

Um modelo para a implementação de um sistema de avaliação dos colaboradores da Fundação Gaspar Frutuoso

Trabalho de Projeto

Sílvia Freitas Martinho

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Um modelo para a implementação de um sistema de avaliação dos colaboradores da Fundação Gaspar Frutuoso

Trabalho de Projeto

Sílvia Freitas Martinho

Orientador

Professor Doutor José António Cabral Vieira

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Recursos Humanos.



RESUMO

Atualmente, com os novos desafios impostos à gestão de recursos humanos nas organizações, torna-se essencial manter os colaboradores satisfeitos, motivados e empenhados no desenvolvimento das suas tarefas. Neste sentido, o presente trabalho de projeto tem como propósito contribuir para o processo de desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho destinado aos colaboradores da Fundação Gaspar Frutuoso, assim como integrar um conjunto de possíveis recompensas associadas ao mesmo, no pressuposto de que tal processo poderá incrementar a satisfação, a motivação e, em última instância, a produtividade. Para este efeito, foi elaborado um modelo de avaliação de desempenho, sendo, posteriormente, analisada a opinião dos colaboradores, através de um inquérito, para cada fase do processo de avaliação. Os colaboradores tiveram, ainda, a oportunidade de opinar sobre as implicações derivadas desta avaliação bem como apontar sugestões de melhoria do modelo. Concluiu-se que eles concordaram, na generalidade, com o modelo de avaliação apresentado.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; Fundação Gaspar Frutuoso; medidas de desempenho; recompensas; satisfação no trabalho; sistema de avaliação

ABSTRACT

Currently, with the new challenges imposed on the management of human resources in organizations, it is essential to keep employees satisfied, motivated and committed to the development of their tasks. Accordingly, this project work aims to contribute to the process of developing a performance evaluation system for the employees of the Fundação Gaspar Frutuoso, as well as a set of possible rewards associated with it, on the assumption that such a process may increase satisfaction, motivation and, ultimately, productivity. For this purpose, a performance evaluation model was elaborated, and, later, the opinion of the employees in relation to it was analyzed, through a survey, for each phase of the evaluation process. Employees also had the opportunity to give their opinion on the implications arising from this assessment and to point out suggestions for improving the model. It was concluded that employees generally agreed with the evaluation model presented.

Keywords: performance appraisals; Fundação Gaspar Frutuoso; performance measures; rewards; job satisfaction; evaluation system

AGRADECIMENTOS

Esta meta académica que alcanço surge não só pelo meu esforço pessoal mas também se deve ao apoio de todos aqueles que me acompanharam em mais uma importante jornada académica.

Ao meu orientador, professor doutor José António Cabral Vieira que me apoiou desde o primeiro momento, pela sua pronta disponibilidade na orientação do trabalho de projeto, assim como todas as reflexões, críticas e conhecimentos transmitidos que ajudaram na melhoria deste trabalho.

Aos meus pais, Ana e José, que foram os principais impulsionadores de prosseguir mais um grau académico e por todas as oportunidades que me deram com vista a um futuro melhor.

Ao meu noivo, Tiago, por todo o apoio, compreensão e motivação em mais uma etapa académica da minha vida.

À Dra. Carla Ramalho que me desafiou para o tema do meu trabalho de projeto e permitiu que todo o trabalho tivesse por base a Fundação Gaspar Frutuoso.

Aos restantes colegas de turma e de trabalho, que contribuíram para a conclusão do meu mestrado.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE	iv
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS	viii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 Avaliação do desempenho e objetivos.....	3
2.2 Avaliação do desempenho e satisfação no trabalho	4
2.3 Gestão estratégica de pessoas com vista à retenção de talento e perspectiva de carreira	8
2.4 Sistema de avaliação do desempenho.....	9
2.4.1 Avaliação do desempenho eficaz.....	10
2.4.2 Limitações do sistema de avaliação	11
2.4.3 Classificação dos sistemas de avaliação	12
CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DA FUNDAÇÃO GASPAR FRUTUOSO.....	13
3.1 Caracterização jurídica	13
3.2 Competências.....	14
3.3 Estrutura orgânica.....	15
3.4 Evolução do quadro de recursos humanos.....	15
3.5 Caracterização dos departamentos.....	17
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	22
4.1 Desenvolvimento de um modelo de avaliação dos colaboradores	22
4.2 Fases do modelo de avaliação.....	23
4.2.1 Fixação dos objetivos.....	23
4.2.2 Autoavaliação.....	24
4.2.3 Avaliação	24
4.2.4 Pronúncia dos interessados	25
4.2.5 Decisão final de avaliação.....	25
4.3 Implicações da avaliação	26
4.4 Os dados do inquérito	27
4.4.1 Análise da concordância do modelo pelos colaboradores	27
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	31

REFERÊNCIAS	33
ANEXOS.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Parâmetros indicativos para atingir o objetivo	24
Tabela 2. Número de recompensas a atribuir conforme a avaliação final atribuída	26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relação entre as medidas de desempenho e satisfação no trabalho.....	6
Figura 2. Órgãos do Conselho Diretivo da FGF	15
Figura 3. Concordância dos colaboradores com a fase da autoavaliação.....	28
Figura 4. Número de recompensas a atribuir conforme a escala de avaliação.....	29
Figura 5. Recompensas da avaliação de desempenho	29

LISTA DE ABREVIATURAS

- C&T – Ciência & Tecnologia
- CD – Conselho Diretivo
- CPA – Código do Procedimento Administrativo
- CT – Código do Trabalho
- DGO – Direção-Geral do Orçamento
- FGF – Fundação Gaspar Frutuoso
- I&D – Investigação & Desenvolvimento
- LQF – Lei-Quadro das Fundações
- RH – Recursos Humanos
- SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na
Administração Pública
- UAç – Universidade dos Açores

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho dos colaboradores tem demonstrado ser uma prática indispensável nas organizações com o intuito de melhorar o desempenho dos colaboradores e o sucesso da empresa ou organização (Karimi, *et al.*, 2011), tornando-se, por isso, essencial, na atualidade, a aplicação de modelos de avaliação. De acordo com Hussain *et al.* (2016), os trabalhadores são considerados os recursos mais importantes de uma empresa, sendo que os colaboradores satisfeitos irão contribuir para o desempenho da organização. Conseqüentemente, a satisfação dos colaboradores é um dos fatores cruciais para o alcance dos objetivos das organizações. A finalidade da avaliação do desempenho será influenciar positivamente o desempenho individual e coletivo.

O impacto da avaliação do desempenho resulta em reações por parte dos trabalhadores a essas avaliações. A relação entre avaliador e avaliado (assim como a confiança e a precisão da avaliação) constitui um pré-requisito para a aceitação e o reconhecimento da sua utilidade pelos funcionários. Por sua vez, as distorções na avaliação levam a uma menor aceitação pelos colaboradores e diminuem o esforço no desempenho das suas tarefas (Prendergast & Topel, 1996). Além disso, os traços de personalidade, principalmente do avaliado, mas também do avaliador, influenciam na decisão geral da avaliação. De uma forma geral, contribuem para a satisfação dos trabalhadores quer o *feedback* da avaliação de desempenho quer as avaliações que cumpram com o princípio de justiça processual e a participação dos funcionários em todo o processo de avaliação (Kampkötter, 2014).

Este trabalho tem como objetivo contribuir para uma melhoria na reflexão a fazer sobre como a avaliação de desempenho justa e o reconhecimento dos colaboradores favorecem a satisfação dos colaboradores e a retenção de talentos na organização. De facto, tem-se comprovado que trabalhadores mais satisfeitos têm maior produtividade, maior eficiência e menor rotatividade, o que determina uma menor probabilidade de abandonar as empresas (Valentine *et al.*, 2011).

Torna-se essencial, nos dias de hoje, o estabelecimento de medidas de crescimento para o funcionário e recompensas que motivam através do estabelecimento de objetivos pessoais em concordância com os da empresa. Assim, com a estabilização do quadro de pessoal da Fundação Gaspar Frutuoso (FGF) tem-se mostrado imperativa a criação de um

modelo de avaliação de desempenho adaptado às necessidades dos trabalhadores e especificidades do trabalho que desenvolvem na organização.

Para tal, neste trabalho de projeto, foi desenvolvido um modelo de avaliação através de diversas fases que, conseqüentemente, terá uma implicação mediante a aplicação de recompensas. Em virtude da criação do modelo, os colaboradores foram questionados, através de inquérito no *google forms*, sobre a concordância com as diversas fases do modelo de avaliação proposto, quais as recompensas mais favoráveis para os colaboradores da FGF e o que poderá ser melhorado de modo a aplicar ao modelo de avaliação de desempenho.

O trabalho de projeto está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, encontra-se a introdução ao trabalho, contextualizando o estudo, os objetivos, a metodologia e a estrutura do projeto. O segundo capítulo corresponde à revisão da literatura sobre a avaliação do desempenho e objetivos, avaliação do desempenho e satisfação no trabalho, gestão estratégica de pessoas com vista à retenção de talentos e perspectiva de carreira e sistemas de avaliação do desempenho (avaliação do desempenho eficaz, limitações do sistema de avaliação e classificação dos sistemas de avaliação). O terceiro capítulo destina-se à caracterização da Fundação Gaspar Frutuoso, dando a conhecer as suas características jurídicas, competências, estrutura orgânica, evolução do quadro de recursos humanos e dos departamentos. O quarto capítulo diz respeito à metodologia utilizada no estudo, desenvolvimento do modelo e seus objetivos, técnicas aplicadas e instrumentos de recolha de dados para a caracterização dos resultados da implicação do modelo. No final, o quinto capítulo refere-se às conclusões, às contribuições e limitações.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Para desenvolver o modelo de avaliação de desempenho dos colaboradores da Fundação Gaspar Frutuoso, torna-se essencial introduzir uma série de conceitos teóricos de modo a entender que a gestão de carreiras, através da avaliação do desempenho eficaz e adaptado à realidade da organização e à sua função, se afigura essencial para a retenção dos colaboradores nas instituições.

Também se torna importante, para fundações sem fins lucrativos, que todos os recursos sejam geridos com a maior eficácia ao reter os colaboradores de maneira a obter bons resultados (Lettieri *et al.*, 2004). Por conseguinte, estes mesmos recursos humanos permitem uma maior competitividade das organizações (Caetano, 2008).

2.1 Avaliação do desempenho e objetivos

Segundo Fletcher (2001), a avaliação do desempenho define-se como o conjunto de atividades que a organização utiliza para avaliar os seus colaboradores, desenvolver as suas competências, realçar o seu desempenho e distribuir recompensas. A avaliação do desempenho possui um papel importante na gestão de recursos humanos de uma empresa, a qual utiliza métodos e processos para avaliar o nível de desempenho dos colaboradores (Van Dijk & Schodl, 2015).

