade de vida que idosos têm. Acho que há sempre mais a atingir e conseguem.”*

E(7), respondeu parcialmente à questão relacionada com os objetivos mas não conseguiu referir um objetivo básico da AD. Como tal, E(7) diz, *“Ahhh, nesse aspeto oh pah... depende do contexto, em contexto profissional é obter uma nota final e ter uma avaliação. Mas aqui não somos avaliados, mas por exemplo se estive em estágio profissional e fosse avaliado e tivesse um bom desempenho profissional era benéfico.”*

AD: Desenvolvimento do processo

G) Utilidade da ferramenta para o sentimento de realização profissional. Perante as respostas à questão que envolve este indicador, verifica-se que os entrevistados, na sua maioria, acham que o comportamento, o trabalho e o respetivo desempenho iriam melhor no geral, ou seja, do ponto de vista individual as mudanças não seriam significativas, mas, em contrapartida, defendem que nos colegas de profissão as mudanças seriam significativas. Dos dados recolhidos, 5 colaboradores entrevistados têm essa opinião. Citando algumas dessas opiniões: *“Melhorava no geral, mas eu não. Faço as coisas da mesma forma, quando começo a fazer um trabalho sendo ele visto ou não faço sempre por gosto. Mas pensando nas colegas, algumas iam trabalhar com outro gosto.”* (E4)

“Sim, sim, sim, sem dúvidas! Não ia mudar a minha posição, isso não. O meu trabalho seria sempre o mesmo e a postura igual mesmo estando a ser avaliado ou não. Dou o meu melhor todos os dias. Sim, ehh com muito sacrifício, acho que sim. Ia-me esforçar porque era o meu trabalho que ia estar sempre em causa.” E(7)

Três colaboradores não alteravam a sua prestação e posição relativa ao trabalho. Passo a revelar por exemplo a resposta de E(1) *“Sim. De acordo com os objetivos da organização, ia melhorar ainda mais a realização das minhas funções, melhorando a minha atividade profissional e atingindo os objetivos da organização.”* e E(8), *“Se fosses avaliados ? Pela doutora? Ia fazer o meu trabalho igual, como a agora. Já faço bem o meu trabalho não era pela doutora me dar avaliação que ia fazer diferente.”*

Por outro lado, outros três colaboradores iam melhorar o seu desempenho com o intuito de ter uma boa classificação na avaliação. E(1) diz, *“Sim. De acordo com os objetivos da organização, ia melhorar ainda mais a realização das minhas funções, melhorando a minha atividade profissional e atingindo os objetivos da organização.”* Com uma resposta similar E (10) refere, *“Sim, Se tivesse a se controlado, aí tinha de haver para ser bem avaliado. Mas não somos! Mas ia fazer o mesmo trabalho de sempre, mas às vezes com outra vontade”*.

Perceção dos colaboradores - Ato de Avaliar

H) Dificuldades em estabelecer fronteiras entre avaliado e avaliador / Ponderação quanto às influências externas

De acordo com a análise das entrevistas realizadas, pode mencionar-se que, relativamente à questão seis, três entrevistados demonstraram dúvida na resposta a dar e mais que isso, não sabem se a política ou desporto poderia vir a influenciar na AD. Outros dois dizem que não influenciaria na qualificação dada pelo avaliador. Por fim, os restantes respondentes dizem que sobretudo a política ia influenciar a avaliação realizada nesta instituição.

Na resposta à questão sete, a maioria das pessoas ficam na dúvida se influenciaria ou não no contexto da instituição em estudo e uma quantia similar consideram que não ia influenciar a primeira impressão causada perante o avaliador pelo avaliado. No mesmo contexto, apenas uma pessoa considera que ia influenciar.

No caso da questão oito, a maioria dos colaboradores ficaram indecisos e suspensos no momento de responder. Não demonstram certezas como seria na instituição, se haveria ou não injustiças na forma como avaliam. Outros colaboradores consideram que é lógico que isso possa acontecer nesta instituição com a chefia a realizar a avaliação. Em minoria, são os que dizem que não ia influenciar nomeadamente apenas uma pessoa.

Na pergunta nove, os respondentes consideram que, se fosse realizada a AD na instituição, a chefia não se ia influenciar pelos boatos ou opiniões externas. Um respondente afastou-se bastante da questão, um outro disse que a chefia se ia influenciar e um outro respondente ficou na dúvida de qual seria a atitude da chefia perante a AD.

