

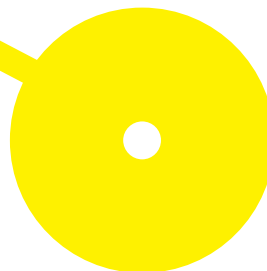
M

MESTRADO
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Projeto de implementação modelo de avaliação de desempenho numa clínica privada no setor da saúde

Tiago Filipe dos Santos Duarte

09/2023





Projeto de implementação modelo de avaliação de desempenho numa clínica privada no setor da saúde

Autor:

Tiago Filipe dos Santos Duarte

Orientador:

Professor Doutor Henrique Curado, Instituto Politécnico do Porto

Projeto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em **Gestão das Organizações** – Ramo de Especialização em Gestão de Unidades de Saúde pela Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto.

Agradecimentos

À minha mãe, que foi, é e será sempre o meu apoio.

À minha irmã Raquel, pelo incentivo constante e compreensão.

À minha Prof. Ana Pinto, por me ter guiado no início do projeto.

Aos meus avós, padrinhos e família que me acompanhou de perto, por todos os ensinamentos ao longo destes anos.

Aos meus amigos, em especial à Bárbara, que foram indispensáveis ao longo da realização deste trabalho.

À empresa, que acreditou no sucesso do projeto.

À Patrícia e à Lilliana pela ajuda na realização deste trabalho, desde a revisão e incentivo da minha escrita, como da amizade.

Ao meu Orientador Professor Henrique Curado pela ajuda e orientação durante o processo de escrita do projeto.

Resumo

O presente trabalho descreve um projeto de implementação de um modelo de avaliação de desempenho numa clínica privada no setor da saúde. O projeto foi desenvolvido com o objetivo de melhorar a avaliação de desempenho dos colaboradores da empresa em estudo.

O modelo de avaliação de desempenho criado assenta num modelo baseado em competências específicas à função do colaborador e generalistas, avaliadas de igual forma a todos os envolvidos. Nesse âmbito, o projeto utiliza uma metodologia qualitativa e adota ferramentas fulcrais para a concretização do mesmo.

O trabalho de projeto apresenta, na primeira parte, a empresa em estudo, especializada na prestação de cuidados de saúde e na gestão clínica de sinistros com danos corporais. Em seguida, o autor descreve a metodologia utilizada no projeto, a revisão da literatura sobre avaliação de desempenho em saúde e a criação de um instrumento de avaliação de desempenho específico para a empresa em questão. A segunda parte apresenta as componentes da implementação do projeto, incluindo o objetivo de estudo e as ferramentas criadas. A última parte do trabalho descreve a análise e discussão do sistema implementado, desde a caracterização da empresa até às fases do processo de avaliação. O autor também discute as limitações encontradas ao longo da elaboração e implementação do projeto e realça melhorias significativas a implementar.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho em saúde; Ficha de análise de função; Competências; Avaliação de desempenho no setor privado;

Abstract

The present work describes a project to implement a performance assessment model in a private healthcare clinic. The project was developed with the aim of improving the performance evaluation of the company's employees under study.

The performance assessment model was created based on a model who evaluates both job-specific and general competencies, assessed in the same manner for all individuals involved. In this context, the project uses a qualitative methodology and adopts key tools for its implementation.

The project work begins with an introduction to the company under study, specializing in healthcare provision and clinical management of bodily injury claims. Subsequently, the author describes the methodology used in the project, reviews the literature on performance evaluation in the healthcare sector, and outlines the creation of a specific performance evaluation instrument tailored to the company in question. The second part presents the project implementation components, including the research objectives and the tools developed. The final section of the work describes the analysis and discussion of the implemented system, from the characterization of the company to the phases of the evaluation process. The author also discusses the limitations encountered during the project's development and implementation, highlighting significant improvements to be implemented.

Keywords: Health performance assessment; Function analysis form; Skills; Performance evaluation in the private sector;

Índice

1. Introdução.....	1
Parte I – Enquadramento teórico.....	2
Capítulo 1: Recursos humanos.....	2
1.1. Recursos humanos: evolução histórica.....	2
1.2. Gestão de desempenho Vs Avaliação de desempenho.....	4
1.2.1. Gestão de desempenho.....	4
1.2.2. Avaliação de Desempenho.....	5
Capítulo 2: Modelos de avaliação de desempenho.....	6
2.1. Modelos de avaliação.....	6
2.1.1. Gestão por objetivos.....	6
2.1.2. <i>Feedback</i>	7
2.1.3. Autoavaliação.....	7
2.1.4. Avaliação 360º.....	8
2.1.5. Modelo de Competências.....	9
2.2. Modelo Avaliação de desempenho na administração pública – SIADAP.....	9
2.2.1. Requisitos funcionais para a realização da avaliação.....	12
2.3. Erros a evitar no processo de avaliação.....	13
2.3.1. Efeito de halo.....	13
2.3.2. Erro de clemência e gravidade.....	13
2.3.3. Efeito de tendência central.....	14
2.3.4. Primeira impressão.....	14
2.3.5. Similaridade.....	14
Capítulo 3: Condicionantes no processo de Avaliação de Desempenho no setor Privado.....	15
3.1. Recolha de dados dos colaboradores.....	15
3.1.1. Licitude.....	15
3.1.2. Lealdade.....	16
3.1.3. Finalidade.....	16
3.1.4. Exatidão.....	17
3.1.5. Limitações à conservação.....	17
3.1.6. Integridade e confidencialidade.....	17

3.1.7. Responsabilidade.....	18
3.2. Imparcialidade e discriminação.....	18
3.3. Avaliação de impacto sobre a proteção de dados.....	19
Parte II- Componentes da implementação da Avaliação de desempenho	20
Capítulo 1: Objetivo do estudo	20
1.1. Ficha de análise de função.....	21
1.2. Modelo de avaliação de desempenho	22
1.2.1. Escalas.....	24
Parte III- Análise e discussão da implementação do projeto.....	25
Capítulo 1: Caracterização da Empresa	25
1.1. Organograma da empresa.....	25
1.2. Caracterização de Recursos Humanos.....	26
Capítulo 2: Apresentação e discussão do sistema de avaliação implementado	26
2.1. Fases do processo de avaliação.....	27
2.1.1. 1º Fase: Diagnóstico.....	27
2.1.2. 2º Fase: Autoavaliação.....	27
2.1.3. 3º Fase: Avaliação.....	27
2.1.4. 4º Fase: Agregação	27
2.1.5. 5º Fase: Reunião de avaliação.....	28
2.2. Limitações do projeto	28
2.2.1. Ficha de análise de função	28
2.2.2. Falta de recursos humanos disponíveis	28
2.2.3. Elegibilidade das competências a avaliar	28
2.2.4. Condição imposta.....	29
2.2.5. Ceticismo dos colaboradores.....	29
Conclusão	30
Referências Bibliográficas.....	32
Anexos.....	35
Anexo I- Ficha de análise de função.....	35
Anexo II- Modelo Avaliação desempenho.....	38

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa conceptual do Processo de desempenho modelo SIADAP3, elaborado pelo autor	12
Figura 2. Princípios relacionados com a avaliação de impacto sobre a proteção de dados no regulamento geral de proteção de dados, elaborado por grupo de trabalho do Art. 29.º para a proteção de Dados, 2017.....	20
Figura 3. Organograma da empresa T.....	25
Figura 4. Fluxograma elegibilidade dos colaboradores	26

Índice de Tabelas

Tabela 1. Quadro resumo elaborado pela Professora Doutora Ana Pinto no âmbito da unidade curricular: Recursos humanos do 1º ano da licenciatura em Gestão na Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, 2019.....	3
Tabela 2. Descrição das competências generalistas do grupo: Trabalho em Equipa, criado pelo autor.....	23
Tabela 3. Descrição das competências generalistas do grupo: Visão Institucional, criado pelo autor.....	23
Tabela 4. Descrição das competências generalistas do grupo: Características Comportamentais,, criado pelo autor	24
Tabela 5. Fases Processo de Avaliação de Desempenho.....	27

1. Introdução

O presente projeto é desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações ramo Unidades de Saúde, na Empresa denominada de "T", sediada no distrito do Porto.

A empresa em estudo é especializada na prestação de cuidados de Saúde assente na gestão clínica de sinistros com danos corporais e na prestação de serviços clínicos através das Unidades Próprias e de Parceiros. A empresa em questão, não só, avalia e trata o dano corporal decorrente do acidente não só, como também tem como principal objetivo que este tenha o menor custo possível para os seus clientes e ainda, garantir a melhor qualidade de vida para o indivíduo.

O instrumento utilizado para a realização da avaliação de desempenho foi preenchido em conjunto pela administração, o líder e/ou superior hierárquico. O subordinado, não tem qualquer intervenção durante a fase de preenchimento do mesmo tendo apenas conhecimento da nota atribuída no final.

Atendendo à necessidade de criar um sistema de avaliação de desempenho estruturado e adequado ao contexto em que se insere a empresa em estudo, e para que este seja rigoroso é necessário implementar um conjunto de objetivos práticos.