Tendo como finalidade realizar a avaliação do desempenho dos indivíduos, será necessário fazer uma apreciação do desempenho do indivíduo de acordo com a sua função, que está interligada com o modo como os colaboradores da organização desenvolvem o desempenho e a gestão de objetivos, bem como a gestão de remuneração, progressão de carreiras e formação (Sarmiento *et al.*, 2015).

A criação de um sistema de avaliação do desempenho e recompensas torna-se importante para as instituições numa perspetiva da retribuição ser ajustada ao desempenho e respetivas funções, planos de carreira atrativos para detetar e reter talentos, coordenar o trabalho realizado pelo colaborador e rentabilizar as suas competências (Sarmiento *et al.*, 2015). De acordo com os mesmos autores, quando nos referimos a avaliação de desempenho, associamo-la à possibilidade de desenvolvimento profissional do colaborador, uma realidade social fraca ou inexistente numa perspetiva de progressão de remuneração e de desenvolvimento profissional.

Lawler (1981) defende que deve ser empregue a avaliação do desempenho como meio de proposta de gestão de salários, fonte de planeamento pessoal a curto e longo prazo, motivação e conseqüente desempenho dos colaboradores e veículo para tomadas de decisão no plano de carreira. Assim, a gestão do desempenho permite uma melhoria do funcionamento da organização e, por conseguinte, a melhoria do comportamento dos trabalhadores. Com a satisfação pessoal e profissional, a instituição aperfeiçoa-se tecnologicamente e processualmente. Van Dijk & Schodl (2015) afirmam que, para além da precisão da avaliação como critério de eficácia, há que valorizar os aspetos motivacionais como a reação dos avaliadores e dos avaliados à avaliação do desempenho, para que os trabalhadores melhorem a sua valoração de desempenho após uma avaliação, aceitando a mesma e mostrando-se dispostos a mudar o seu comportamento.

2.2 Avaliação do desempenho e satisfação no trabalho

A avaliação do desempenho contribui para a atribuição de recompensas, incentivos e para o reconhecimento dos colaboradores, elevando, deste modo, a sua moral. Estes fatores são alguns dos que contribuem para a motivação dos colaboradores, uma vez que os trabalhadores com elevada motivação concedem uma vantagem competitiva à organização, fazendo também com que a empresa alcance os seus objetivos (Zakaria *et al.*, 2011).

A satisfação no trabalho caracteriza-se por ser um estado emocional resultante da avaliação do trabalho de alguém. Por outro lado, a insatisfação ocorre quando as expectativas de um indivíduo face ao trabalho são frustradas (Akafo & Boateng, 2015). Estabelecer metas nas organizações ajuda a perceber a conexão entre a avaliação do desempenho e a satisfação no trabalho, uma vez que as metas serão utilizadas para atingir os objetivos dos colaboradores e da empresa, permitindo elevados níveis de motivação e um mais esforço de trabalho dos funcionários (Kane & Lawler, 1978).

No entanto, as distorções na classificação da avaliação podem levar a uma menor aceitação e satisfação entre os funcionários e, conseqüentemente, à diminuição dos incentivos ao esforço individual. De entre estas distorções, há a relevar aspetos como o favoritismo, a punição, os motivos interpessoais ou os traços de personalidade dos avaliadores (Kane & Lawler, 1978). Esta insatisfação pode resultar em custos elevados para a organização, nomeadamente com a existência de quatro formas de o colaborador

responder à insatisfação como “saída”, “voz”, “lealdade” e “negligência”, diferenciando pela natureza ativa ou passiva e destrutiva ou construtiva (Zhou & George, 2001).

Segundo vários estudos, a relação entre a satisfação do funcionário e a avaliação do desempenho é uma das mais significativas no que respeita ao processo avaliativo (Sudin, 2011). Assim, a avaliação do desempenho deve ser utilizada como base para auxiliar e apoiar na tomada de decisões quanto à satisfação e ao desenvolvimento dos trabalhadores, sendo cada um avaliado de acordo com o seu desempenho, reconhecimento e aptidão para a promoção (Karimi *et al.*, 2011).

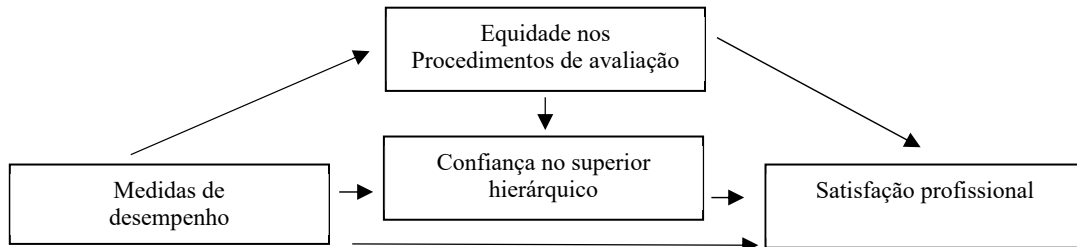
Proporcionar aos colaboradores *feedback* sobre o seu desempenho é habitual em todas as organizações. Consiste em fornecer informações acerca de decisões tomadas por agentes externos sobre o nível de desempenho de uma determinada tarefa (Kluger & DeNisi, 1996), sendo que a informação dada ao funcionário pode torná-lo ciente do seu nível de trabalho e servir como fonte para motivar os trabalhadores de forma eficaz. Para além disso, estarão interessados em receber o *feedback* do desempenho para saberem o quão próximo estão de atingir os objetivos propostos em sede de avaliação. No entanto, receber ou dar *feedback* também será com certeza uma tarefa desafiadora.

Van Dijk & Kluger (2004, 2011) sugerem que a distinção entre objetivos ou tarefas para progressão ajuda a definir situações em que o *feedback* se mostra eficaz, nomeadamente as tarefas que são realizadas para satisfazer a progressão, se beneficiarem de apreciação positiva, enquanto as tarefas realizadas para cumprir deveres e obrigações, se beneficiarem de apreciação negativa. Assim, o gestor deverá adaptar o seu parecer de acordo com as características do trabalhador e da tarefa.

Em concordância com Lau & Sholihin (2005), a confiança entre os membros da organização também demonstra ser um dos fatores que aumentam o desempenho, visto que, direta ou indiretamente, a confiança está associada ao desempenho individual, à visão da equipa e à componente organizacional, que afeta a satisfação no trabalho.

A satisfação associada à avaliação do desempenho aumenta a confiança dos colaboradores face aos seus superiores hierárquicos. Deste modo, terão uma relação aberta para expressar os seus sentimentos e, por conseguinte, menos frustração e conflitos, contribuindo para motivar os trabalhadores e poderem abordar o que está mal na organização no que respeito ao desempenho das suas tarefas ou ao modo de avaliação de desempenho (Ross, 1994).

Figura 1. Relação entre as medidas de desempenho e satisfação no trabalho



Fonte: Adaptado de Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005).

A justiça também é um mecanismo importante e afeta a reação dos funcionários face à avaliação. A percepção de justiça no processo de avaliação prende-se com a justiça nos processos e procedimentos da organização usados para avaliar os seus colaboradores. Tem, ainda, a ver com a necessidade de comunicar o *feedback* do desempenho, as recompensas e o aumento do nível remuneratório (Lind & Tyler, 1988).

Segundo Van Dijk & Schodl (2015), construir um sistema de avaliação de desempenho torna-se desafiante porque o desempenho dos trabalhadores nem sempre é comparável e eles não poderão ser avaliados de igual forma. Os superiores hierárquicos nem sempre conseguem observar todos os colaboradores ao mesmo tempo e nem sempre realizam tarefas comparáveis em termos de complexidade e dificuldade. Além disso, com a globalização, os gestores supervisionam os colaboradores à distância, o que torna o processo ainda mais complexo. Por conseguinte, os fatores relativos à personalidade e a percepção do avaliador poderão afetar a percepção de justiça da avaliação, nomeadamente os gerentes com altos níveis de consciência e amabilidade que acreditam que os funcionários são capazes de mudar e são entendidos como mais justos.

Com efeito, a literatura existente sugere que a justiça processual provavelmente afetará as atitudes e os comportamentos dos indivíduos. Segundo Hopwood (1972), um processo de avaliação visto como injusto para os funcionários poderá resultar numa fonte de conflito, tensão e ansiedade.

Kaplan & Atkinson (1998) também defendem que deve haver considerações comportamentais nos sistemas de medição de desempenho, em que o colaborador deve acreditar que o sistema é justo, uma vez que a justiça processual afeta a satisfação com o trabalho.

Para justificar que a expectativa de justiça no processo de avaliação de desempenho afeta a satisfação no trabalho, baseia-se na premissa de que os trabalhadores preferem processos justos a injustos e, para tal, surgem duas explicações possíveis. A primeira relacionada com a teoria do interesse próprio, em que os processos justos motivam as pessoas a maximizar os seus resultados a curto e a longo prazo, alcançando objetivos pessoais e, conseqüentemente, sentindo-se mais satisfeitos com os processos justos (Thibaut & Walker, 1975). A segunda explicação está associada ao modelo de valor do grupo, segundo o qual os processos justos valorizam a participação no grupo, não apenas por questões económicas mas também por razões sociais e psicológicas, o que leva a um maior nível de satisfação dos membros dos grupos (Lind & Tyler, 1988).

Os traços de personalidade, principalmente do avaliado, são importantes variáveis a serem verificadas nos sistemas de avaliação, ignoradas anteriormente na literatura. Assim, verificamos que existem efeitos moderadores da personalidade sobre a relação entre a avaliação do desempenho e a satisfação no trabalho (Kampkötter, 2014).

A personalidade dos “Cinco Grandes” de Costa & McCrae (1995), entre outros autores, validada por uma série de estudos psicológicos, é uma dimensão que compreende a consciência, o neuroticismo, a abertura à experiência, a extroversão e a amabilidade. Pessoas com elevada consciência são cuidadosas, responsáveis, organizadas e fazem as coisas de forma eficaz e eficiente. Por sua vez, os colaboradores são mais bem-sucedidos e mostram um elevado nível de motivação para o desempenho, com um alto nível de orientação para realizar as tarefas e atingir os objetivos. O neuroticismo (instabilidade emocional), em que o trabalhador está ansioso, inseguro e fica facilmente nervoso e preocupado com a avaliação formal do desempenho, pode diminuir a sua satisfação no trabalho, visto que os colaboradores com instabilidade emocional podem temer ter conseqüências negativas da sua avaliação do desempenho, principalmente nas avaliações de desempenho relacionadas com resultados monetários que se prendem com o alcance de objetivos. Colaboradores com abertura à experiência caracterizam-se por serem curiosos, inteligentes, incrementarem novas ideias e serem criativos. Efetivamente, a avaliação de desempenho pode ser entendida como uma barreira para um comportamento inovador, pois depende principalmente de indicadores a curto prazo, sendo que funcionários com mente mais criativa e aberta podem sentir-se limitados no seu trabalho e, em ambiente formalmente avaliado, originar níveis baixos de satisfação no trabalho. Quanto à extroversão, a pessoa é descrita como comunicativa, assertiva, sociável, apresentando um comportamento de busca de *status*. Por conseguinte, os efeitos de

receber o *feedback* da avaliação regularmente mostram um nível de autoconhecimento e confiança para os trabalhadores extrovertidos, revelando que está positivamente relacionado com o desempenho e a satisfação no trabalho. A última dimensão denomina-se de amabilidade e caracteriza-se por a pessoa ser cooperativa, tolerante, confiante e atenciosa. Geralmente, estas pessoas tentam evitar a avaliação formal em sistemas de avaliação devido à possibilidade da existência de desigualdade entre colegas para evitar situações de conflito. Se forem regularmente avaliadas, isso pode diminuir a satisfação no trabalho, principalmente quando ocorrem consequências (Barrick & Mount, 1991).