É de referir que estes resultados eram expectáveis tendo em conta as relações estreitas entre esta organização (chefias/superiores) e os restantes colaboradores.

I) Aderência a formações e a motivação em adquirir e melhorar o desempenho profissional. Incentivo e melhoria de tarefas e a alteração do desempenho;

Tendo em conta as respostas dos entrevistados, revelamos que, na sua maioria, não associam a AD às remunerações nem acham que na instituição em estudo teriam modificações nos ordenados, mesmo perante uma boa avaliação. Em minoria (apenas três entrevistados), acreditam que existe relação e possibilidade de ter outra remuneração perante uma avaliação de desempenho. Existiu ainda uma colaboradora que se distanciou da resposta pretendida, dando a resposta num contexto generalizado das instituições e não na qual está integrada.

Todos concordam que a formação é muito importante para adquirir e melhorar as funções, no entanto, devem ter em conta quais as formações que dão oportunidade para participarem. Pelo menos dois colaboradores realçaram este pormenor, aceitariam integrar-se mas isso ia depender sobretudo do tipo de formação e se é ou não adequado à sua profissão.

Todos mencionam que não existe Gestão de Carreiras, só as diuturnidades e passadas as cinco não recebem mais. Não concordam que exista alterações na carreira, uma vez que a instituição está num período de maior carência, afirmação feita pelos entrevistados.

Finalidade

J) Viabilidade e sucesso da ferramenta.

Perante a questão “No caso do seu local de trabalho, acha que a aplicação desta ferramenta seria viável? Porquê?” a maioria respondeu que não era viável pois “...*haveria sempre alguém que conseguia contornar a avaliação mesmo que precise de formação, (mesmo que o resultado da avaliação se disse que não) assim sendo, considero que não seria uma avaliação viável*” E(2) ou então, “*porque é uma instituição que presta um serviço muito diversificado e muito*

difíceis de se objetivar. O público-alvo é muito diferente por exemplo os funcionários do lar não podem ser equiparados aos de SAD”. (E3) pois para obter o sucesso teria de “tinha mudar muita coisa primeiro” E (4) como por exemplo a “ ... Colaboração entre chefia e funcionários. Os funcionários não iam compreender porque de realizar uma avaliação, fazem sempre tudo correto. (sentido irónico) ” (E5)

Por fim, não seria viável a ferramenta porque muitos dos funcionários *“não tem noção da ferramenta como tal, não aceitariam que hoje que se procedesse esse método” (E6).*

Com outra percepção sobre a viabilidade da AD, temos entrevistados que consideram que seria vantajoso tendo em vista *“aquelas pessoas que e desleixam mais que se colocam à sombra do colega”* mas poderia causar instabilidade isto é pode *“não ser bem aceite o ato de ser avaliado causaria ainda mais inveja, ciúme, injurias pela avaliação feita entre colaboradores” (E7).* E(8) diz que *“...aqui não sei se ia mudar grande coisa...”* e como não existe uma ideia sucinta do que é a ferramenta também refere, *“se for para melhor é se vem para piorar não vale a pena”* de igual modo, E(10) refere, *“não sei bem como funciona. Mas se for para melhorar a casa e trazer coisas boas para os empregados deve ser”.*

Existem 3 entrevistados que consideram vantajoso e viável para as organizações em geral, não atribuem a resposta direcionada para a SCMMB.

Como tal, por exemplo E(11) menciona, *“acho que qualquer instituição tem capacidade para implementar e melhorar com esta ferramenta. Basta a chefia e os colaboradores quererem e olharem para tal de forma positiva e acima de tudo aceitarem”*

Com o intuito de enriquecer o estudo em questão, decidiu-se realizar uma análise comparativa dos resultados deste estudo com os de um artigo similar. Referem-se certos pontos que se consideram importantes comparar sendo eles: i) Esforço por partes dos colaboradores para concretizar os objetivos da instituição; ii) Percepção relativamente aos salários e às oportunidades de formação que a instituição oferece aos trabalhadores; iii) Como é que veem que seria realizado o processo da AD.

No entanto, realça-se um breve apanhado do artigo que se intitula por *“Avaliação de Desempenho: Percepção dos funcionários de uma entidade hospitalar de Santa Catarina”*, a pesquisa teve como objetivo identificar qual é a percepção dos funcionários de uma instituição hospitalar do Estado de Santa Catarina em relação ao processo de avaliação de desempenho

implementado pela entidade. Foi usado em termos metodológicos a lado descritivo, mas também, o tratamento quantitativo e um levantamento de dados por meio de questionário.