Estes objetivos são:

- (1) criação de uma ficha de análise de função, nomeadamente a identificação da função; a descrição das tarefas da função; os requisitos de formação preferíveis, os conhecimentos específicos necessários para a desempenhar; o tempo mínimo necessário para o titular se adaptar à função; o mapa das relações hierárquicas; as relações funcionais ao nível dos contactos externos e internos para todas as funções existentes na empresa;
- (2) criação de competências específicas a cada função e genéricas da empresa;
- (3) elaboração dos formulários de avaliação de desempenho segundo o modelo a utilizar;
- (4) implementação e preenchimento dos formulários;
- (5) compilação de ambas as avaliações para posterior reunião entre CEO-avaliador-avaliado.

Ao longo deste trabalho será realizado um enquadramento teórico. Na primeira parte do mesmo abordar-se-á o aparecimento do departamento de recursos humanos e a distinção entre gestão de desempenho e avaliação de desempenho. O segundo capítulo evidenciará modelos de avaliação de desempenho e a comparação que existe com o modelo de avaliação que atualmente está em vigor na função pública. Neste capítulo serão ainda mencionados os erros a evitar no

processo de avaliação. O capítulo subsequente demonstrará as condicionantes legais no processo de avaliação de desempenho no setor privado.

A segunda parte do presente trabalho apresentará as componentes da implementação do projeto em causa. Assim, no primeiro capítulo da segunda parte será conhecido o objetivo de estudo em conjunto com as ferramentas criadas.

Referente à última parte do trabalho, estará então descrita a análise e discussão de resultados, desde a caracterização da empresa até às fases do processo de avaliação.

Por fim, serão expostas e discutidas as nuances encontradas ao longo da elaboração e implementação do projeto.

“Por ser necessário envolver a empresa em investigação nesse processo de implementação do novo sistema de avaliação de desempenho e por essa pesquisa ser de cariz interativo, optar-se-á por uma metodologia qualitativa.”(Bravo, 2018)

Assim, os dados desta investigação relativamente à informação adquirida pelo investigador tem uma metodologia qualitativa.

Parte I – Enquadramento teórico

Capítulo 1: Recursos humanos

1.1. Recursos humanos: evolução histórica

O departamento de recursos humanos destaca-se na atualidade da vida empresarial. Esta resulta de uma evolução de como as grandes indústrias olhavam para os seus empregados.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a administração e o comportamento. Poder-se-á definir como o século da industrialização e das burocracias. As mudanças e as transformações que advieram, marcaram indelevelmente o modo de gerir as pessoas. Nesse sentido, visualiza-se que no decorrer do século XX, atravessaram três eras organizacionais distintas: a Era da industrialização clássica, a era da industrialização neoclássica e a era da informação, conforme ilustrado abaixo:

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Período	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional	Funcional, burocrática, centralizada, rígida, ênfase nos órgãos.	Ênfase na departamentalização.	Fluida e flexível, totalmente descentralizada.
Cultura Organizacional	Foco no passado, nas tradições e nos valores.	Foco no presente, ênfase na adaptação ao ambiente.	Foco no futuro, ênfase na mudança e inovação.
Ambiente Organizacional	Estático e previsional.	Intensificação da mudança e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível e turbulento.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como mero recurso económico sujeitas a regras rígidas para serem controladas.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas pro-activas, dotadas de inteligência e habilidades e inovação.

Tabela 1. Quadro resumo elaborado pela Professora Doutora Ana Pinto no âmbito da unidade curricular: Recursos humanos do 1º ano da licenciatura em Gestão na Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, 2019

A visão das características de cada uma delas permite compreender melhor as filosofias e as práticas de lidar com as pessoas que participam das organizações.(Chiavenato, 2014)

A partir da década de 1970, a visão do departamento de recursos humanos modificou-se e resultou em impactos nas mudanças socioeconómicas, políticas, culturais e tecnológicas.

O departamento de recursos humanos tem um papel organizacional estratégico e concretamente voltado para a gestão de pessoas, que embora seja operacional, exige a necessidade de priorizar medidas que contribuam para o desenvolvimento das empresas. Uma vez que estas estão focadas em princípios e valores com o objetivo de alcançar metas que tornem a organização mais forte e competitiva.

Na atualidade, o recurso do digital aliado à era da inteligência emocional, exige do técnico de recursos humanos a perceção de que também é necessário trabalhar o comportamento aliado à capacidade técnica.

Araújo (2022), menciona Jericó (2001), denota que com o dilema: Inovar ou morrer realça a atualidade das empresas que pretendem operar num mercado cada vez mais competitivo. A inovação converteu-se no pão de cada dia das empresas e o seu próprio pulmão, sem inovação as empresas acabam por sucumbir. Antigamente as empresas que apresentavam ideias inovadoras eram consideradas como revolucionárias, atualmente se não for inovadora não tem

lugar no mercado, sendo que a melhor forma de inovação, atualmente é o talento dos seus profissionais.

O departamento acarreta um conjunto de atividades e competências, entre outras, tais como:

Planeamento;

Cargos e salários;

Relações laborais;

Recrutamento e seleção;

Gestão de pessoal;

Análise de competências;

Avaliação de desempenho;

Entre o conjunto de instrumentos da gestão de recursos humanos, os sistemas de gestão de desempenho ocupam um lugar central, porque permitem validar os sistemas de recrutamento e seleção utilizados pelas organizações, bem como a medição do contributo individual para o alcance dos seus objetivos estratégicos. (Camara, Guerra & Rodrigues 2007).

1.2. Gestão de desempenho Vs Avaliação de desempenho

Ao nível dos conceitos, emerge alguma diversidade no que diz respeito à avaliação de desempenho e gestão de desempenho. (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Embora claramente relacionados e, por isso, tantas vezes indevida e comumente utilizados de forma indiferenciada e sinónima, não são idênticos.(Fonseca, 2019)

1.2.1. Gestão de desempenho

Soares (2015) ressalva que a gestão de desempenho é considerada um processo institucional mais abrangente do que a simples avaliação, pois esta envolve um processo contínuo que possibilita a identificação, o desenvolvimento e a medição do trabalho dos colaboradores, assim como os seus objetivos, sendo que estes devem estar alinhados com os objetivos da organização.

Hoje em dia as organizações do setor privado privilegiam a eficácia e eficiência dos seus colaboradores implementando programas como a gestão da qualidade, envolvimento dos

colaboradores, enriquecimento do trabalho, remunerações baseada nas habilidades, equipas de trabalho autónomas e planos de participação de modo a obter vantagem competitiva numa economia global.(Welbourne, Johnson & Erez, 1998)

Paraíso (2011) salienta que no conjunto de instrumentos da gestão de recursos humanos, os sistemas de gestão de desempenho ocupam um lugar central, dado que permitem validar os sistemas de recrutamento e seleção utilizados pelas organizações, bem como a medição do contributo individual para o alcance dos seus objetivos estratégicos. (citado por Camara, Guerra e Rodrigues, 2007) Gerir o desempenho significa, portanto, acautelar o sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizacionais, tecnológicos e processuais. (Gomes, J. F.; Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral –Cardoso, C.; Marques, C. A., 2008)

1.2.2. Avaliação de Desempenho

O conceito de avaliação de desempenho sofreu várias alterações ao longo dos anos, abandonando cada vez mais uma perspetiva unidimensional, isto é, avaliativa e adotando uma visão multidimensional.(Rodrigues, Cesário, Castanheira & Chambel, 2017)

A avaliação de desempenho é um processo de avaliação sistemático utilizado para avaliar o colaborador no seu trabalho. É um processo formal que é acautelado e revisto com periodicidade regular.

Russo (2017), citou Lucena (1992), tendo feito a seguinte referência “a avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de recursos humanos, que parte exatamente da definição clara dos compromissos assumidos pelos trabalhadores, sobre os quais serão estabelecidos critérios de acompanhamento e de avaliação periódica dos resultados apresentados.”

Assim, o objetivo da avaliação de desempenho é avaliar a eficácia, determinar forças e fraquezas e fornecer feedback na premissa de melhorar o desempenho futuro do colaborador. Além disso, a avaliação de desempenho auxilia na tomada de decisões sobre recompensas, promoções, transferências e desenvolvimento.

A avaliação de desempenho pode ser realizada através de vários métodos.

É importante que este processo de avaliação seja justo e imparcial, com critérios de avaliação claros e com objetivos definidos.

Capítulo 2: Modelos de avaliação de desempenho

Na sequência do retratado, o ou os modelos a aplicar num sistema de avaliação de desempenho são cruciais para o sucesso individual do colaborador e de elevada relevância para a organização empresarial.

2.1. Modelos de avaliação

2.1.1. Gestão por objetivos

Sabir (2017), salienta a necessidade de definir padrões de desempenho, haver uma comparação das reais metas com as verdadeiramente alcançadas pelo colaborador e estruturar novos objetivos e estratégias para as que não foram conseguidas.

Embora haja diversas definições apresentadas na literatura, a gestão por objetivos pode ser relatada como um processo participado, através do qual, trabalhadores e gestores de uma organização, identificam em conjunto objetivos coletivos e individuais, definem áreas vitais de atuação e resultados a alcançar, usando medidas como guias de orientação para as diversas unidades orgânicas, estabelecendo as contribuições para cada um dos membros envolvidos.(Muhala, 2015)

A gestão por objetivos exige que seja estabelecida metas no início de cada período, em consonância com as metas gerais da organização. A preocupação central é instituir uma gestão planeada, partindo dos objetivos globais para os parcelares. É importante compreender como se fixam os objetivos, por terem características estruturais e comportamentais. Visto que, os objetivos devem ser levados em conta como resultado e não como tarefas, devendo por isso ser coerentes e coordenados. Estes têm características comportamentais porque os colaboradores concordam previamente com eles e são responsáveis por eles.(Trindade, 2014)

Muhala (2015), destaca que os objetivos de equipa são a soma dos objetivos individuais de todos os elementos que a compõe, dos quais todos são responsáveis no sentido de incentivar o espírito de equipa. É uma revisão do cumprimento das metas e objetivos e alcance dos resultados.