2.3 Gestão estratégica de pessoas com vista à retenção de talento e perspectiva de carreira

A gestão estratégica de pessoas tem sido cada vez mais um investimento nas organizações, que contribui para o desempenho organizacional com a boa prática de gestão de pessoas (Nunes & Reto, 2015). Segundo Cunha *et al.* (2012), a organização deve dispor de melhores práticas de gestão de pessoal, de acordo com as suas condições particulares, não tomando em conta apenas a existência de bons profissionais.

Para a retenção de talentos numa instituição, muitos estudos têm determinado que a remuneração não é o principal método, pois existem outros fatores igualmente importantes. Assim, reter pessoas com talento depende de condições como a qualidade de liderança e a capacidade das empresas de utilizarem as competências e os conhecimentos dos seus colaboradores (Hiltrop, 1999).

A definição de carreira consiste no desenvolvimento das mais diversas funções que o colaborador desempenha na empresa ao longo do tempo. A carreira consiste numa parte integrante com elevada importância, sendo que o trabalho constitui uma fonte de identidade, desafio, criatividade e remuneração.

Este conceito de carreira tem sido alterado ao longo dos tempos com a dinâmica das organizações, surgindo uma nova perspectiva de sucesso, sendo que os novos modelos de carreiras têm várias opções com muitas perspectivas possíveis de desenvolvimento. Para além das medidas tradicionais da avaliação de sucesso da carreira, surge o equilíbrio, a autonomia, a liberdade, entre outras. Apesar de os indivíduos gerirem a sua própria carreira, é necessário que as organizações incrementem modelos de gestão das pessoas e do seu desenvolvimento (Hiltrop, 1999). Será importante também referir que o desenvolvimento da carreira não poderá ser feito num único dia ou formação e representa

um esforço contínuo e formalizado para reconhecer os funcionários e os recursos organizacionais bem como desenvolvê-los (Jackson & Sirianni, 2009).

Schneider & Bowen (1993) defendem que o investimento no desenvolvimento da carreira dos funcionários fará com que eles mostrem uma maior satisfação no trabalho e lealdade em relação à empresa, o que se traduz numa menor rotatividade de colaboradores nas empresas. Ademais, um aumento da retenção dos trabalhadores traduz-se em baixas taxas de rotatividade na organização e numa maior satisfação para o cliente e para a produtividade da empresa, de acordo com anteriores pesquisas (Brox, 2007). Também a capacitação dos trabalhadores levará ao seu elevado conhecimento e oportunidade de ganharem responsabilidades adicionais para desempenhar as suas funções com maior eficiência quer na resolução de problemas do cliente quer no tratamento de eventuais falhas de serviço (Fawcett, *et al.*, 1994).

2.4 Sistema de avaliação do desempenho

Os sistemas de avaliação do desempenho são inerentes à cultura organizacional e às características relativas ao cargo a desempenhar, bem como ao estilo de gestão do avaliador. Em relação à métrica utilizada no sistema de avaliação, poderá ser o método qualitativo, quantitativo ou misto que, juntamente com a criação de indicadores, deverão ser claros e transparentes no processo de avaliação em que se deve estabelecer relação com a descrição de funções (Sarmiento *et al.*, 2015).

De acordo com alguns autores, a implementação do processo de sistema de desempenho tem de ser faseada do seguinte modo: «(a) definição de objetivos por organização, departamento e colaborador; (b) implementação de um sistema de avaliação de desempenho; (c) identificação das necessidades de formação bem com desenvolvimento e implementação de estratégias de desenvolvimento das competências chave identificadas; (d) planeamento de carreira; (e) gestão de cultura» (Cunha *et al.*, 2012).

Para efetuar uma avaliação correta do desempenho, será necessário proceder à análise e à descrição das funções dos trabalhadores da instituição.

A análise e a descrição de funções consistem em determinar todos os requisitos qualificativos, responsabilidades e exigência adjacentes à função com vista a um desempenho oportuno através de diversas técnicas, especificar as tarefas e atribuições da função e relacionar as tarefas, os deveres e responsabilidades da mesma.

De acordo com Gomes *et al.* (2008), deve ser integrado o ciclo de avaliação do desempenho de forma cuidada e faseada, de modo a observar todos os aspetos importantes desde os critérios de seleção aos critérios de promoção com práticas de reconhecimento do mérito dos colaboradores. Assim sendo, primeiramente, devemos definir os objetivos e responsabilidades, considerando o seu grau; depois, desenvolver padrões de desempenho; seguidamente, avaliar o desempenho e, por fim, redefinir os objetivos que permitem identificar possíveis disparidades.

2.4.1 Avaliação do desempenho eficaz

Ao longo dos tempos, tem-se verificado que as organizações não realizam a avaliação do desempenho de forma eficaz, preocupando-se apenas com o desenvolvimento de uma estrutura correta do sistema (Lawler, 1979). Com efeito, uma avaliação eficaz poderá ajudar a superar os problemas enfrentados pelos funcionários no seu trabalho. Segundo Anderson (2002), a avaliação do desempenho tem a probabilidade de exercer um impacto negativo sobre a organização e os funcionários, quando não for feita de forma eficaz.

Segundo Sarmiento *et al.* (2015), se forem estabelecidos objetivos para a avaliação de desempenho, pode-se aumentar a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, a sua produtividade e persistência em relação a novas formas de trabalhar. A verdade é que, se os objetivos forem concretos e definidos com clareza, a motivação dos indivíduos irá criar um elevado nível de desempenho. Por sua vez, os objetivos indefinidos ou a sua inexistência provocam um desempenho menor.

Assim, a avaliação do desempenho deve ser feita de modo eficaz, identificando, através do desempenho da organização e dos colaboradores, que fatores associados à falta de motivação e à falta de competências são razões para influenciar os níveis de desempenho e poderão contribuir para a decadência. Anderson (2002) também defende que, para a organização ser eficaz, deverá medir regularmente o desempenho, incluindo o *feedback* do desempenho dos funcionários, reconhecendo o seu trabalho. Normalmente, a informação negativa tem menos probabilidade de ser transmitida ao colaborador, ao invés da informação positiva. Além disso, Rechter (2010) afirma que a consequência é classificar os funcionários como médios ou acima do que abaixo da média, a fim de não resultar em constrangimento.

Segundo Rudman (2002), a avaliação do desempenho tem um impacto positivo e negativo. Os colaboradores que receberem uma avaliação boa valorizam-na e, geralmente, são motivados a ter um bom desempenho e a mantê-lo, ao passo que, se

obtiver uma avaliação baixa, o trabalhador pode sentir uma perda de motivação no local de trabalho e isso causar um impacto no desempenho. Também poderá surgir o problema da inflação da avaliação relacionada com a personalidade do avaliador, principalmente se este pretender evitar situações de conflito. Deste modo, os avaliadores deverão desenvolver habilidades para ajudar a lidar com os possíveis conflitos de classificação da avaliação (Akinbowale *et al.*, 2014).

O sistema de avaliação que, depois de aplicado, reduz as pessoas a uma escala de classificações, também tem de produzir retorno para a organização. A este propósito, deve ser aplicado um conjunto de etapas no processo de avaliação do desempenho, tais como: incentivar a mudança, lançar fundações com escalas de elevada exigência, sustentar o comportamento, propiciando as ferramentas e os recursos para impulsionar, monitorizar e melhorar, assegurando a permanência e o desenvolvimento das lideranças pela melhoria dos procedimentos (Sarmiento *et al.*, 2015).

Kane & Lawler (1978) indicaram um conjunto de variáveis que devem ser tidas em conta de modo a conseguir-se uma avaliação de desempenho eficaz, como as categorias metodológicas da avaliação, que se refere aos processos de medição; conteúdo de medição respeitante ao que deve ser medido na avaliação; tipo de fonte que alude aos sujeitos envolvidos e à formulação do objetivo no que diz respeito aos parâmetros das tarefas desenvolvidas e dos papéis a exercer e, por fim, as categorias interligadas com o clima organizacional inerente às características de gestão.

2.4.2 Limitações do sistema de avaliação

Apesar da existência de um sistema de avaliação contribuir para uma série de benefícios tanto para os colaboradores como para a organização, também surgem limitações e custos decorrentes da avaliação do desempenho.

Conforme afirma o autor Nickols (2007), as limitações e os custos resultam na possível redução temporária da produtividade após a realização das reuniões de avaliação de desempenho; na erosão do desempenho ao longo do tempo, devido aos sistemas de avaliação; na perturbação da motivação e da moral, uma vez que o uso da avaliação para penalizar ou premiar causa danos morais e motivacionais e poderá também existir maior ênfase no indivíduo *versus* equipa e tarefa *versus* processo, em que o sistema de avaliação de desempenho salienta o desempenho individual na execução das tarefas, e não o desempenho de equipa.

Ordóñez *et al.* (2009) constatam que a definição de objetivos tem efeitos colaterais imponderáveis. Neste sentido, alguns autores sugerem a seletividade no momento da definição bem como na monitorização, de modo a minimizar as consequências quer a nível da organização quer a nível dos colaboradores.

Em suma, o processo de avaliação carece de uma reflexão adequada a ser aplicada pelas organizações. De outro modo, apenas será um processo burocrático e com implicações negativas para o funcionamento da empresa. Não obstante, perante as limitações apresentadas, devem permanecer as avaliações de desempenho com o propósito de aumentar a eficiência e a retenção de talentos.

2.4.3 Classificação dos sistemas de avaliação

Para a implementação de um sistema de avaliação, será necessário adotar os devidos sistemas na sua realização e medir com objetividade. A parte mais difícil é exatamente medir com precisão e objetividade o desempenho do funcionário. Efetivamente, a medição do desempenho deverá englobar a avaliação das tarefas principais concluídas e bem assim o sucesso do colaborador num determinado período, além da comparação com as metas iniciais estabelecidas (Rudman, 2002). Kuvaas (2006) argumenta que a mensuração integra a qualidade e o tempo das tarefas realizadas de maneira a atingir os objetivos, o cumprimento dos padrões desejados e os custos envolvidos.