Como tal, começa-se por referir alguns aspetos sobre o presente trabalho. Assim sendo, os colaboradores entrevistados têm a percepção que o modelo de avaliação de desempenho deve ser adequado ao contexto específico em que serão implementados e consideram, portanto, algo vantajoso para a organização. Por outro lado, também existem entrevistados que não têm noção a nível conceptual do que é esta ferramenta e até chegam a nem entender a necessidade da sua implementação numa instituição. Perante as entrevistas, deu para perceber que entre colegas não existe confiança ao nível de capacidade de cooperar perante uma avaliação de desempenho e mesmo no contexto de trabalho diário não existe uma organização que os leve a caminhar no mesmo sentido. Pelo contrário no estudo referente ao Centro Hospitalar, os colaboradores realizam todos os esforços para que sejam concretizados os objetivos da organização. Tendo em conta os resultados do artigo, *“os funcionários são capazes de esforçar-se para contribuir a obter os objetivos desejados da entidade contribuindo ao desempenho organizacional, sempre e quando a entidade seja transparente no que espera deles e ofereça boas condições de trabalho”*.

Quanto ao segundo ponto, nomeadamente a percepção quanto às oportunidades de formação que a instituição pode oferecer, conclui-se que os colaboradores e respondentes neste trabalho consideram muito importante a formação, mas tudo deve ser adequado ao tipo de trabalho, sendo que a instituição dá oportunidade de formação, mas nem sempre é a necessária tendo em conta a dificuldades sentidas na organização. Já no artigo referente ao Centro Hospitalar, os colaboradores, numa análise individual, demonstram que a qualificação profissional é interessante e a organização deve, portanto, investir nos seus funcionários. No entanto os respondentes deste artigo no geral, dão uma cotação parcial, isto é, como estamos perante *“diferentes cargos, e muitos que não precisam de formações específicas para exercerem suas atividades, o que influencia na não percepção de importância da constante qualificação*

profissional”.

No presente estudo, a maior controvérsia surge na abordagem do ato de avaliar por parte da chefia, mas também na temática das remunerações. Quanto à temática das remunerações, os colaboradores não acreditam que existam alterações neste campo após a realização da AD, o

que os leva a referir a fase de carência que dizem que a instituição está a passar. A interpretação realizada no artigo difere no contexto das remunerações uma vez que pode-se inferir que as organizações que possuem um consolidado processo de avaliação de desempenho, possibilitam ao funcionário a oportunidade de buscar o seu autodesenvolvimento dentro da organização Lucena (1992, citado em Franco, Lunkes, & Santos, 2005) e não apenas relacionar com o montante que recebe mensalmente.

Por fim, quanto ao processo de avaliação, os colaboradores do Centro Hospitalar não consideram que é desagradável o facto de serem avaliados o que *“evidencia que eles não são contra os procedimentos de avaliação fazendo-se necessário somente que a entidade estabeleça e consolide as regras e bonificações deixando claras e transparentes todas as etapas e finalidades, além de achar que é um processo positivo para alinhar os objetivos da entidade e dos funcionários”*. Mais uma vez existe discórdia perante o atual trabalho pois, *“depreende-se que os avaliadores são sérios e agem com imparcialidade no*

decorrer do processo”.

Já no presente trabalho, aquando do tratamento das questões sobre o ato de avaliar, entende-se que os colaboradores ficavam sem saber a resposta que deviam dar, mas muitas vezes transmitiam expressões faciais e outras reações de dúvida e receio. Consideram que não seria um processo justo, podendo fatores externos influenciar na classificação que é dada a cada trabalhador. Entre colegas não consideram que exista cooperação com a chefia para que AD possa decorrer de forma imparcial.

Dentre os resultados do presente trabalho vários pontos de discórdia como os seguintes: (1) os funcionários entrevistados não acreditam no esforço e capacidade do outro para contribuir para os objetivos definidos pela entidade do mesmo modo, não iriam colaborar para a realização da AD; (2) os funcionários não acreditam que o seu superior os avalie apenas tendo em consideração o desempenho do seu trabalho na entidade, ou seja, iria influenciar-se por fatores externos e (3) a maioria dos funcionários entende que as recompensas financeiras são suas principais motivações, embora considerem que os planos de carreira e as promoções são também fatores importantes para um bom desempenho individual.