Muhala (2015) refere a necessidade da definição de objetivos individuais na tentativa de evitar a exploração de outros colaboradores da equipa contudo é através deste que se poderá medir de forma mais transparente a performance do colaborador.

Sobre os objetivos comportamentais, pretende-se obter o compromisso do colaborador face aos seus comportamentos e competências.

2.1.2. Feedback

O modelo de feedback retrata um modelo de comunicação que consiste em fornecer informações sobre o desempenho de um indivíduo, com o objetivo de identificar pontos fortes e áreas de melhoria no seu comportamento, competências, habilidades e atitudes.

Andrade (2020) cita Moon, 2019; DeNisi e Murphy, 2017; Kampkötter, 2017; Rasheed et al., 2015, de que efetivamente, o modelo de feedback mostra-se fortemente associado a vários resultados organizacionais benéficos tais como o incremento do desempenho geral dos colaboradores avaliados, da respetiva satisfação no trabalho.

O feedback pode ser aplicado em diversas situações, desde estimativas de desempenho e conversas informais do círculo empresarial da organização. É importante que seja baseado em fatos objetivos, seja específico e direto, e que seja facultado de forma construtiva e respeitosa.

O feedback efetivo pode ajudar a melhorar a comunicação, aumentar a motivação e o envolvimento ou comprometimento, identificar oportunidades de desenvolvimento e melhorar o desempenho dos colaboradores e da organização como um todo.

Recentemente, a Empresa Floene Energias, S.A implementou a medição da Gestão do desempenho dos seus colaboradores através deste método, apelidando-o de Meet Me. (Reis, 2023)

2.1.3. Autoavaliação

Cardoso (2017) profere que o modelo de autoavaliação foi concebida por McGregor, em 1957. Denota que esta fonte de avaliação caracteriza-se por ser perspectivada como complemento à heteroavaliação, permitindo que o avaliado seja simultaneamente avaliador. Permite que o avaliado perceba de que forma o seu desempenho foi, ou não, ao encontro dos objetivos por si fixados, constituindo-se como um fator de motivação.

Entende-se como um método subjetivo pois é onde o colaborador pronuncia-se de forma honesta sobre a qualidade do seu desempenho. (T. Silva, 2021)

A autoavaliação pode ser realizada de forma estruturada ou não estruturada. De forma estruturada, o avaliador poderá guiar-se por um especialista que aborda vários aspetos do seu trabalho, como as habilidades técnicas, as habilidades interpessoais, a produtividade e a

qualidade do trabalho. No âmbito da autoavaliação na forma não estruturada, o avaliador pode ser convidado a escrever um relatório sobre o seu próprio desempenho, destacando desafios e fraquezas sentidas.

A implementação do modelo de autoavaliação aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado, coloca o líder no papel de conselheiro, desenvolvem-se objetivos e planos de ação que resultam do acordo entre avaliado-líder e aumenta a satisfação de ambos.(Gonçalves, 2014)

O modelo de autoavaliação pode ser um mecanismo útil para a promoção, reflexão e o desenvolvimento pessoal bem como para estimular a responsabilidade e a autodisciplina. No entanto, pode apresentar algumas restrições, como a tendência da criticidade do avaliador, da autocomplacência e da falta de objetividade na avaliação. Nesse sentido, este método é eficaz enquanto complemento de um estruturado sistema de avaliação de desempenho.

2.1.4. Avaliação 360º

O modelo de avaliação 360º é composto pelo conjunto de diversos avaliadores, desde o gestor, pares, colaboradores, clientes e até mesmo o próprio avaliado.(V. Silva, 2019)

Tem a particularidade de providenciar informação sobre as consequências das ações dos colaboradores sobre outras pessoas inclusive pessoas que não pertencem à empresa, como por exemplo clientes e fornecedores.(Coelho, 2019)

Neste modelo são aglomeradas informações sobre as competências, habilidades e comportamentos. Essas informações são reunidas por meio do método de entrevistas, observação direta ou misto, que são respondidas anonimamente pelos avaliadores.

O processo de aplicação deste método inicia-se com a seleção dos critérios de avaliação colocados nos múltiplos documentos que serão preenchidos por cada um dos responsáveis pela avaliação. Após a distribuição e preenchimento dos modelos pelos múltiplos avaliadores é feita uma compilação da informação recolhida de forma a organizar os resultados sobre o desempenho dos colaboradores. (Coelho, 2019)

A avaliação 360º pode ser um instrumento valioso para auxiliar os colaboradores a identificar pontos cegos, as suas atitudes e habilidades, bem como para obtenção de comentários das variadas perspectivas envolvidas no processo da avaliação. Ele pode ser usado para avaliar não apenas o desempenho técnico, mas também as habilidades interpessoais, liderança e comunicação.

Ressalvar que apresenta alguns desafios, como o risco de avaliações tendenciosas ou inadequadas, a complexidade na interpretação e integração da avaliação e a necessidade de tempo e de recursos para implementá-lo. Por isso, é importante que a organização avalie cuidadosamente os benefícios e limite o modelo de avaliação 360º antes de decidir a sua efetivação.

2.1.5. Modelo de Competências

O modelo de gestão por competências é uma abordagem de gestão de pessoas que se concentra nas habilidades e competências necessárias para que os colaboradores possam desempenhar as suas funções de maneira eficaz e contribuir para o sucesso da organização. Este modelo procura identificar e desenvolver as competências que são essenciais para o desempenho de cada cargo ou função.

Envolve uma definição clara das competências necessárias para cada função, uma avaliação das competências dos colaboradores, uma identificação das lacunas de competências e o desenvolvimento de planos de desenvolvimento individual. Também pode envolver a criação de programas de formação e desenvolvimento para ajudar os colaboradores a adquirir as competências necessárias.

O modelo de gestão por competências pode ser usado em conjunto com outros modelos de gestão de pessoas.

Contribui para identificação dos colaboradores com maior potencial de desenvolvimento, dá uma opinião mais objetiva e consistente, promove a justiça e a transparência na gestão de pessoas e alinha os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da organização.

O uso de vários modelos de avaliação de desempenho constroem uma imagem completa do desempenho do colaborador contribuindo para a identificação de áreas de força e oportunidades de melhoria.

Cada um desses modelos tem as suas próprias vantagens e eficiência, e a escolha do modelo certo depende das necessidades específicas da organização e dos objetivos da avaliação de desempenho.

2.2. Modelo Avaliação de desempenho na administração pública – SIADAP

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na versão dada pela última atualização através da Lei n.º 66-B/2012, de 31/12, aprova o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na

Administração Pública– SIADAP, que é um instrumento utilizado, tal como o próprio nome indica, para avaliar o desempenho na nos serviços da administração direta e indireta do Estado, nos serviços da administração regional autónoma e autárquica, bem como nos órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, da Assembleia da República, dos tribunais e do Ministério Público e respetivos órgãos de gestão e de outros órgãos independentes (artigo 2º).

O SIADAP integra 3 subsistemas:

- O subsistema de avaliação de desempenho dos serviços da Administração Pública, designado por SIADAP1;
- O subsistema de avaliação de desempenho dos dirigentes da Administração Pública, designado por SIADAP2;
- O subsistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores da Administração Pública, designado por SIADAP3;

O sistema submete-se aos princípios:

- Coerência e integração;
- Responsabilização e desenvolvimento;
- Universalidade e flexibilidade;
- Transparência e imparcialidade;
- Eficácia;
- Eficiência;
- Comparabilidade dos desempenhos dos serviços;
- Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços;
- Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objetivos;

Constituem objetivos globais do SIADAP, nos termos do artigo 6º:

- a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da Administração Pública;

- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- f) Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;
- g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da Administração Pública;
- h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades. (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, 2007)

O subsequente está um mapa conceptual que demonstra de forma simples e objetiva o processo de avaliação de desempenho sob o modelo SIADAP3:

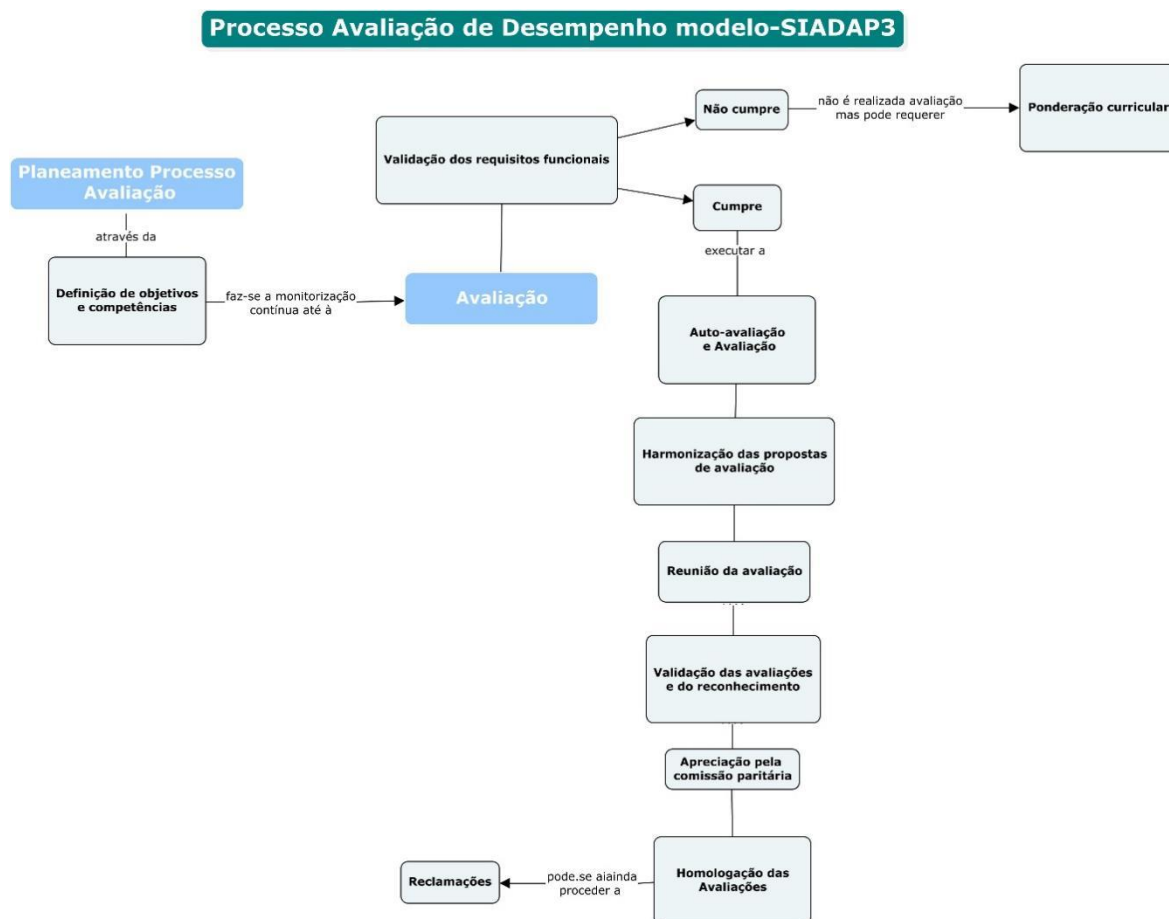


Figura 1. Mapa conceptual do Processo de desempenho modelo SIADAP3, elaborado pelo autor

2.2.1. Requisitos funcionais para a realização da avaliação

O artigo 42º, apresenta de forma sucinta os requisitos funcionais para a realização da avaliação:

Possuir, no anterior biénio, uma relação jurídica de emprego publico com pelo menos 1 ano e correspondente serviço efetivo, independentemente do serviço onde o tenha prestado;

Caso o trabalhador, no ano civil anterior ao da realização do ciclo avaliativo, tenha constituído relação jurídica de emprego público há menos de seis meses, o desempenho relativo a este período é objeto de avaliação conjunta com o do ciclo seguinte; (artigo 42º, nº1)

Por decisão do Concelho Coordenador da Avaliação pode admitir-se a realização da avaliação, sem que tenha ocorrido um contacto direto entre avaliador e avaliado, durante um período mínimo de 1 ano no biénio anterior; (artigo 42º, nº3)

Se no decorrer do biénio anterior e/ou período temporal de prestação de serviço efetivo se sucederem vários avaliadores, o que tiver competência (maior período de contacto funcional) para avaliar no momento da realização da avaliação deve recolher dos demais os contributos escritos adequados a uma efetiva e justa avaliação; (artigo 42º, nº4)

Caso tenha relação jurídica de emprego público com pelo menos um ano, mas não tenha o correspondente serviço efetivo (excluem-se ausências: licenças sem remuneração, parentalidade, faltas por doença, ou exercício de funções em outros organismos) e não tenha obtido decisão favorável do Concelho Coordenador da Avaliação, não é realizada avaliação, relevando, para efeitos da respetiva carreira, a última avaliação atribuída; (artigo 42º, nº5)

2.3. Erros a evitar no processo de avaliação

Moers (2005) citado por Javidmehr & Ebrahimipour (2015) menciona que o viés na avaliação de desempenho é problemático, pois dificulta a tomada de decisões apropriadas de pessoal, como promoções.

Assim, podemos notar:

2.3.1. Efeito de halo

O Efeito halo é a tendência de que o avaliador estende os aspetos positivos de um ou de vários fatores a todos os fatores na sua globalidade, daí resultando de uma avaliação tendencialmente positiva.(Leite, 2014)

Este efeito conduz os avaliadores a considerarem um avaliado ótimo em todos os fatores ou, se o avaliador for muito exigente, considera todos os seus avaliados como fracos ou incapazes sob todos os aspetos.(Í. Lopes, 2015)

2.3.2. Erro de clemência e gravidade

Landy et all., 1983 e DeNisi et all., 2017 relacionam os erros de clemência e gravidade como erros comuns no processo de avaliação. Estes, são erros relacionados à tendência dos avaliadores de serem generosos ou severos no momento da avaliação, afetando a precisão e a validade dos resultados. Podem ocorrer de forma consciente ou inconscientemente por parte de quem avalia.

Assim, o erro de clemência ocorre quando os avaliadores tendem a avaliar os colaboradores de forma positiva, atribuindo notas mais altas do que realmente merecem. Isso pode acontecer por diversos motivos, como evitar conflitos, agradar a determinados subordinados. Esse erro pode dificultar a identificação da carência de habilidades, necessidades de desenvolvimento, competências do indivíduo e a tomada de decisões relacionadas a promoções ou recompensas.

Referente ao erro de gravidade, os autores acima mencionados dão nota de que ocorre, quando os avaliadores tendem a ser severos na atribuição de notas, inferiores ao desempenho real dos

colaboradores. Isso pode ocorrer devido a alguns fatores, tais como: expectativas irrealistas, falta de conhecimento sobre o desempenho real ou até mesmo de preconceitos. O erro de gravidade pode desmotivar os colaboradores, criar um clima negativo no ambiente de trabalho e comprometer a retenção de talento.

2.3.3. Efeito de tendência central

Caetano (2008) citado por Martins (2010) exprime o predomínio de classificações em torno do ponto médio da escala, evitando-se assim efetuar distinções entre colaboradores, por receio de o fazer, por incompetência do avaliador ou por outras razões decorrentes do contexto organizacional.

Por forma a evitar classificações demasiado baixas, por medo, insegurança ou simplesmente por preguiça, ou classificações demasiado elevadas, receando ser necessário futuramente justificar as mesmas, o avaliador tende a atribuir uma nota média ao desempenho do colaborador.(Í. Lopes, 2015)

2.3.4. Primeira impressão

Como o nome indica, a primeira impressão transmitida do colaborador ao avaliador sobrepõe-se ao desempenho real. Este tipo efeito pode ser positivo ou negativo dependendo da impressão passada.(Pereira, 2016)

Regra geral, Rego (2010) citado por Lopes (2015) realça que colaboradores que ingressam na organização tendem a ter maior visibilidade nas primeiras avaliações que são efetuadas, tendendo a desvanecer-se nas seguintes.

2.3.5. Similaridade

O erro de similaridade ou semelhança acontece quando o avaliador estima o desempenho do colaborador julgando-o de forma positiva pois considera que o seu trabalho é muito idêntico à sua própria forma de atuar.(M. Lopes, 2017)

Deste modo, há uma distorção dos critérios de avaliação (Í. Lopes, 2015) que fomenta a desigualdade no processo, a injustiça e a sensação de desvalorização dos colaboradores.

Capítulo 3: Condicionantes no processo de Avaliação de Desempenho no setor Privado

Em Portugal, existem algumas condicionantes legais que as empresas devem cumprir no processo de avaliação de desempenho.

3.1. Recolha de dados dos colaboradores

No processo de avaliação poderão ser requisitados dados pessoais dos colaboradores para monitorizar a informação. No entanto, a entidade empregadora, conforme o artigo 17º do Código do Trabalho não pode exigir informações relativas a:

“a) À sua vida privada, salvo quando estas sejam estritamente necessárias e relevantes para avaliar a respectiva aptidão no que respeita à execução do contrato de trabalho e seja fornecida por escrito a respectiva fundamentação;

b) À sua saúde ou estado de gravidez, salvo quando particulares exigências inerentes à natureza da actividade profissional o justifiquem e seja fornecida por escrito a respectiva fundamentação.”