Atkins & Wood (2002) defendem que técnicas como a de múltiplos avaliadores permitem que o colaborador se avalie, e a sua própria opinião seja considerada na política de avaliação de desempenho. Ademais, os funcionários, ao sentirem-se envolvidos e satisfeitos com a política de avaliação fazem com que os outros avaliadores possam ser influenciados com a autoavaliação dos seus trabalhadores. Regularmente, os colaboradores nem sempre demonstram o que podem fazer para não serem manipulados. A avaliação do desempenho deve incidir no desempenho do funcionário, trazendo benefícios à empresa, ao invés de os colaboradores sentirem que a organização utiliza a avaliação de desempenho com o objetivo de reforçar as normas organizacionais (Coens & Jenkins, 2000).

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DA FUNDAÇÃO GASPAR FRUTUOSO

Este capítulo caracteriza a Fundação Gaspar Frutuoso, entidade à qual será aplicado o modelo de avaliação de desempenho dos seus colaboradores. Torna-se, então, importante, para a análise em causa, conhecer as suas principais características. Deste modo, procedeu-se à sua caracterização jurídica, à invocação das suas competências, à leitura da sua estrutura orgânica, à interpretação da evolução do quadro de recursos humanos e à caracterização dos departamentos.

3.1 Caracterização jurídica

A Fundação Gaspar Frutuoso foi criada pela Universidade dos Açores a 4 de março de 1999. Possui como natureza ser uma Fundação Pública de Direito Privado. Contém personalidade jurídica, órgãos e património próprio, autonomia administrativa e financeira própria, que se regem pelos próprios estatutos da fundação, Lei-Quadro das Fundações e toda a legislação aplicável.

Pessoa coletiva de direito privado e detentora de fins de utilidade pública com reconhecimento obtido pela Portaria n.º 674/2000, de 13 de março, publicada no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 92, de 28 de abril e na sequência da Lei n.º 1/2012, de 3 de janeiro, que determina a realização de um censo e a aplicação de medidas preventivas a todas as fundações, nacionais ou estrangeiras, que prossigam os seus fins em território nacional, e da Lei n.º 24/2012, de 09 de julho, na sua redação atual (Lei-Quadro das Fundações), que definiu os princípios e normas regentes das fundações. O Governo da República, com o parecer positivo do Governo Regional dos Açores, determinou a manutenção da Fundação Gaspar Frutuoso.

A decisão de manutenção permitiu que fosse declarado novamente o estatuto de utilidade pública através de despacho do Presidente do Governo Regional dos Açores, a 27 de junho de 2013.

A colaboração direta com a Universidade dos Açores tem como intuito fomentar atividades de cariz científico, tecnológico, social, cultural, artístico, desportivo, económico e ambiental, entre outros, com a promoção e participação em concursos, programas e projetos, bem como o desenvolvimento de ações de formação, consultadoria e divulgação.

Os estatutos da FGF sofreram a sua primeira alteração por deliberação do Conselho Geral de 12 de janeiro de 2018, conforme despacho n.º 5034/2018, publicado no *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 97, de 21 de maio, alteração resultante da recomendação da Presidência de Ministros no sentido de promover a conformação do n.º 1 do artigo 17.º dos estatutos com o n.º 1 do artigo 22.º do Decreto Legislativo Regional n.º 13/2011/A, de 11 de maio, no qual surge a obrigação da reunião semanal do Conselho Diretivo, ao invés da reunião mensal inicialmente prevista nos estatutos (Relatório de Contas de 2021 da Fundação Gaspar Frutuoso).

3.2 Competências

De acordo com os fins estabelecidos nos estatutos da Fundação Gaspar Frutuoso, esta tem como competências:

«a) Fomentar, apoiar e realizar atividades de investigação científica e de desenvolvimento experimental e tecnológico, em estreita ligação com instituições de ensino superior, de investigação e empresas, e estimular a cooperação entre estas e outras entidades nacionais ou estrangeiras;

b) Promover, incentivar e concretizar a prestação de serviços de investigação científica e desenvolvimento tecnológico, assim como de consultoria técnica e científica;

c) Fomentar, apoiar e realizar ações de formação e de divulgação científica e tecnológica;

d) Conceder bolsas, prémios e subsídios, para apoiar atividades de ciência e tecnologia e de formação profissional, promovendo o mérito e a excelência, bem como outras de interesse social;

e) Dinamizar projetos e ações de interesse para aumentar a qualidade do ensino, da investigação e dos serviços, assim como para garantir boas-práticas e promover a preservação do ambiente e a segurança de pessoas e bens;

f) Dinamizar o mecenato nos domínios científico, tecnológico, social, ambiental, cultural e desportivo, entre outros, visando a concretização de programas, projetos e ações que se enquadrem nos objetivos da Fundação.» (Art.º 3 da Republicação dos Estatutos da Fundação Gaspar Frutuoso, F.P).

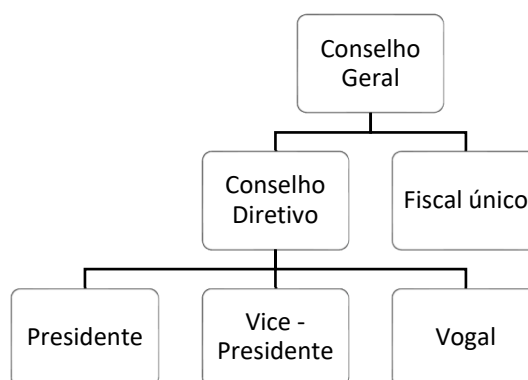
De modo a cumprir os fins e as competências, a FGF é capaz de adquirir bens móveis ou imóveis, celebrar contratos e estabelecer convénios e acordos com entidades públicas

ou privadas, nacionais ou estrangeiras, tal como legitimar-se em organismos que prossigam fins similares aos seus na área do conhecimento científico e tecnológico.

3.3 Estrutura orgânica

A estrutura orgânica da Fundação Gaspar Frutuoso é composta pelos órgãos do Conselho Geral, Conselho Diretivo (CD) e Fiscal Único, conforme a Figura 2.

Figura 2. Órgãos do Conselho Diretivo da FGF



Fonte: Elaboração da autora.

A designação dos membros dos órgãos é da competência do magnífico reitor da Universidade dos Açores, e os mandatos caducam com o termo do mandato do reitor.

O Conselho Geral define as grandes linhas de orientação da Fundação, sendo presidido pelo reitor da Universidade dos Açores, entre outros membros, enquanto o Conselho Diretivo é o órgão de administração e constituído por um presidente e dois vogais, nos quais um pode exercer funções de vice-presidente por deliberação do Conselho Diretivo. O Fiscal Único respeita ao controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial da FGF, sendo designado sob proposta do reitor, entre os revisores oficiais de contas ou sociedades de revisores de contas (Artigos 10.º, 14.º, 19.º e 20.º da Republicação dos Estatutos da Fundação Gaspar Frutuoso, F.P).

3.4 Evolução do quadro de recursos humanos

Para desenvolver o sistema de avaliação dos colaboradores da Fundação Gaspar Frutuoso, torna-se essencial proceder a uma breve exposição das várias fases de evolução do quadro de recursos humanos desde a sua criação até aos dias de hoje.

Numa primeira fase de constituição da FGF, para dar início a este projeto, foram contratados colaboradores através de contrato de prestação de serviços que contemplava

uma média de seis funcionários. Esta modalidade de contrato surge dada a incerteza da evolução da gestão de projetos, nomeadamente, a fundação, uma vez que a Universidade dos Açores estava a introduzir a investigação científica e tecnológica e também se verificava uma progressão nas instituições de ensino superior em Portugal.

Na segunda fase, devido ao crescimento da investigação científica, o vínculo contratual dos funcionários passou a ser de contrato de trabalho a termo resolutivo certo ao abrigo do código do trabalho. Com a estabilização do número de projetos de investigação/prestações de serviços e o término do número de prorrogações permitidas pelo código do trabalho, os colaboradores que estavam ao abrigo do contrato a termo certo transferem-se para a modalidade de contrato de trabalho por tempo indeterminado, ficando os mesmos a pertencer ao quadro da Fundação.

No período seguinte, os trabalhadores do quadro da Universidade dos Açores passaram a colaborar com os funcionários da FGF, concretamente do gabinete de projetos, cedidos à FGF devido à extinção deste mesmo gabinete desde junho de 2015 até ao período de setembro de 2019, quando surgiu o novo gabinete de projetos do serviço de ciência e tecnologia da UAc.

A quarta fase ocorre com o regresso dos colaboradores cedidos ao gabinete de projetos da UAc. O aumento exponencial de projetos de investigação e prestações de serviços geridas pela FGF implica a necessidade de reforçar da equipa, quer para colmatar os colaboradores cedidos quer para o aumento de trabalho. Assim, procede-se à contratação de vários trabalhadores através do vínculo de contrato a termo resolutivo certo, ao abrigo do código do trabalho.

A última fase contempla o atual quadro de recursos humanos da FGF, que está estabilizado com a regularização dos colaboradores que se encontravam com o vínculo de contrato de trabalho a termo resolutivo certo, ao abrigo do código do trabalho para contrato de trabalho por tempo indeterminado em funções públicas.

Esta alteração justificou-se pelo facto de os colaboradores estarem a terminar o período estabelecido pelo código do trabalho nos termos do n.º 4 do Art.º 149.º do CT para o contrato a termo resolutivo certo, devido à solidificação da equipa no normal funcionamento da FGF e ao elevado número de projetos de investigação e prestações de serviços que se tem verificado todos os anos, sendo a sua exigência de gestão mais qualificada. Por fim, houve que ter em conta o entendimento de que, com a aprovação da Lei-Quadro das Fundações (Lei n.º 24/2012, de 9 de julho), a FGF foi enquadrada como fundação pública de direito privado. Este novo enquadramento foi incorporado na

alteração de 2015 do Estatuto da FGF, no entanto, na gestão do pessoal, manteve-se exclusivamente o direito privado, uma vez que o regime jurídico aplicável aos trabalhadores que exercem funções públicas é estendido às fundações públicas de direito privado, nos termos do artigo 52.º, n.º 2, alínea b), norma aplicada por recurso do artigo 57.º, n.º 2, ambos da LQF.

A atribuição do vínculo de emprego público aos trabalhadores que exercem funções nas carreiras técnica superior e assistente técnico permitiu assegurar a estabilização do quadro de pessoal, necessário ao regular funcionamento da FGF.

3.5 Caracterização dos departamentos

Para complementar a descrição da FGF, caracterizaram-se os vários departamentos, indicando quais as principais funções correspondentes a cada um deles, como o Conselho Diretivo, contabilidade, design gráfico/comunicação, financeiro, gestão de projetos, secretariado e serviços jurídicos.