Conclusão

Em sentido amplo, as conclusões tiradas deste estudo já eram, de algum modo, previsíveis. Sendo assim, no fim desta análise concluiu-se que, na SCMMB em concreto e de modo global, os colaboradores não têm a percepção exata do funcionamento de um sistema de avaliação de desempenho. A ideia geral retirada é a de que a satisfação dos colaboradores é um passo fundamental para o êxito profissional, meta que pode ser atingida mais facilmente através da avaliação do seu desempenho profissional. Tornou-se analogamente evidente a percepção de que os colaboradores não sentem ânimo para aprimorar o seu trabalho porque defendem que nunca existirá progressão na carreira e, bem assim, ajustes de renumeração. No seguimento, acreditam que a avaliação da chefia nunca seria justa, sendo influenciada por fatores que nada têm a ver com a competência e o desempenho laboral.

A aplicação da ferramenta AD é reconhecidamente importante na identificação e correção de desvios do desempenho profissional, permitindo diagnosticar a formação adequada para a resolução dos mesmos. Neste caso em específico, seja por incompetência ou por falta de conhecimento dos responsáveis pela gestão da instituição, os desvios ou mesmo os erros cometidos não são reconhecidos nem corrigidos.

Na sua maioria, os colaboradores não acreditam no êxito da avaliação do seu trabalho. Afirmam que os problemas não seriam igualmente solucionados devido à inexistência de uma atmosfera de cooperação, ou entendem mesmo por desnecessário serem avaliados em trabalhos muito fáceis e de rotina. Esta percepção poderá ser explicada pelo baixo nível de habilitações literárias existente.

Em síntese conclusiva, a maioria dos entrevistados deduziu o significado desta ferramenta em opinião pessoal, não conseguindo ter percepção dos benefícios que traria à sua vida profissional e as consequências positivas para o clima e os resultados organizacionais.

Referências Bibliográficas

Aíres, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Aberta, Lisboa.

- Afonso, A., & Estevão, C. (1992). *A avaliação no contexto organizacional da empresa e da escola. Fragmentos de percursos comparados*. Revista Portuguesa de Educação, 5(3) 81-103.
- Almeida, F. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Alfragide: Portugal. Mcgraw-Hill.
- Almeida, J., & Pinto, J. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa, Portugal: Presença.
- Angst, F., & Alves, J. (2018). *(Auto) Avaliação de qualidade do ensino superior em moçambique: Um estudo de caso*. Revista Portuguesa de Investigação Educacional. Universidade Católica do Porto. Porto.
- Azevedo, C. e tal., (2012). *Gestão de organizações sem fins lucrativos*. (3.ºed.). Lisboa, Portugal: Positivagenda.
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. Lisboa, Portugal.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Universidade técnica de Lisboa, Portugal.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *A Investigação Qualitativa em Educação*. Porto, Portugal: Porto Editora.
- Bourdieu, P. (1999). *A miséria do mundo*. (3.ª ed.). Portugal: Editora Vozes. Petrópolis.
- Braga, M. (2014). *Avaliação de Desempenho: Processos e Práticas*. (Dissertação de Mestrado), Universidade do Minho. Braga.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos-Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas: Aprendizagem organizacional, orientação de mercado e planeamento estratégico e desempenho*. Liª
- Carvalho, J. (2009) *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais*. Lisboa: Portugal: Edições Sílabo.
- Carvalho, S. (2016). *Análise e reformulação do sistema de Avaliação de Desempenho de uma empresa de Metalomecânica*. Escola Economia e Gestão. Universidade do Minho. Braga.

- Corbin, J., & Morse, J.M. (2003). The Unstructured Interactive Interview: Issues of Reciprocity and Risks when Dealind with Sensitive Topics. *University of Alberta, Canadá*, 9(3), 335-354.
- Domingues, I., & Neves, J. (2012). *Tecnologia, Gestão da Qualidade e dos Recursos Humanos: Análise Sociológica*. Ermesinde, Portugal: Edições Copy.
- Domingues, I. (2008). *Documento da Unidade Curricular*. Universidade do Minho, Braga.
- Duarte, T. (2009). *A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)*. (ed.^a 60.). ISCTE. Lisboa, Portugal: Cies E-Working Paper.
- Erdogan, B. (2002). *Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals*. Human Resource Management Review pp. 555-578. School of Business, Portland State University, USA.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa, Portugal: MacGraw Hill.
- Fleury, M. et al., (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo, Brasil: Editora Gente.
- Fonte, C. (2005). *Investigar narrativas e significados: A Grounded analysis como metodologia de referência*. Universidade Fernando Pessoa. Porto, Portugal.
- Fortin, M.F. (1999). *O processo de investigação: Da conceção à realização*. Loures, Portugal: Lusociência.
- Franco, M. (2017). Avaliação de desempenho: percepção dos funcionários de uma entidade hospitalar de santa catarina. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 14(1) 124-137.
- Franco, W., Lunkes. R., & Santos. E. (2005). *O setor não lucrativo numa perspetiva comparada*. Universidade Católica portuguesa. Porto, Portugal.
- Giddens, A. (2000). *Dualidade da Estrutura*. Oeiras, Portugal: Celta.
- Giddens, A. (2001). *Sociologia*. (6º ed.). Lisboa, Portugal.
- Giddens, A. (2008). *Sociologia*. Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gil, A. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5.ªed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, K. (2007). A new Model Of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 327–347.