Caso a entidade patronal queira recolher dados pessoais, estará sujeita à Lei da proteção de dados pessoais, aprovada pela Lei n.º 58/2019, de 8 de Agosto, 2019, que (nos termos do seu artigo 1º) “assegura a execução, na ordem jurídica interna, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados”. Está ainda subordinada ao referido regulamento, designado abreviadamente por Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

3.1.1. Licitude

O artigo 6º do RGPD designa, que o tratamento só é lícito se:

a) O titular dos dados tiver dado o seu consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais para uma ou mais finalidades específicas;

b) O tratamento for necessário para a execução de um contrato no qual o titular dos dados é parte, ou para diligências pré-contratuais a pedido do titular dos dados;

c) O tratamento for necessário para o cumprimento de uma obrigação jurídica a que o responsável pelo tratamento esteja sujeito;

d) O tratamento for necessário para a defesa de interesses vitais do titular dos dados ou de outra pessoa singular;

- e) O tratamento for necessário ao exercício de funções de interesse público ou ao exercício da autoridade pública de que está investido o responsável pelo tratamento;
- f) O tratamento for necessário para efeito dos interesses legítimos prosseguidos pelo responsável pelo tratamento ou por terceiros, exceto se prevalecerem os interesses ou direitos e liberdades fundamentais do titular que exijam a proteção dos dados pessoais, em especial se o titular for uma criança.

Segundo a Lei n.º 58/2019, de 8 de Agosto, 2019 na versão mais atualizada, o artigo 28º, nº1 e 3 dão conta das relações laborais. Em harmonização com o RGPD, a Lei da proteção de dados pessoais portuguesa realça:

O empregador pode tratar os dados pessoais dos seus trabalhadores para as finalidades e com os limites definidos no Código do Trabalho e respetiva legislação complementar ou noutros regimes setoriais.

Salvo norma legal em contrário, o consentimento do trabalhador não constitui requisito de legitimidade do tratamento dos seus dados pessoais:

- a) Se do tratamento resultar uma vantagem jurídica ou económica para o trabalhador;
- b) Se esse tratamento estiver abrangido pelo disposto na alínea b) do n.º 1 do artigo 6.º do RGPD.

3.1.2. Lealdade

Na sequência do princípio anterior, as empresas devem utilizar os dados exclusivamente para os fins que motivaram a sua recolha inicial, isto é, no âmbito comunicado ao titular dos dados.

3.1.3. Finalidade

A entidade patronal deve recolher apenas os dados razoavelmente justificados pelo tipo de interação que tem com o titular de dados.

Os dados recolhidos devem ter: “finalidades determinadas, explícitas e legítimas e não podendo ser tratados posteriormente de uma forma incompatível com essas finalidades; o tratamento posterior para fins de arquivo de interesse público, ou para fins de investigação científica ou histórica ou para fins estatísticos, não é considerado incompatível com as finalidades iniciais.” (artigo 5º do Regulamento (UE) n.º 679/2016, de 27 de Abril)

3.1.4. Exatidão

É da responsabilidade da empresa que recolhe e/ou processa os dados pessoais, o devido armazenamento e tratamento dos dados, zelando pela sua atualização constante.

3.1.5. Limitações à conservação

O RGPD diz que os dados pessoais devem ser conservados pelo período estritamente necessário à execução das atividades no âmbito das quais foram recolhidos. O prazo de conservação dos dados deve ser explícito para os colaboradores, e os dados devidamente eliminados findo esse período. (artigo 21º da Lei n.º 58/2019, de 8 de Agosto, 2019)

3.1.6. Integridade e confidencialidade

Devem realizar-se todos os esforços técnicos necessários à efetiva privacidade dos dados armazenados, garantindo que os mesmos são acedidos apenas por quem necessita, no âmbito das suas funções e que os mesmos não são alterados sem a devida autorização.

Nos termos do artigo 7º do Regulamento (UE) n.º 679/2016, de 27 de Abril, são aplicáveis:

1. Quando o tratamento for realizado com base no consentimento, o responsável pelo tratamento deve poder demonstrar que o titular dos dados deu o seu consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais.
2. Se o consentimento do titular dos dados for dado no contexto de uma declaração escrita que diga também respeito a outros assuntos, o pedido de consentimento deve ser apresentado de uma forma que o distinga claramente desses outros assuntos de modo inteligível e de fácil acesso e numa linguagem clara e simples. Não é vinculativa qualquer parte dessa declaração que constitua violação do presente regulamento.
3. O titular dos dados tem o direito de retirar o seu consentimento a qualquer momento. A retirada do consentimento não compromete a licitude do tratamento efetuado com base no consentimento previamente dado. Antes de dar o seu consentimento, o titular dos dados é informado desse facto. O consentimento deve ser tão fácil de retirar quanto de dar.

3.1.7. Responsabilidade

A responsabilidade e o tratamento dos dados e de uma eventual fuga dos mesmos, recaí sobre o profissional que, tal como demonstra o artigo 9º, nº3 está “sujeito à obrigação de sigilo profissional, nos termos do direito da União ou dos Estados-Membros ou de regulamentação estabelecida pelas autoridades nacionais competentes, ou por outra pessoa igualmente sujeita a uma obrigação de confidencialidade ao abrigo do direito da União ou dos Estados-Membros ou de regulamentação estabelecida pelas autoridades nacionais competentes.”

O artigo 24º, nº1 mostra que o responsável pelo tratamento tem de:

Ter em conta a natureza, o âmbito, o contexto e as finalidades do tratamento dos dados, bem como os riscos para os direitos e liberdades das pessoas singulares, cuja probabilidade e gravidade podem ser variáveis, o responsável pelo tratamento aplica as medidas técnicas e organizativas que forem adequadas para assegurar e poder comprovar que o tratamento é realizado em conformidade com o presente regulamento. Essas medidas são revistas e atualizadas consoante as necessidades.

3.2. Imparcialidade e discriminação

A avaliação de desempenho é um processo complexo que envolve a análise do trabalho realizado pelo colaborador, daí a imparcialidade na avaliação de desempenho ser um aspeto fundamental para garantir a justiça e a transparência no processo de avaliação. De modo a garanti-la, é importante que o processo seja baseado em critérios objetivos mensuráveis, que sejam claros e transparentes para todos os envolvidos. Além disso, é importante que a avaliação seja realizada por pessoas capacitadas para avaliar de forma justa e imparcial, sem preconceitos ou favoritismos.

Para asseverar uma maior imparcialidade na avaliação de desempenho, é recomendável a inclusão de indivíduos envolvidos no processo para que as avaliações sejam comparadas e discutidas, evitando possíveis distorções ou influências pessoais.

Por fim, é importante que a avaliação de desempenho seja vista como um processo contínuo, e não como algo pontual, permitindo assim a identificação de áreas de melhoria e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, podendo contribuir para o aumento da produtividade e da satisfação no trabalho.

3.3. Avaliação de impacto sobre a proteção de dados

A avaliação de impacto sobre a proteção de dados teve as suas orientações revistas e adotadas pelo Grupo de Trabalho do Art. 29.o para a Proteção de Dados a 4 de outubro de 2017. Este grupo de trabalho “foi instituído ao abrigo do artigo 29.º da Diretiva 95/46/CE. Trata-se de um órgão consultivo europeu independente em matéria de proteção de dados e privacidade.”

Descreve a avaliação de impacto sobre a proteção de dados como “um processo concebido para descrever o tratamento, avaliar a necessidade e proporcionalidade desse tratamento e ajudar a gerir os riscos para os direitos e liberdades das pessoas singulares decorrentes do tratamento dos dados pessoais avaliando-os e determinando as medidas necessárias para fazer face a esses riscos.”

No processo de avaliação de desempenho é necessário a entidade possuir e necessitar de dados pessoais do colaborador para o exercício da avaliação.

Assim, estes dados, segundo o artigo 35º, nº1 do Regulamento (UE) n.º 679/2016, de 27 de Abril são “operações de tratamento «suscetível de implicar um elevado risco»”

O referido grupo de trabalho considerou nove critérios de operações que exijam uma avaliação de impacto sobre a proteção de dados devido ao elevado risco inerente, ao nível do processo de avaliação abordam no critério “Avaliação ou classificação, incluindo definição de perfis e previsão, em especial de «aspetos relacionados com o desempenho profissional, a situação económica, saúde, preferências ou interesses pessoais, fiabilidade ou comportamento, localização ou deslocações do titular dos dados»”(Grupo de Trabalho do Art. 29.o para a Proteção de Dados, 2017)

O grupo ilustrou os princípios básicos relacionados com a avaliação de impacto sobre a proteção de dados no Regime Geral Proteção de Dados de forma clara e objetiva:

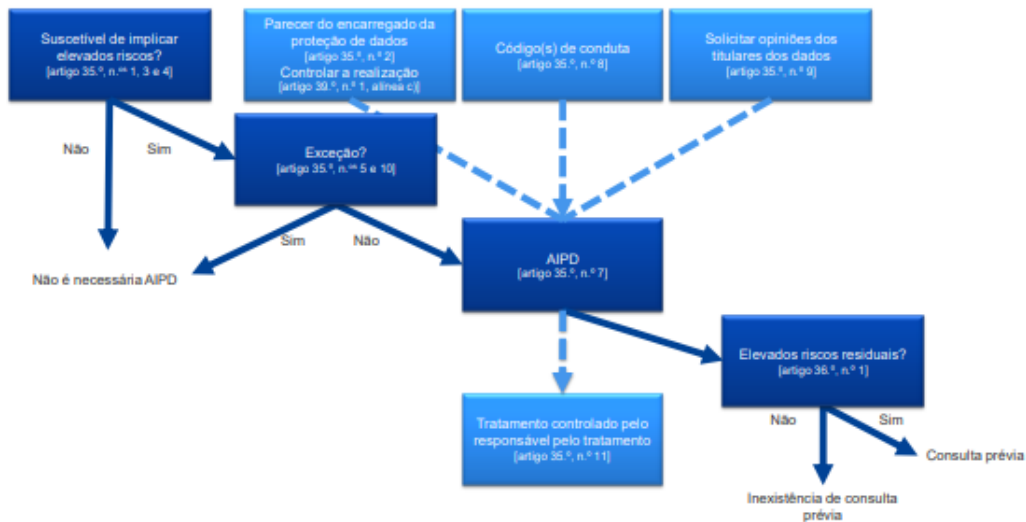


Figura 2. Princípios relacionados com a avaliação de impacto sobre a proteção de dados no regulamento geral de proteção de dados, elaborado por grupo de trabalho do Art. 29.º para a proteção de Dados, 2017

Parte II- Componentes da implementação da Avaliação de desempenho

Capítulo 1: Objetivo do estudo

Boswell; Boudreu (2000); Deepa; Palaniswamy; Kuppsamy, 2014; Lawler, 200 citados por Rodrigues, Antero; Cesário, Francisco; Castanheira, Filipa; Chambel Correio, Maria (2017) mencionam que “os sistemas de avaliação de desempenho tradicionais são cada vez mais desvalorizados porque têm por base uma simples listagem de práticas individualizadas que são destinadas a medir o desempenho de cada colaborador e que influenciam de uma forma concreta o processo decisório em contexto organizacional.”