A Vice-Presidente do CD afeta à FGF possui um conjunto de tarefas resumidas no âmbito da gestão geral, como prestar apoio ao CD no exercício das suas competências e garantir o funcionamento e o expediente da FGF; propor ao CD as medidas que considere mais adequadas para se alcançarem os objetivos e as metas de gestão fixadas; promover e coordenar as propostas do plano de atividades e do relatório de atividades e contas anuais da FGF e gerir os meios humanos, financeiros e materiais da FGF, dentro dos limites da sua delegação de poderes e do disposto na lei. No âmbito da gestão de recursos humanos, promover a elaboração e a execução do plano de gestão provisional do pessoal da FGF, bem como o correspondente plano de formação, e afetar o pessoal aos serviços em função dos objetivos e prioridades fixados nos respetivos planos de atividade. No âmbito da gestão orçamental e da realização de despesas, gerir o orçamento e propor as alterações orçamentais julgadas adequadas, tendo em vista os objetivos a atingir; autorizar deslocações em serviço dos trabalhadores da FGF, em território nacional, qualquer que seja o meio de transporte, bem como o processamento dos correspondentes abonos ou despesas com a aquisição de bilhetes ou títulos de transporte e das ajudas de custo, antecipadas ou não; praticar todos os atos subsequentes à autorização de despesas, quando estas sejam da competência do Conselho Diretivo. Por fim, no âmbito da Ciência e Tecnologia (C&T), garantir a relação institucional com as entidades, públicas ou privadas, promotoras ou parceiras de programas de financiamento de C&T, no que

respeita ao esclarecimento de regras e procedimentos relacionados com a candidatura, a execução e o encerramento de projetos de investigação científica, desenvolvimento e inovação, bolsas e outras iniciativas de C&T.

Relativamente ao departamento da contabilidade, temos colaboradores a desempenhar tarefas como emissão de requisições oficiais/notas de encomenda e respetiva expedição aos fornecedores; utilização do sistema de gestão documental da FGF, processos de despesa; verificação e análise de faturas-proforma e documentos equivalentes; estabelecimento de ligações necessárias para satisfazer os pedidos de emissão de requisições; arquivo de diversos documentos inerentes à contabilidade; solicitação de extratos e faturas a fornecedores; abertura e alterações de ficha de clientes, fornecedores, fornecedores de imobilizado e outros credores; tratamento e apuramento de documentos para reembolso; lançamento de faturas e notas de crédito; análise de distribuições *edoclink* para emissão de cabimento de despesa; processamento de documentos de despesa em estado cabimento e estado obrigação; atendimento presencial e telefónico; processamento de despesas bancárias; operações tesouraria; tratamento e apuramento de documentos para reembolso; tratamento e processamento de fundo de maneio; processamento e emissão de transferências a fornecedores nacionais e internacionais; processamento de pagamentos por lote e exportação do ficheiro SEPA XML; anulação de excessos de saldo proveniente do processo despesa; análise e colaboração dos processos despesa na área dos projetos e tratamento e processamento de despesa no módulo transações eletrónicas.

Outros trabalhadores realizam a análise da distribuição *edoclink* para emissão de cabimento de despesa; criação de novos fornecedores, fornecedores de imobilizado e outros credores; processamento de documentos despesa em estado cabimento e estado obrigação; atendimento presencial e telefónico; processamento de documentos receita proveniente de inscrições de congressos e eventos; processamento de documentos receita proveniente dos contratos de prestações serviços; integração dos processos despesa no Primavera no estado obrigação e pagamento; análise e tratamento de valores em aberto na reconciliação bancária; análise de centro de custos; processamento do subsídio de mobilidade; processamento de despesas bancárias; operações de tesouraria; reposições abatidas aos pagamentos e recebimentos; recolha de dados para introdução no mapa de IRS; tratamento e processamento de ajudas de custo; análise e processamento dos débitos diretos provenientes dos fornecedores com contrato anual; tratamento e processamento de tarefas orientadas pela SNN; análise e colaboração dos processos despesa na área dos

projetos; tratamento e processamento de despesa e receita no módulo: transações eletrónicas; emissão de receita a crédito e a pronto no módulo vendas; conclusão de receita recebida no módulo de tesouraria; integração de despesas de carácter urgente na logística e tesouraria; lançamento entre contas de caixa e banco; transição do processo de execução para outros centros de custo; abertura de centro de custos nas dimensões; abertura de orçamentos multidimensionais; alteração de orçamentos multidimensionais; passagem de saldo em conta corrente do ano X para o ano X1, na orçamental e na contabilidade; e análise dos mapas orçamentais e balancete para fecho do ano X.

No departamento destinado à área de *design* gráfico/comunicação é desenvolvida a componente institucional da FGF, na área do *design*, fotografia, imagem e vídeo, desenvolvimento de material gráfico interno, gestão das redes sociais e da página eletrónica, acompanhamento e desenvolvimento de material de apoio às comemorações dos 500 anos de Gaspar Frutuoso e de outros eventos relacionados com os projetos de investigação.

Na vertente do gabinete financeiro, temos uma colaboradora afeta às tarefas de apuramento das missões – ajudas de custo; processamento no módulo da contabilidade e/ou RH; processamento dos vencimentos e estimativas de custos com pessoal; preparação dos mapas e ficheiros com descontos legais a comunicar ao Estado; envio das guias com descontos obrigatórios, para pagamento até dia 20 de cada mês; inquéritos de pessoal – observatório emprego, carregamento de dados de recursos humanos na plataforma da Direção-geral da Administração e do Emprego Público; reporte da Unidade de Tesouraria do Estado na plataforma Serviços Online da Direção-Geral do Orçamento (DGO); reconciliações bancárias; integração de despesas no *software* informático ERP Public Sector PRIMAVERA e emissão faturação e recibos às entidades que contratualizam os serviços à FGF.

Outros colaboradores desempenham tarefas como apuramento mensal do IVA (imposto sobre valor acrescentado); envio mensal do SAFT (*Standard Audit File for Tax Purposes*); integração de vencimentos na contabilidade; lançamento de documentos de pagamentos ao Estado; registo do património; reporte mensal COPE (Comunicação de Operações com o Exterior) ao Banco de Portugal; reporte mensal da estimativa dos encargos com o pessoal à entidade SIGO; reporte trimestral do Balancete Analítico à entidade DGO; conferências do balancete analítico e mapas orçamentais; apoio na preparação do orçamento anual e apoio no fecho da conta de gerência bem como a sua submissão no Tribunal de Contas.

O departamento de gestão de projetos destina-se a gerir todos os projetos e prestações de serviços de investigação financiadas pelas mais diversas entidades que a FGF possui como fontes de financiamento. Os colaboradores deste departamento têm como principais funções o apoio na submissão de candidaturas de projetos de investigação; acompanhamento físico e financeiro de projetos de investigação; submissão de pedidos de pagamentos às respetivas entidades financiadoras dos projetos de I&D; apoiar o Conselho Diretivo no que se refere à gestão de projetos I&D; apoio à gestão documental, material e financeira do gabinete e projetos; e acompanhamento diário das atividades do gabinete de projetos, incluindo o atendimento ao público.

O secretariado detém competências no que diz respeito ao atendimento ao público em geral de quem necessita dos serviços afetos à atividade de investigação da FGF, nomeadamente, investigadores, colaboradores, fornecedores, entre outros; gestão da correspondência via *edoclink*, *email*, telefónica, via CTT e presencialmente, dos vários assuntos que surgem na FGF; apoio administrativo aos membros do CD e restante equipa da FGF; expedição, receção e encaminhamento de fornecedores e mercadorias, para os vários centros de investigação, institutos e faculdades com projetos afetos à FGF; preparação de toda a documentação necessária à obtenção do subsídio de mobilidade, respetivo levantamento e depósito bancário do mesmo e, por último, a coordenação do material de escritório, equipamentos e outras tarefas necessárias ao bom funcionamento da FGF.

Os serviços jurídicos da FGF têm como competências o tratamento de todos os procedimentos concursais para contratação de recursos humanos ao abrigo de contrato de trabalho e contratos de bolsa de investigação, desde preparar os editais dos concursos, respetiva publicação, acompanhamento do processo de avaliação dos membros do júri, nomeadamente as atas do concurso e notificações. Finalizado o processo, deverão prosseguir com a respetiva contratação dos colaboradores, bem como gerir as renovações e cessações dos respetivos contratos. Também se ocupam da preparação de contratos de prestação de serviços em regime de tarefa e avença. Além disso, gerem os procedimentos de contratação pública de prestações de serviços e dos projetos de investigação para a aquisição de bens e serviços no seu âmbito, acompanhando o procedimento desde o convite aos fornecedores, processo de avaliação das propostas junto dos membros do júri, notificações e contratualização e bem assim a publicação nas devidas plataformas da aquisição. Por fim, preparam toda a informação institucional e outras para a submissão de novas candidaturas a projetos de investigação e documentação jurídica para convites

de entidades públicas realizados à FGF aquando de prestações de serviços. Ademais, compete-lhes auxiliar o CD em toda a documentação jurídica necessária ao normal funcionamento da FGF.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

O presente capítulo descreve a metodologia a adotar no presente projeto, de modo a alcançar os pressupostos inicialmente propostos. Assim, pretende-se abordar o modelo de avaliação dos colaboradores a ser aplicado na FGF como novo modelo, contrariamente ao utilizado no SIADAP para o setor público, que se apoia na gestão de atuação realizada no setor privado decomposto nos mesmos princípios e ideias: objetivos individuais para orientar os funcionários e cumprir os mesmos; avaliação individual e recompensas para os colaboradores que cumprirem com os níveis propostos de desempenho. A avaliação final é o resultado da média ponderada de dois parâmetros: resultados e competências, gerando as menções qualitativas de desempenho relevante, desempenho adequado e desempenho inadequado, sendo que o período de avaliação é bienal.

Deste modo, serão desenvolvidas as diversas fases inerentes ao modelo de avaliação, as implicações da avaliação e análise dos resultados do questionário realizado aos trabalhadores para identificar se as fases do modelo de avaliação estão de acordo com as pretensões dos colaboradores, quais as recompensas relevantes a aplicar no modelo resultantes do desempenho alcançado e identificação do que pode ser melhorado no modelo.

4.1 Desenvolvimento de um modelo de avaliação dos colaboradores

A criação de um modelo de avaliação dos colaboradores da Fundação Gaspar Frutuoso através de um ciclo de gestão com diversas fases que permitem a criação de indicadores e, conseqüentemente, a avaliação dos colaboradores que advém dos objetivos pré-definidos pelos mesmos terão como finalidade as recompensas que premiarão o desempenho resultante no período de avaliação.

A aplicação do sistema de avaliação tem como objetivo promover a motivação e desenvolvimento das competências e qualificações dos trabalhadores; contribuir para a melhoria dos serviços; desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autoavaliação; identificar as necessidades de desenvolvimento profissional e de formação adequada à melhoria do serviço; por fim, reconhecer e distinguir os trabalhadores pelo seu desempenho e resultados obtidos.