- Guimarães, L. G. (2016). *Contrato psicológico e empregabilidade em contexto militar: o Exército Português*. (Tese de Doutorado não publicada). Universidade do Minho. Braga.
- Ho, A., & Coates, P., (2001). *Citizen-Initiated Performance Assessment - The Experience of Initiation in the State of Iowa*. Annual National Conference of the American Society for Public Administration. United States.
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3), 378-397.
- Lopes, I. (2015). *Avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico*. (Dissertação de Mestrado), Instituto Superior Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Madureira, C. (2002). *A avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública: A reinvenção da Função Pública*. (3.ªed.). Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Madureira, C., Rodrigues M., (2011). *A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa - Desafios e limitações do SIADAP1*. *Organizações e Profissões*. (1.ªed.). Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Porto, Portugal.
- Marques, M. (2006). *Novos desenvolvimentos da Contabilidade de Gestão e a Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos*. EEG/ Universidade do Minho. Braga.
- Mendes, A., (2015). *Avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas externas em organizações públicas*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Nova de Lisboa. Lisboa.
- Mendes, F., (2012). *Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho: um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado), Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. Braga.
- Oliveira, V., (2015). *Motivação no Trabalho e o Desempenho Individual. Um estudo aplicado a IPSS do Concelho de Salvaterra de Magos*. (Dissertação de Mestrado), Instituto Politécnico de Santarém, Santarém.
- Peräkylä, A., (2008). Analyzing talk and text. In N. K. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Collecting and interpreting qualitative materials*. Los Angeles: Sage.
- Peretti, J. (2004). *Recursos Humanos*. (3.ªed.). Lisboa, Portugal: Edições Silabo.

- Pereira (2013). *Importância da Avaliação de Desempenho nas organizações. Estudo numa empresa portuguesa do setor alimentar*. (Dissertação de Mestrado), Instituto Politécnico do Porto. Porto.
- Pinto, C. et al. (2012). *Fundamentos de Gestão*. (4.ªed.). Lisboa, Portugal: Presença.
- Quaresma, S., & Boin, V., (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer uma entrevista em Ciências Sociais. *Revista Eletrónica dos Pós-graduados em sociologia política*, 2(1), 68-80.
- Robert, M. (1988). *Fondement el étapes de la recherche scientique em psychologie*. (3.º ed.). Saint- Hyacinthe: Edisen.
- Russo, C. (2017). *Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais*. (Dissertação de Mestrado), Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal.
- Santos, A. (2016). *Satisfação e desempenho: um estudo com empregados de contacto*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Santos, G., (2007). *O desenvolvimento de carreira dos académicos: uma análise centrada na relação entre trabalho e família*. (Tese de Doutoramento não publicada), Universidade do Minho, Braga.
- Santos, T. (2017). *Avaliação de Desempenho na Perceção dos Docentes de Atividades de Enriquecimento Curricular: Pertinência e Critérios*. (Dissertação de Mestrado), Instituto Superior Contabilidade Administração Porto, Porto.
- Sílvia, E. (2014). *Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho: estudo de caso no Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Lusíada, Lisboa.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. (4.ª ed.). Newbury Park: Sage
- Tivinõs, A. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo, Brasil: Editora atlas.
- Vala, J. (1987). *A análise de conteúdo. Metodologia das ciências sociais*. Porto, Portugal: Edições Afrontamento.

Outras Fontes

Decreto-Lei n. °119/83, de 25 fevereiro artigo nº1 - Diário da República n.º 46/1983,

Série I de 1983-02-25 acedido em,

<https://dre.pt/pesquisaavancada//asearch/advanced/normal?types=SERIEI&tipo=%22Decreto-Lei%22&numero=119/83>