Nas Organizações de Serviços de Saúde, a avaliação de desempenho desenvolve um papel fundamental no contributo da qualidade dos serviços prestados aos utentes e no próprio processo de desenvolvimento dos recursos humanos. (Belejo, 2008)

A organização em estudo será alvo de implementação de um instrumento de avaliação de desempenho que poderá ser alavancado com a definição de competências genéricas, bem como específicas a cada área.

O objetivo principal do projeto consiste em criar uma ferramenta de avaliação de desempenho que permita à empresa avaliar os colaboradores. Este instrumento permite à organização ter uma visão de como o colaborador, a equipa e a liderança se se posicionam no ambiente empresarial.

1.1. Ficha de análise de função

A descrição de funções é normalmente desenvolvida através da realização de uma análise do trabalho, que inclui a análise das tarefas e sequências de tarefas necessárias para executar o trabalho.(Lobita, 2013)

A descrição de funções é um dos documentos mais importantes da organização. Define como o trabalho está posicionado na estrutura da organização e fornece informações essenciais a potenciais colaboradores, para que se possa determinar as capacidades do candidato individual de acordo com a descrição do trabalho e recrutar.(Lobita, 2013)

Através do método de entrevista, é construído a ficha de análise (Anexo I). Esta engloba as principais tarefas realizadas e uma breve descrição de como se faz. Está ainda contemplado o nível de escolaridade mais adequado ao desempenho eficaz da função. Posteriormente são detalhados conhecimentos específicos necessários para cada função bem como o seu grau de importância.

Além dos itens já mencionados, a ficha de análise de função criada aglomera o tempo em que é necessário para que um colaborador se torne autónomo na função a desempenhar, mostra a relação hierárquica e como pode ser realizada a supervisão do trabalho. Tem ainda nota dos contatos tanto a nível interno como externo, da empresa em estudo.

Este trabalho permitiu aferir a existência de trinta e quatro funções na empresa presentes na empresa. Ressalvar que dada a complexidade das tarefas de algumas funções, as mesmas são e/ou estão alocadas a mais que um colaborador.

Abaixo, segue uma listagem das funções presentes na empresa:

- Administrador(a);
- Coordenador(a) da contabilidade
- Coordenador(a) da faturação;
- Coordenador(a) da gestão
- Coordenador(a) das compras;
- Coordenador(a) das parcerias;
- Coordenador(a) de IT;
- Coordenador(a) do contact center;
- Coordenador(a) fisioterapeutas;
- Coordenador(a) da Unidade Própria de Lisboa;

- Coordenador(a) da Unidade Própria do Porto;
- Coordenador(a) dos(as) enfermeiros(as) administrativos(as);
- Diretor(a) de Operações;
- Diretor(a) Financeiro & IT;
- Enfermeiro(a);
- Fisioterapeuta;
- Gestor(a) clínico;
- Gestor(a) de parcerias;
- Gestor(a) de processo;
- Gestor(a) de produto;
- Gestor(a) de reclamações;
- Gestor(a) de serviços clínicos;
- Rececionista;
- Regulador(a) de proteção de dados pessoais;
- Responsável das Unidades Próprias;
- Técnico(a) de análise de dados;
- Técnico(a) de compras;
- Técnico(a) de contabilidade;
- Técnico de contact center;
- Técnico(a) de faturação;
- Técnico(a) de recursos humanos;
- Técnico(a) de rx;
- Técnico(a) de sistemas de informação;
- Técnico(a) de software;

1.2. Modelo de avaliação de desempenho

Para a implementação do novo modelo de avaliação será utilizado o modelo de avaliação por competências. Esta, por sua vez, estará dividida em dois critérios – específicos e generalistas.

No que se refere ao mapeamento de competências, o primeiro passo foi a definição das competências genéricas, pois, uma vez definidas, não poderiam integrar o elenco das competências específicas das diferentes funções. (Fonseca, 2019)

Atendendo à generalidade do critério, foram identificados três grupos: (1) trabalho em equipa, (2) visão institucional e (3) características comportamentais (exemplo Anexo II).

No grupo (1) trabalho em equipa foram identificados quatro competências fulcrais, dando conta de:

Trabalho em Equipa	
Interação	Interage e mantém bom relacionamento com os seus colegas, superiores e restantes equipas, contribuindo para o trabalho das diferentes áreas.
Interlocação	Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar decisões.
Cooperação	Coopera na partilha de ideias, atividades e soluções com os membros da equipa e das demais áreas. Está disponível para executar outros serviços e auxiliar os colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.
Motivação	Demonstra capacidade de motivar os seus colegas.

Tabela 2. Descrição das competências generalistas do grupo: Trabalho em Equipa, criado pelo autor

Relativamente ao grupo (2) visão institucional, focou-se em quatro competências que o colaborador da empresa deve ter presente:

Visão Institucional	
Interesse pela Instituição	Procura conhecer a estrutura e funcionamento da empresa e os principais serviços por ela oferecidos. Compreende o seu papel nos processos em que está envolvido e tem uma visão global da dinâmica organizacional. Conhece os impactos do seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.
Compromisso com Valores	Compromete-se com os valores e princípios da empresa e com sua disseminação.
Visão dos Clientes	Identifica e compreende as necessidades dos clientes e suas expectativas com relação à qualidade dos serviços prestados. Procura alternativas para atender às exigências dos mesmos.
Normas	Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da empresa e compreende a importância do cumprimento e atua nesse sentido.

Tabela 3. Descrição das competências generalistas do grupo: Visão Institucional, criado pelo autor

Sobre o grupo (3) das características comportamentais, entendeu-se a alocação de sete competências:

Características Comportamentais	
Equilíbrio	Realiza o seu trabalho de forma equilibrada e sabe gerir situações de adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. É receptivo a críticas e consegue canalizar as mesmas em melhorias para o seu trabalho.
Relacionamento Interpessoal	Trata todos com respeito, simpatia e educação, independentemente da hierarquia. Procura um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos, etc), tendo capacidade para perceber o ponto de vista dos outros.. Tem boa capacidade de comunicação.
Iniciativa	Antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixa acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa perante situações de imprevistos e sobre pressão.
Automotivação	Demonstra capacidade de automotivação e energia para implementação de mudanças.
Inovação	Propõe ideias e soluções inovadoras e mede a viabilidade da implementação dessas mesmas ideias, antecipando possíveis constrangimentos.
Discrição	Trata com confidencialidade todos os dados.
Capacidade de Concentração	Tem capacidade de dirigir a atenção para o que é essencial em cada mometo de forma sustentada .

Tabela 4. Descrição das competências generalistas do grupo: Características Comportamentais, criado pelo autor

No que respeita ao critério das competências específicas, a mesma diferencia de colaborador para colaborador segundo a sua função principal.

1.2.1. Escalas

O modelo implementado rege-se através de uma escala compreendida entre 1 e 6, com a seguinte expressão qualitativa:

1- Mau;

2- Insuficiente;

3- Suficiente;

4- Bom;

5- Muito Bom;

6- Excelente;

Será aplicada a escala acima referida a cada competência avaliada de modo a colmatar o efeito de tendência central e premiar quem procede de forma exímia. A cada grupo de competências é atribuída uma ponderação, que no seu conjunto perfazem o valor mais alto, 6.

Assim, o grupo de competências específicas corresponderá a 50% da nota, o grupo de competências generalistas – trabalho em equipa e visão institucional valem 10% e os restantes 20% correspondem ao grupo de competências generalistas – características comportamentais. Resultante da atribuição da ponderação do grupo de competências é realizada a média das competências avaliadas para posterior cálculo.

Parte III- Análise e discussão da implementação do projeto

Capítulo 1: Caracterização da Empresa

A empresa trabalha em dois setores estruturantes, inovadores, criativos e muito exigentes: o setor segurador e o setor da saúde.