4.2 Fases do modelo de avaliação

Para a aplicação do modelo, temos de ter em conta a articulação de várias bases com o propósito de realizar a devida avaliação final. O modelo de avaliação divide-se em diferentes fases: primeiramente, a fixação dos objetivos; seguidamente, autoavaliação e avaliação dos superiores hierárquicos para um período posterior de audiência prévia para pronúncia dos interessados; por fim, a decisão final da avaliação que, conseqüentemente, definirá as implicações da avaliação, ou seja, o resultado da avaliação traduzida nas recompensas para os trabalhadores.

4.2.1 Fixação dos objetivos

Na primeira fase do modelo de avaliação, devem ser determinados os objetivos. Estes são fixados em outubro do ano anterior à avaliação pelo mesmo período da elaboração do plano de atividades, de modo a serem cumpridos de janeiro a dezembro do ano seguinte. Os objetivos a serem atingidos serão atribuídos em conjunto com os avaliados e os avaliadores, conforme as tarefas que desempenham nos departamentos a que estão afetos, neste caso, os colaboradores e os superiores hierárquicos (membros do CD). Só poderão beneficiar da avaliação quem no ano anterior fixou os objetivos para o ano civil seguinte. Os funcionários que celebrarem contrato de trabalho com a FGF após novembro ou no ano civil de avaliação apenas beneficiarão, no ano seguinte, com a fixação dos objetivos em outubro.

Devem ser definidos no mínimo três e no máximo seis objetivos a serem atingidos no ano, em concordância com as tarefas funcionais de cada trabalhador, resumidas no capítulo anterior, relativas a cada departamento e a cada colaborador da FGF. Para cada objetivo, deve ser atribuída uma ponderação conforme a importância que for conferida. Além disso, o objetivo deve ser avaliado numa escala de 0 a 100.

A classificação final é dada por:

$$CF = \sum_{i=1}^N P_i O_i \quad (1)$$

N – Número de objetivos

P_i – Ponderação atribuída previamente no objetivo i

O_i – Avaliação atribuída ao objetivo i

No momento da autoavaliação e da avaliação de cada objetivo numa escala de 0 a 100, deve-se ter em conta a percentagem que atingiu do objetivo, tendo em consideração os seguintes parâmetros indicativos para atingir o objetivo de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1. Parâmetros indicativos para atingir o objetivo

Escala	Parâmetros
0 a 20	Atingiu entre 0 e 20% do objetivo
21 a 50	Atingiu entre 21 e 50% do objetivo
51 a 80	Atingiu entre 51% e 80% do objetivo
81 a 100	Atingiu entre 81% 100% do objetivo

4.2.2 Autoavaliação

O processo de autoavaliação é um exercício importante de autoconhecimento que ajuda no crescimento do funcionário, permitindo saber os pontos positivos e negativos na execução das tarefas que permitem atingir os objetivos. Além disso, ajuda a compor a avaliação do desempenho feita pelo avaliador, permitindo uma equipa bem preparada e consciente das suas contribuições e limitações.

Terminado o período destinado para atingir os objetivos anteriormente definidos, de janeiro a dezembro, cabe aos colaboradores fazerem a sua própria autoavaliação em janeiro do ano seguinte de modo a avaliarem se conseguiram atingir o objetivo ou apenas não o conseguiram atingir. Devem classificar numa escala de 0 a 100 cada objetivo e remeter ao seu superior hierárquico esta informação, para que a tenham em conta no momento de avaliação do colaborador.

4.2.3 Avaliação

Após a autoavaliação dos trabalhadores, o superior hierárquico deve analisar cada uma das autoavaliações e prosseguir com a sua avaliação conforme o que verificou e acompanhou durante o desempenho das tarefas dos colaboradores ao longo do ano civil. Para cada objetivo o superior hierárquico avalia numa escala de 0 a 100.

No caso dos colaboradores que não conseguiram atingir os objetivos propostos por motivos inimputáveis ao colaborador, o mesmo é considerado como atingido e avaliado em conformidade com o desempenho do trabalhador ao longo do ano.

Devido à necessidade de proximidade de acompanhamento das tarefas junto dos avaliados no local de trabalho e de desempenho de tarefas em conjunto, o/a Vice-

Presidente do Conselho Diretivo (CD) será a pessoa responsável pela avaliação, uma vez que possui competência delegada para gerir os meios humanos, financeiros e matérias da FGF, dentro dos limites da delegação de competências e da lei, sendo posteriormente a decisão ratificada pelos restantes membros do CD, presidente e vogal, em reunião de CD. Poderão os mesmos também interferir em algum ponto da avaliação do trabalhador que achem relevante devido a possuírem voto na matéria em discussão, de modo a contribuir para uma avaliação eficaz e transparente. No final, a avaliação realizada pelo/a Vice-Presidente do CD deve também ser confrontada com a autoavaliação dos avaliadores, de modo a obter uma avaliação justa e verificar se está em conformidade ou não com a sua.

4.2.4 Pronúncia dos interessados

Aquando da avaliação realizada anteriormente, será permitido aos avaliados o momento de pronúncia dos interessados através do período de audiência prévia, dando oportunidade ao colaborador de se pronunciar acerca da avaliação antes de ser proferida a decisão final de avaliação pelos membros do CD em deliberação, sendo que os interessados podem pronunciar-se sobre todas as questões com interesse para a decisão, bem como requerer diligências complementares e juntar documentação de modo a complementar a sua alegação (Art.º 121.º do CPA). A notificação para pronúncia de interessados será realizada através de forma escrita para que, no prazo de 10 dias úteis, os interessados possam dizer o que os ofendeu igualmente, utilizando a forma escrita enviada ao avaliador (Art.º 122.º do CPA).

4.2.5 Decisão final de avaliação

Esta é a fase que determinará, face aos resultados da avaliação, os benefícios que os funcionários poderão obter do esforço exercido ao longo do ano. Na fase final do modelo de avaliação, os membros do CD analisam em reunião de CD todas as alegações contrárias em sede de pronúncia dos interessados que tenham sido apresentadas. Perante os factos apresentados pelos colaboradores, os membros do CD decidem se procedem à alteração da avaliação anteriormente definida ou se mantêm a mesma avaliação. Ulteriormente, é comunicado aos trabalhadores, mediante forma escrita, a decisão final de avaliação dos membros do CD.

A publicidade da avaliação final, tal como a atribuição de prémios de desempenho ou outros benefícios atribuídos aos funcionários, são objeto de publicitação, nomeadamente no *Jornal Oficial da Região Autónoma dos Açores* e em deliberação da reunião de CD.

4.3 Implicações da avaliação

Decorrente da aplicação do modelo de avaliação dos colaboradores, tem de existir implicações derivadas desta avaliação que trarão impacto para os trabalhadores, uma vez que, para contribuir para a satisfação destes e alcançar uma maior produtividade, o seu empenho tem de ser reconhecido e permite identificar os aspetos que necessitam de ser melhorados para o ano seguinte de avaliação do desempenho. Este impacto poderá ser nulo em virtude de não ter conseguido atingir os objetivos que foram propostos no ano civil e poderá ser positivo em pequena ou grande quantidade conforme a quantidade e a qualidade de objetivos que tenha atingido na avaliação final.

Como recompensas da avaliação do desempenho a serem definidas pelo CD, a título de exemplo, podemos ter a atribuição de folgas/dias de férias, a anualidade do parque de estacionamento da UAc, o prémio monetário de desempenho como componente da remuneração equivalente à sua remuneração base mensal, um vale de compras ou até mesmo a atribuição de um subsídio de estudo, conforme o grau de ensino e o mérito no ano letivo anterior do filho do trabalhador.

A atribuição das recompensas fica sujeita ao montante disponível em função de tais universos na execução do orçamento da FGF, tendo em conta as verbas orçamentais neste ano de avaliação destinadas a suportar estes tipos de encargos, sendo que o número e o montante das recompensas podem ficar sujeitos a esta condição, tendo em conta que existem sempre limitações aos sistemas de avaliação de desempenho.

Conforme o resultado da avaliação obtido através da fórmula indicada no ponto 4.2.1 do presente capítulo, define-se o número de recompensas a conceder ao funcionário de acordo com a escala resultante da Tabela 2.

Tabela 2. Número de recompensas a atribuir conforme a avaliação final atribuída

Escala	Número de recompensas
0 a 20	Nenhuma recompensa
21 a 50	Uma recompensa
51 a 80	Duas recompensas
81 a 100	Três recompensas

4.4 Os dados do inquérito

Das propostas apresentadas para atribuição dos benefícios conforme a avaliação final, torna-se fundamental saber junto dos colaboradores quais as mais importantes, o que, consecutivamente, trará maior satisfação e produtividade no trabalho, de modo a atingir o objetivo definido previamente. Neste sentido, foi elaborado um questionário aos trabalhadores da FGF de modo a averiguar a opinião dos colaboradores face ao modelo.

O questionário, Anexo I, foi enviado a todos os funcionários do quadro da FGF através do *google forms*, mantendo o anonimato de maneira a saber qual a sua opinião em relação às diversas fases do modelo de avaliação proposto, quais as recompensas mais favoráveis para os colaboradores da FGF e o que poderá ser melhorado de modo a aplicar ao modelo de avaliação de desempenho.

A amostra abrange oito colaboradores da FGF que responderam ao inquérito. Assim sendo, para cada fase foi questionado se o trabalhador concorda, é indiferente ou discorda. Em caso de discordância, foi questionado o que sugeriam para melhoria. Quanto às recompensas sugeridas, foi pedido para ordenar de 1 a 5, sendo 1 “o mais favorável” e 5 “a menos favorável” e, conseqüentemente, indicarem outras relevantes. Por fim, questionar se, em conformidade com o anteriormente referido na revisão de literatura, o sistema de avaliação de desempenho é justo para os funcionários e se será preferível o uso de uma avaliação qualitativa, quantitativa ou mista.

4.4.1 Análise da concordância do modelo pelos colaboradores

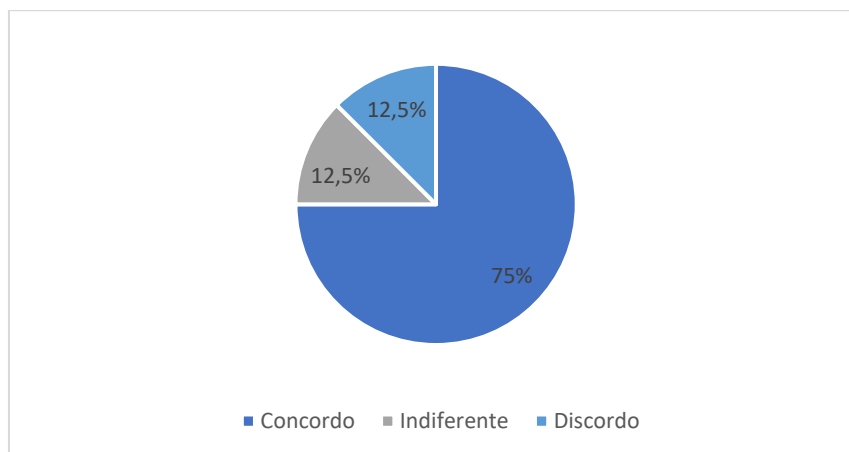
Com o propósito de analisar a anuência dos trabalhadores perante o modelo de avaliação proposto, analisamos as respostas dos mesmos para cada fase bem como as suas recomendações a serem aplicadas no modelo.