Assente numa cultura de gestão multidisciplinar, a empresa integra na sua equipa gestores, médicos, enfermeiros, fisioterapeutas e administradores que tem como princípio a especialização em gestão de sinistros com danos corporais em Portugal, indo de encontro às necessidades dos seus clientes, atuais e futuras. Acredita na inovação, reorganizando operações e reformulando procedimentos.(Campos, 2018)

Campos (2018) menciona que a organização “controla o processo de sinistro desde a primeira assistência até à alta. É com uma equipa especializada de médicos, enfermeiros e gestores que é feito o seguimento do processo, que implica validação do nexo causal, aprovações de atos médicos (exames, consultas, cirurgias, etc.) clínica e administrativamente, monitorização do tempo de tratamento e de incapacidade, agilização das marcações e controlo do custo total do processo.”

1.1. Organograma da empresa

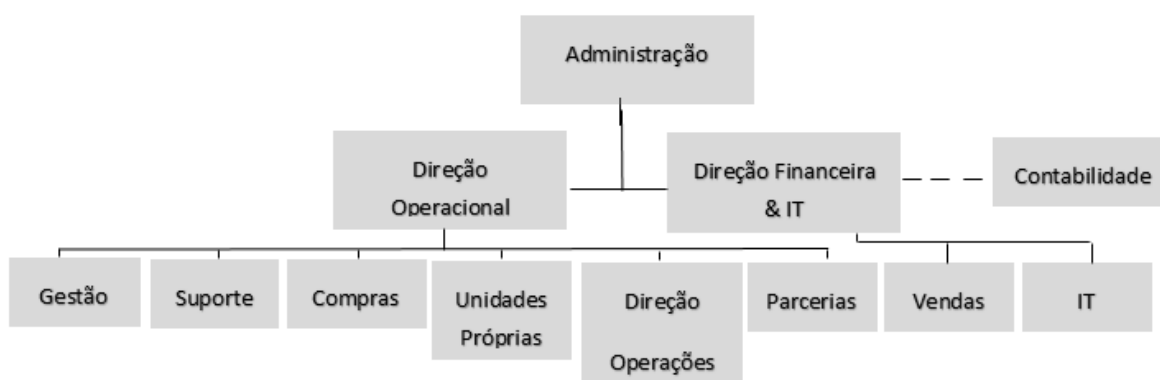


Figura 3. Organograma da empresa T

1.2. Caracterização de Recursos Humanos

Na caracterização dos recursos humanos da empresa T, foram considerados legíveis 53 colaboradores. Destes, a maioria dos colaboradores são do sexo feminino (70%).

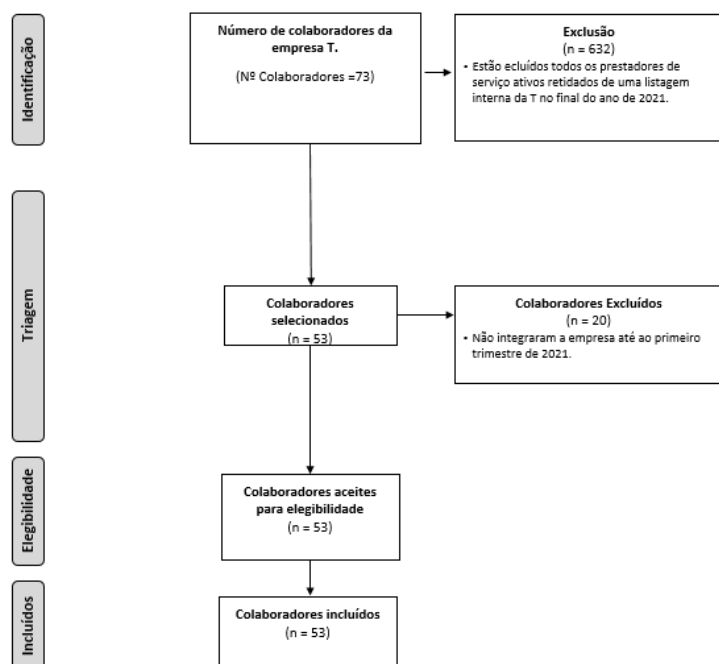


Figura 4. Fluxograma elegibilidade dos colaboradores

Refira-se que 17% das colaboradoras tem cargos de liderança enquanto que no sexo masculino, a representatividade é de 11%.

Relativamente à faixa etária, 23% dos colaboradores tem idade inferior ou igual a 25 anos; no intervalo dos 26 anos aos 30 anos a percentagem situa-se nos 21%.

Ao nível de escolaridade dos colaboradores, 26% tem o 12º ano e/ou equivalente (3º/4º Grau), 2% tem Curso Técnico e Superior Profissional (5º Grau), 47% tem Licenciatura (6º Grau), 11% uma Pós-graduação e 13% tem o 7º Grau, de Mestrado.

Capítulo 2: Apresentação e discussão do sistema de avaliação implementado

No que respeita à execução do sistema de avaliação, este passa por cinco fases até ao momento final.

Foi desenvolvido um cronograma a cumprir, atendendo às necessidades e interesses da administração, datado e mencionado aquando a execução de cada fase deste processo.

Podem-se validar abaixo:

2.1. Fases do processo de avaliação

Fases	Nov/2022	Nov/2022	Nov- Dez/2022	Dez/2022	Dez/2022
	14 - 20	21 - 27	28 - 04	05 - 11	12 - 16
1º Diagnóstico					
2º Autoavaliação					
3º Avaliação					
4º Agregação					
5º Reunião de Avaliação					

Tabela 5. Fases Processo de Avaliação de Desempenho

2.1.1. 1º Fase: Diagnóstico

A primeira fase destina-se a conceber as métricas, critérios e a elegibilidade dos colaboradores para o processo de avaliação de desempenho.

2.1.2. 2º Fase: Autoavaliação

Nesta fase, é facultado ao colaborador via digital um formulário a preencher (Anexo II) onde constam as competências que estão a ser avaliadas. É nesta fase que também é pedido que seja avaliada a equipa que integra.

2.1.3. 3º Fase: Avaliação

Na terceira fase do processo de avaliação, pede-se às chefias que avaliem os colaboradores sob as mesmas competências que foram por eles submetidas.

2.1.4. 4º Fase: Agregação

A fase da agregação, como o próprio nome indica, é a junção das notas da autoavaliação e da avaliação para que na fase da reunião haja um documento final que contenha ambas as notas.

Apesar de ser denominado agregação, é nesta fase que também as chefias se reúnem para debater as notas dadas aos subordinados. Isto, para que o enviesamento das mesmas seja o menor possível e que nenhuma equipa ou indivíduo seja beneficiado ou prejudicado.

2.1.5. 5ª Fase: Reunião de avaliação

Na última fase do processo de avaliação, é realizada uma reunião entre a liderança, a CEO e o colaborador. Nela, é-lhe apresentada e facultada em formato papel a autoavaliação e a avaliação do seu superior hierárquico.

2.2. Limitações do projeto

Da aplicação do modelo de avaliação de desempenho implementado resultaram outputs referentes às perceções de competências dos colaboradores, quer ao nível individual como da equipa integrante.

Há que considerar alguns obstáculos ou condicionantes encontradas pelo caminho e que poderão ter comprometido o processo e que deverão ser tidos em conta para anos posteriores (Pinto, 2015) tais como: a 1) criação de ficha de análise de função, a 2) falta de tempo dos Recursos Humanos disponíveis para se dedicarem ao processo, a 3) elegibilidade das competências a avaliar genérica e específica a cada função, as 4) condições impostas pela administração até ao 5) ceticismo dos colaboradores quanto ao modelo implementado.

2.2.1. Ficha de análise de função

O obstáculo encontrado na criação da ficha de análise de função foi conseguir realizar entrevistas com os colaboradores ou coordenadores das funções, de modo a que o preenchimento da mesma seja o mais exato às reais tarefas diárias.

2.2.2. Falta de recursos humanos disponíveis

A inexistência do departamento de Recursos Humanos na empresa evidencia um *mindset* retrógrado. Todas as tarefas inerentes a esse departamento encontram-se divididas sob alguns colaboradores de outro departamento. Assim, torna-se impossível conseguir tempo para se dedicarem a outros processos e tarefas inerentes ao departamento de recursos humanos.

2.2.3. Elegibilidade das competências a avaliar

Este ponto foi colmatado com o preenchimento da ficha de análise de função. O fato de utilizar o método de entrevista direcionou o foco para o elenco das competências que um colaborador deve ter para exercer a função.

2.2.4. Condição imposta

Aquando da apresentação do projeto apresentado ou proposto à administração, esta aceitou sempre de bom grado, mas com uma condicionante.

A condição imposta foi o fato de serem excluídos de avaliação colaboradores que tivessem em regime prestação de serviços, estagiários e colaboradores que não tivessem integrado a empresa no primeiro trimestre do ano de 2022. Esta condição deveu-se ao fator falta de tempo e ainda que só seriam avaliados os colaboradores que porventura seriam bonificados pelo trabalho prestado ao longo do ano.

2.2.5. Ceticismo dos colaboradores

No momento após o envio dos formulários para a realização da autoavaliação, o autor apercebe-se do ceticismo que os colaboradores apresentam ao aperceberem-se da nova modalidade de avaliação.

O autor utilizando o método de observação indireta (consequência de um conjunto de ações comportamentais observadas (Morales-sánchez, Verónica; Pérez-lópez, Rocío; Anguera, M. Teresa, 2014)) valida que os colaboradores elegíveis no processo, com mais idade são menos suscetíveis a mudanças.