Quanto à primeira fase da fixação dos objetivos para serem desenvolvidos no ano civil seguinte num total mínimo de três e máximo de seis objetivos, em consonância com as tarefas desempenhadas, atribuindo uma ponderação conforme a sua importância e a escala atribuída para a avaliação com os parâmetros, 100% dos inquiridos concordam com a proposta.

Na fase seguinte da autoavaliação, após o desenvolvimento dos objetivos definidos anteriormente, os próprios colaboradores realizam a sua autoavaliação a fim de identificarem se conseguiram atingir numa escala de 0 a 100 e, posteriormente, remeter ao superior hierárquico. Assim, 75% da amostra concordam, 12,5% demonstram ser

indiferentes e 12,5% não concordam com esta fase, sem sugestão a implementar (Figura 3).

Figura 3. Concordância dos colaboradores com a fase da autoavaliação



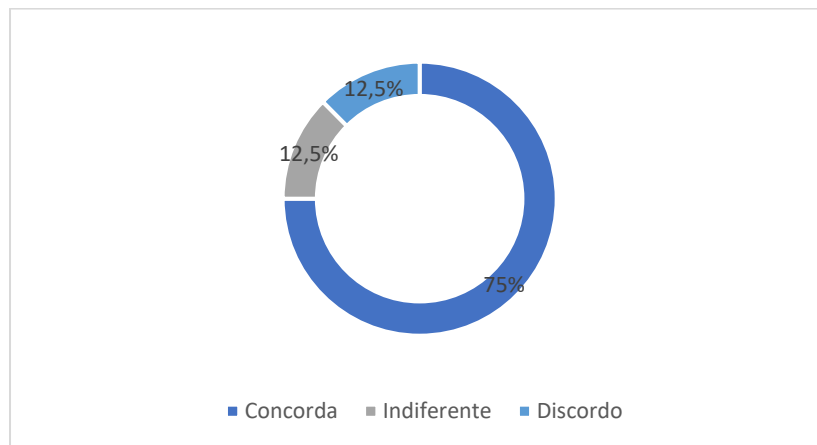
Prossegue-se a fase da avaliação pelos superiores hierárquicos de acordo com a sua análise do desempenho das tarefas pelos trabalhadores ao longo do ano civil com a ratificação da avaliação pelos outros membros do Conselho Diretivo: 87,5% concordam e 12,5% dos inquiridos mostram-se indiferentes em relação ao processo.

Após a avaliação, temos o momento do período de audiência prévia para que o colaborador possa pronunciar-se junto dos membros do CD através de forma escrita, antes de proferida a decisão final da avaliação. Assim, 87,5 % dos colaboradores da amostra concordam com a fase, sendo que 12,5% se demonstram indiferentes.

A última fase do modelo destina-se à decisão final de avaliação, após a análise das alegações contrárias em sede de audiência prévia que tenham sido apresentadas pelos membros do CD. A decisão final será comunicada aos colaboradores e publicada no *Jornal Oficial da Região Autónoma dos Açores* e em deliberação da reunião de CD. De acordo com os inquiridos, 87,5% concordam e 12,5% manifestam-se indiferentes em relação à fase final.

Da avaliação decorrem implicações, ou seja, recompensas a serem definidas pelo CD de acordo com a escala estabelecida no modelo para o número de recompensas a serem atribuídas. Para os trabalhadores da amostra, 75% concordam, 12,5% são indiferentes e 12,5% discordam (Figura 4).

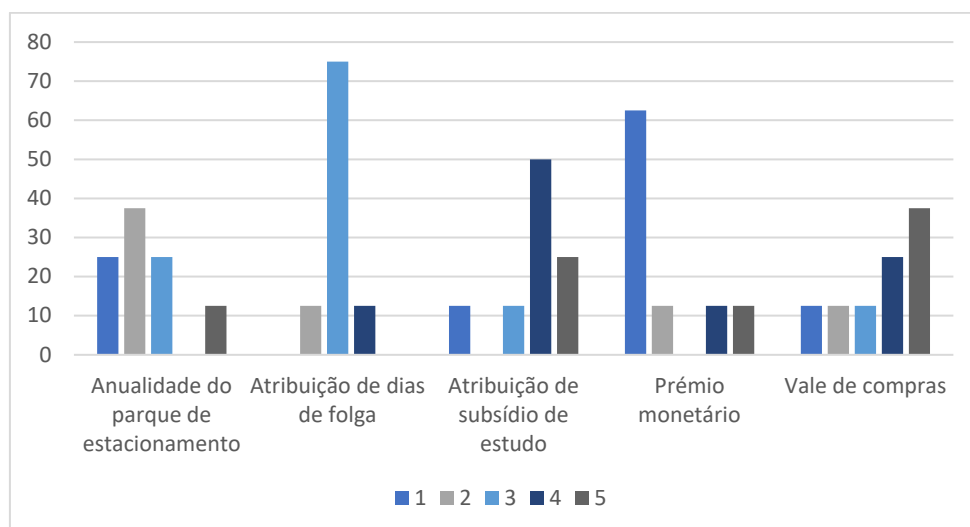
Figura 4. Número de recompensas a atribuir conforme a escala de avaliação



No caso de discordância, o inquirido aconselha a ser apenas aplicada uma recompensa para os funcionários que obtiverem mais de 50%, ao invés da aplicação de uma, duas ou três recompensas resultantes da escala de avaliação estabelecida.

Foi sugerido aos colaboradores 5 exemplos de recompensas para que os mesmos possam ordenar de 1 a 5 as recompensas, sendo 1 “o mais favorável” e o 5 “o menos favorável”. Na opinião dos funcionários, a recompensa mais favorável será o prémio monetário de desempenho como componente da remuneração, seguido do pagamento da anualidade do parque de estacionamento; em terceiro, a atribuição de folgas; quarto, a atribuição de subsídio de estudo conforme o grau de ensino e mérito no ano letivo anterior do filho do trabalhador. Por fim, a recompensa com menor importância será o vale de compras em conformidade com o representado na Figura 5.

Figura 5. Recompensas da avaliação de desempenho



Como sugestões de recompensas, os inquiridos indicaram a atribuição de *voucher* de viagem, *voucher* de fim de semana a dois, desconto nos combustíveis e, ainda, a concessão de um “bónus”, caso o trabalhador tenha mestrado e/ou doutoramento.

De modo a interligar a revisão de literatura desenvolvida relativa à avaliação do desempenho justa, para que o colaborador se mantenha satisfeito na organização, foi questionado se o modelo de avaliação proposto para medição da avaliação do desempenho é justo, sendo que todos os trabalhadores da amostra o confirmam.

Por fim, perguntou-se a sua opinião de qual seria a avaliação preferível a ser aplicada, se a quantitativa (ponderação de 0 a 100), a qualitativa (desempenho inadequado, adequado, relevante ou excelente) ou a mista (conjugação de quantitativo e qualitativo). A opinião foi dispersa, dividindo os inquiridos: 35,5% preferem a avaliação quantitativa; 37,5%, a avaliação qualitativa; e 25%, a avaliação mista.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

Os recursos humanos numa determinada organização têm alcançado cada vez mais importância, tendo em vista que um trabalhador com elevado sucesso concede maior produtividade à empresa. Um colaborador satisfeito e empenhado, de acordo com as suas necessidades e objetivos a prosseguir pela organização, garante a sua permanência como comprometimento do indivíduo com a empresa em benefício mútuo (Allen e Meyer, 1990).

Uma avaliação do desempenho justa para os colaboradores é importante para a sua satisfação, sendo que existem fatores como a confiança entre o avaliador e o avaliado, a precisão da avaliação, o *feedback* da avaliação de desempenho, o princípio de justiça processual e a participação dos funcionários em todo o processo de avaliação que contribuem igualmente para a satisfação no trabalho.

O objetivo deste trabalho de projeto concentrou-se em elaborar a revisão da literatura relativa à avaliação do desempenho através dos objetivos que foram definidos através dos sistemas de avaliação do modo como influenciam a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, o seu desempenho para com a organização a fim de, posteriormente, ser desenvolvido um modelo de avaliação adaptado às especificidades da Fundação Gaspar Frutuoso e, finalmente, questionar os colaboradores no sentido de saber se o modelo apresentado corresponde às suas expectativas e sugestões para poder ser melhorado.

Segundo os resultados do inquérito, os trabalhadores concordam, na sua generalidade, com todas as fases do modelo de avaliação proposto no presente trabalho. Apenas na fase da avaliação final face à escala de 0 a 100, houve discordância, sendo sugerida a aplicação de apenas uma recompensa para os trabalhadores que obtiverem uma avaliação superior a 50. Quanto às recompensas sugeridas, concluiu-se que a mais favorável, segundo os colaboradores, é a atribuição de prémio monetário de desempenho como componente da remuneração, e o menos favorável, a concessão de um vale de compras. Foram sugeridos, para implementação no modelo, benefícios como *voucher* de viagem, *voucher* de fim de semana a dois, desconto nos combustíveis e, ainda, a concessão de um “bónus”, caso o trabalhador tenha mestrado e/ou doutoramento.

Como limitações deste projeto e na sua aplicabilidade futura pela FGF, temos a dotação orçamental disponível, tendo em conta a verba orçamental destinada a este fim,

uma vez que a FGF se gere financeiramente através dos *overheads* obtidos através da gestão de cada projeto de investigação ou prestação de serviços, o que poderá condicionar a anualidade da atribuição de recompensas derivadas da avaliação do desempenho. Além disso, a constituição dos membros do Conselho Diretivo, por vezes, mostra-se instável pelas consecutivas alterações pelo facto de os membros serem professores na Universidade dos Açores e ocorrerem em incompatibilidades de cargos na UAc, à exceção do Vice-Presidente do CD. Como melhoria do modelo, poder-se-á alterar o número de recompensas a atribuir, numa ótica de equidade e satisfação de todos os colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Anderson, J. R. (2002). Measuring human capital: performance appraisal effectiveness. Trabalho apresentado na *Human Resource Track Midwest Academy of Management Conference*. Kansas City: Missouri.
- Akafo, V., & Boateng, P. A. (2015). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. *European Journal of Business and Management*, 7 (24), 112-124.
- Akinbowale, M. A., Lourens, M. E., & Jinabhai, D. C. (2014). Employee performance measurement and performance appraisal policy in an organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (9), 342.
- Allen, N. e Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Atkins, P. W., & Wood, R. E. (2002). Self-versus others' ratings as predictor of assessment center ratings: validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55 (4), 871-904.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44 (1), 1-26.
- Brox, D. (2007). Retaining the frontline. *Community Banker*, 16 (1), 30-32.
- Coens, T., & Jenkins, M. (2000). *Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Solid ground in the wetlands of personality: a reply to Block.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C.C., Marques, C.A. & Gomes, J.F. 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Decreto-Lei n.º 4/2015, de 07 de janeiro, na sua redação atual. Código do Procedimento Administrativo.
- Fawcett, S. B., White, G. W., Balcazar, F. E., Suarez-Balcazar, Y., Mathews, R. M., Paine-Andrews, A., Seekins, T., & Smith, J. F. (1994). A contextual-behavioral model of empowerment: Case studies involving people with physical disabilities. *American Journal of Community Psychology*, 22 (4), 471-496.

- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Fundação Gaspar Frutuoso, F.P. (2022, 05 de setembro) Relatório de Contas de 2021. Disponível em:
<https://fgf.uac.pt/files/public/documents/2022/05/26dc12997f08ed0409ed1877f1f22cb13b36262036b2fa743338a143e8247440.pdf>
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European management journal*, 17(4), 422-430.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, 156-182.
- Hussain, A., Yusoff, R. M., Banoori, S. A., Khan, A., & Khan, M. A. (2016). Enhancing effectiveness of employees through training and development in the health care department of Khyber Pakhtunkhwa Pakistan: A Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 6 (4), 731-737.
- Jackson Jr, D. W., & Sirianni, N. J. (2009). Building the bottom line by developing the frontline: Career development for service employees. *Business Horizons*, 52(3), 279-287.
- Kane, J. S., & Lawler, E. E. (1978). Methods of peer assessment. *Psychological Bulletin*, 85 (3), 555.
- Kampkötter, P. (2014). Performance Appraisals and Job Satisfaction. SOEP – The German Socio-Economic Panel Study at DIW Berlin, Paper No. 672.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting*. 3rd ed. Boston: Prentice-Hall.
- Karimi, R., Malik, M. I., & Hussain, S. (2011). Examining the relationship of performance appraisal system and employee satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (22), 243-247.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254.

- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review*, 37 (4), 389-413.
- Lawler, E.E. (1979) Performance appraisal and merit pay. *Civil Service Journal*, April/June, 14-18.
- Lawler, E.E. (1981) Merit pay: Fact or fiction. *Management Review*, 40 (2), 50-53.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Springer Science & Business Media.
- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua redação atual.
- Lei-Quadro das Fundações, Lei n.º 24/2012, de 09 de julho, na sua redação atual.
- Lettieri, E., Borga, F., & Savoldelli, A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*.
- Nickols, F. (2007). Performance appraisal: Weighed and found wanting in the balance. *The Journal for Quality and Participation*, 30 (1), 13.
- Nunes, F., & Reto, L. (2015). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. In Ferreira, A. I. et al., GRH para Gestores (1ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23 (1), 6-16.
- Rechter, E. (2010). Emotional and cognitive reaction to feedforward intervention. In 11th annual meeting of the Society for Personality and Social Psychology, Las Vegas.
- Republicação dos Estatutos da Fundação Gaspar Frutuoso, F.P, despacho n.º 5034/2018, publicado no *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 97, de 21 de maio.
- Ross, A. (1994). Trust as a moderator of the effect of performance evaluation style on job-related tension: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 19 (7), 629-635.

- Rudman, R. S. (2002). *Human resources management in New Zealand*. Pearson Education New Zealand Limited.
- Prendergast, C., & Topel, R. H. (1996). Favoritism in organizations. *Journal of Political Economy*, 104 (5), 958-978.
- Sarmento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). Avaliação do desempenho. *Lisboa: Escolar Editora*.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desemprego na Administração Pública, Lei n.º 66-B/007, de 28 de dezembro, na sua redação atual.
- Sudin, S. (2011). Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. *Journal of Global Management*, 2 (1), 66-83.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, M. G. e Kidwel, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98 (3), 353-372.
- Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus? *Applied Psychology*, 53 (1), 113-135.
- Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (8), 1084-1105.
- Van Dijk, D., & Schodl, M. M. (2015). Performance appraisal and evaluation. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition* Elsevier Inc (716-721).
- Zakaria, Z., Noordin, N., Sawal, M. Z. H., Zakaria, Z., Noor, M. F. M., & Maras, P. (2011). Reward practice in private sector: employees' perception. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (12), 112-120.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

ANEXOS

Anexo I – Inquérito por Questionário.....	38
---	----

ANEXO I



FEG
FACULDADE DE
ECONOMIA E GESTÃO
UNIVERSIDADE DOS AÇORES

Universidade dos Açores
Faculdade de Economia e Gestão
Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais

Inquérito por Questionário

Análise da opinião dos colaboradores da FGF relativamente ao modelo de avaliação e da sua implicação

Este questionário é realizado no contexto do projeto de mestrado denominado “Um modelo para a implementação de um sistema de avaliação dos colaboradores da Fundação Gaspar Frutuoso”, no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Tem como intuito avaliar a vossa concordância com as diversas fases do modelo de avaliação proposto, quais as recompensas mais favoráveis para os colaboradores da FGF e o que poderá ser melhorado de modo a aplicar ao modelo de avaliação de desempenho.

Todos os dados recolhidos serão anónimos e utilizados unicamente para fins académicos, apenas poderão desistir do inquérito até ao momento da submissão do formulário. Logo que submeta, as suas respostas serão registadas.

Agradeço a sua participação. Se necessitar de mais informações ou esclarecimentos adicionais, não hesite em contactar-me através do *email*: 20205129@uac.pt.

1- O modelo de avaliação divide-se em várias fases, após uma breve descrição peço que avaliem se concordam ou discordam:

1.1 – Fixação dos objetivos

Determinar os objetivos: estes são fixados em outubro do ano anterior à avaliação, de modo a serem cumpridos de janeiro a dezembro do ano seguinte. Serão atribuídos em conjunto com os avaliados e os avaliadores, conforme as tarefas que desempenham nos

seus departamentos e apenas poderá beneficiar da avaliação quem, no ano anterior, fixou os objetivos para o ano civil seguinte.

Serão determinados no mínimo três e no máximo seis objetivos a serem atingidos no ano, em concordância com as tarefas funcionais de cada trabalhador. Para cada objetivo deve ser atribuída uma ponderação conforme a importância que for conferida.

No momento da autoavaliação e da avaliação de cada objetivo numa escala de 0 a 100, deve ter em conta a percentagem que atingiu do objetivo, tendo em consideração os seguintes parâmetros indicativos para atingir o objetivo, de acordo com a seguinte tabela.

Escala	Parâmetros
0 a 20	Atingiu entre 0 e 20% do objetivo
21 a 50	Atingiu entre 21 e 50% do objetivo
51 a 80	Atingiu entre 51% e 80% do objetivo
81 a 100	Atingiu entre 81% 100% do objetivo

Concordo _____

Indiferente _____

Discordo _____

O que sugere em caso de discordância? _____

1.2 – Autoavaliação

Terminado o período destinado para atingir os objetivos anteriormente definidos, de janeiro a dezembro, cabe aos colaboradores fazerem a sua própria autoavaliação em janeiro do ano seguinte, de modo a avaliarem se conseguiram atingir o objetivo ou apenas não o conseguiram atingir. Devem classificar numa escala de 0 a 100 cada objetivo e remeter ao seu superior hierárquico a sua proposta, para que a tenham em conta no momento de avaliação do colaborador.

Concordo _____

Indiferente _____

Discordo _____

O que sugere em caso de discordância? _____

1.3 – Avaliação

Após a autoavaliação dos trabalhadores, o superior hierárquico deve analisar cada uma das autoavaliações e prosseguir com a sua avaliação, numa escala de 0 a 100, conforme o que verificou durante o desempenho das tarefas dos colaboradores.

A decisão tem de ser ratificada pelos restantes membros do CD, presidente e vogal, em reunião de CD.

No final, a avaliação realizada pelo/a Vice-Presidente do CD deve também confrontar a autoavaliação dos avaliadores, de modo a ter uma avaliação justa e verificar se está em conformidade ou não com a mesma.

Concordo _____

Indiferente _____

Discordo _____

O que sugere em caso de discordância? _____

1.4 – Pronúncia dos interessados

Após a avaliação realizada, será permitido aos avaliados o momento de pronúncia dos interessados através do período de audiência prévia, dando oportunidade ao colaborador de se pronunciar acerca da avaliação antes de ser proferida a decisão final de avaliação pelos membros do CD em deliberação, sendo que os interessados podem pronunciar-se sobre todas as questões com interesse para a decisão bem como requerer diligências complementares e juntar documentação, de modo a complementar a sua alegação, num prazo de 10 dias úteis.

Concordo _____

Indiferente _____

Discordo _____

O que sugere em caso de discordância? _____

1.5 – Decisão final de avaliação

Os membros do CD analisam em reunião de CD todas as alegações contrárias em sede de pronúncia dos interessados que tenham sido apresentadas. Os membros do CD decidem se procedem à alteração da avaliação anteriormente definida ou mantêm a mesma avaliação. A decisão final de avaliação será comunicada aos colaboradores.

A publicidade da avaliação final, a atribuição de prémios de desempenho ou outros benefícios atribuídos aos funcionários são objeto de publicitação, no *Jornal Oficial da Região Autónoma dos Açores* e em deliberação da reunião de CD.

Concordo _____

Indiferente _____

Discordo _____

O que sugere em caso de discordância? _____

2- Implicações da avaliação

Como recompensas da avaliação do desempenho a serem definidas pelo CD, conforme o resultado da avaliação obtido, define-se o número de recompensas a conceder ao funcionário de acordo com a escala resultante da seguinte tabela.

Escala	Número de recompensas
0 a 20	Nenhuma recompensa
21 a 50	Uma recompensa
51 a 80	Duas recompensas
81 a 100	Três recompensas

Concordo _____

Indiferente _____

Discordo _____

O que sugere em caso de discordância? _____

2.1 – Para si, quais as recompensas mais favoráveis a atribuir decorrentes da avaliação de desempenho? Ordene de 1 a 5 as recompensas, sendo 1 “o mais favorável” e 5 “o que menos favorável”.

Anualidade do parque de estacionamento da UAc _____

Atribuição de folgas/dias de férias _____

Atribuição de um subsídio de estudo conforme o grau de ensino e mérito no ano letivo anterior do filho do trabalhador _____

Prémio monetário de desempenho como componente da remuneração _____

Vale de compras _____

2.1.1 - Das recompensas indicadas, sugere outras?

3- Para si, o modelo de avaliação proposto para medição da avaliação do desempenho é justo?

Sim _____

Não _____

Se não, porquê? _____

4- Na sua opinião, será preferível o uso de uma avaliação quantitativa (ponderação de 0 a 100), qualitativa (desempenho inadequado, adequado, relevante ou excelente) ou mista (quantitativo e qualitativo) da avaliação do desempenho?

Avaliação quantitativa _____

Avaliação qualitativa _____

Avaliação mista _____

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



TP

Um modelo para a implementação de um sistema de avaliação dos colaboradores da Fundação Gaspar Frutuoso

Sílvia Freitas Martinho