Conclusão

O papel central e vantajoso que a avaliação de desempenho assume enquanto ferramenta na gestão das pessoas, bem como a sua facilidade de integração com outras práticas de gestão sustentaram, desde logo, a crença na utilidade e viabilidade do projeto. (A. L. C. Rodrigues, 2012)

A avaliação de desempenho deve ser pensada e planeada de acordo com a área de negócio da empresa, alinhada à estratégia da mesma e de acordo com a função que cada colaborador exerce.

Na medida em que o principal objetivo do estudo era implementar um sistema de avaliação de desempenho numa clínica de gestão integrada em saúde, é possível afirmar que tal objetivo foi alcançado. Este, por sua vez, com sua execução, traduziu-se numa panóplia significativa de outputs.

Implementar um sistema de avaliação de desempenho apresentou-se como um desafio elevado, desafio esse que traduziu na criação de ferramentas, documentos e ficheiros que inicialmente nem considerava, mas que acabaram por se apresentar como um percurso lógico.

A criação de uma ficha de análise de função e, por consequência, o rastreamento das funções existentes permitiu definir de forma clara e objetiva os descritivos funcionais de todas.

Ao nível do mapeamento de competências, constatou-se que dadas as especificidades das competências a avaliar das funções existentes optou-se pela não colocação do portefólio criado para o efeito. Assim, relativamente às competências genéricas a serem avaliadas projetou-se três grandes grupos: trabalho em equipa; visão institucional e características comportamentais. Alocado a cada grupo foram inseridas competências acompanhadas de uma descrição sucinta e explícita de modo a não induzir em erro o leitor.

A implementação de um projeto desta natureza despoletou reações ansiogénicas e resistências. Foi sendo notório, por exemplo, que alguns dos gestores de topo não encaram o processo de avaliação do desempenho como uma ferramenta de gestão importante (Fonseca, 2019), dessa forma demonstram uma descredibilização dos resultados.

Há a realçar que uma grande maioria dos colaboradores entusiasmaram-se com a participação ativa no processo de avaliação e, que dessa forma manifestaram opinião face às competências avaliadas.

Mesmo com possíveis questionamentos sobre a eficácia do sistema implementado, este encontra-se numa fase embrionária. É crucial revolucionar a forma de como a administração olha para o departamento de recursos humanos. O primeiro passo a tomar será envolver a administração no departamento para que averigue as dificuldades. O segundo grande passo

passa por adquirir ou criar um *software* assente nas responsabilidades do departamento. Essas passam pela criação de um perfil de colaborador onde se encontre o mapa de férias e faltas dos colaboradores (em ligação com o software de onde são emitidos os pagamentos salariais e afins), plano de formação, plano de gestão de carreira, a avaliação de desempenho, entre outros de elevada importância. Tendo em conta a complexidade da execução do segundo passo acima apresentado é crucial que se crie e implemente ferramentas, mapas e planos individualizados para que, conseqüentemente, o *software* seja adquirido ou criado de forma única e adequada às necessidades e políticas que a empresa tenha e/ou adote.

Pode-se concluir que apesar de um grande avanço ao nível da implementação de um sistema de avaliação de desempenho na empresa, este é apenas uma ferramenta para que esta se possa melhorar e se torne mais atrativa para os atuais e futuros colaboradores.

Tratando-se de uma clínica de gestão de saúde, outros projetos que possam vir a ser relevantes seria implementação de um sistema de gestão de desempenho.

Referências Bibliográficas

- Andrade, M. (2020). *O impacto do ambiente de feedback de desempenho na satisfação no trabalho e bem-estar afetivo*. ISEG – Lisbon School of Economics & Management.
- Araújo, P. (2022). *Gestão de Talentos no Setor das Tecnologias de Informação : estudo de caso na empresa Inspire IT*. Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico Setúbal.
- Belejo, C. (2008). *O processo da avaliação de desempenho em técnicos de diagnóstico e terapêutica* (Issue abril). Universidade de Évora.
- Bravo, V. (2018). *Implementação do Sistema de avaliação de desempenho numa empresa de desenvolvimento de software*. Faculdade de Economia do Porto – Universidade do Porto.
- Campos, S. (2018). *Elaboração de um sistema de controlo de gestão – O caso da Trust – Gestão Integrada de Saúde*. Faculdade de Economia do Porto – Universidade do Porto.
- Cardoso, R. B. (2017). *A implementação de um modelo de avaliação do desempenho de pessoas baseado em competências: O caso da AMITEI – Associação de solidariedade social de Marrazes*. Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª edição).
- Coelho, J. (2019). *Implementação de um Modelo de Avaliação de Desempenho 360º dos Colaboradores numa empresa de Consultoria e Outsourcing de Tecnologia Informática*. ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa.
- Fonseca, S. (2019). *Construção de um Sistema de Gestão do Desempenho para indústria do setor metalomecânico*. Faculdade de Economia do Porto – Universidade do Porto.
- Gonçalves, C. (2014). *Conceção de um Modelo para Implementação de Avaliação de Desempenho numa IPSS*. Instituto Politécnico de Bragança.
- Grupo de Trabalho do Art. 29.º para a Proteção de Dados. (2017). *Orientações relativas à Avaliação de Impacto sobre a Proteção de Dados (AIPD) e que determinam se o tratamento é «suscetível de resultar num elevado risco» para efeitos do Regulamento (UE) 2016/679*. 1–27. https://www.cnpd.pt/bin/rgpd/docs/wp248rev.01_pt.pdf
- Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 286–302. <https://doi.org/10.33844/ijol.2015.60464>
- Lei n.º 58/2019, de 8 de Agosto. (2019).

- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. (2007). 1–34.
- Leite, V. (2014). *Avaliação de Desempenho: Estudo de Caso da Entidade Reguladora da Saúde*. Faculdade de Economia do Porto – Universidade do Porto.
- Lobita, V. (2013). *Auditoria às fichas de descrições de funções da empresa Carmona, S.A. como preparação de um processo de avaliação de desempenho*. ISEG – Lisbon School of Economics & Management.
- Lopes, Í. (2015). *Avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – Instituto Politécnico de Lisboa.
- Lopes, M. (2017). *Incentivar o bom desempenho e alcançar resultados Lar Maria Droste*. ISEG – Lisbon School of Economics & Management.
- Martins, B. (2010). *Revisão dos critérios do Sistema de Avaliação de Desempenho na MAPFRE*. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Morales-sánchez, V., Pérez-lópez, R., & Anguera, M. T. (2014). Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas. *Revista de Psicología Del Deporte*.
- Muhala, N. E. (2015). *Impacto da Avaliação do Desempenho na Função Pública Local Angolana: O Caso Particular de Luanda. Estudo Exploratório*.
- Paraíso, I. (2011). O sistema de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua prática no contrato psicológico dos colaboradores. *Interações*, 20, 101–132. <http://www.interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/viewFile/276/282>
- Pereira, J. (2016). *A Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação*. Escola de Economia e Gestão – Universidade do Minho.
- Pinto, L. (2015). *O Processo de Avaliação de Desempenho Numa consultora de sistemas de informação*. ISEG – Lisbon School of Economics & Management.
- Reis, T. (2023). A gestão de pessoas focada no conteúdo e não no processo. *Human Resources Portugal*.
- Rodrigues, A., Cesário, F., Castanheira, F., & Chambel, M. (2017). Gestão de Desempenho: validação de um instrumento de medida. *Revista de Ciências Da Administração*, June, 57–74. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p57>
- Rodrigues, A. L. C. (2012). *Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho numa*

- Organização sem Fins Lucrativos* [Escola de Economia e Gestão – Universidade do Minho].
<http://hdl.handle.net/1822/24825>
- Russo, R. (2017). *Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais*. Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal.
- Sabir, A. (2017). Performance Appraisal–A Documentation and Evaluation of Employees. *American Journal of Management Science and Engineering*, 2(2), 29.
<https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20170202.12>
- Silva, T. (2021). *A Avaliação do Desempenho nas Organizações Sociais: Estudo no concelho de Viseu*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego – Politécnico de Viseu.
- Silva, V. (2019). *Avaliação de desempenho: Implicações para os colaboradores – Estudo exploratório numa empresa do setor alimentar*. Faculdade de Economia do Porto – Universidade do Porto.
- Soares, D. M. de E. (2015). *a Gestão De Desempenho: Implementação Numa Ipss* [Universidade de Aveiro]. https://ria.ua.pt/bitstream/10773/16596/1/A_Gestão_de_Desempenho-Implementação numa IPSS.pdf
- Trindade, E. (2014). *Modelo de Gestão de Desempenho para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555.
<https://doi.org/10.2307/256941>

Anexos

Anexo I- Ficha de análise de função

QUESTIONÁRIO DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

1. IDENTIFICAÇÃO

Designação da Função	
Departamento	
Nº colaboradores no posto	

2. DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

2.1. TAREFAS SUBJACENTES À FUNÇÃO

2.1.1. INDIQUE AS TAREFAS REALIZADAS

O QUE FAZ (Descrição das tarefas subjacentes à execução da função)	COMO FAZ (Modo de execução das tarefas)	COM QUE FAZ (Materiais/Equipamentos utilizados)

3. ANÁLISE DA FUNÇÃO

3.1. REQUISITOS DE FORMAÇÃO

3.1.1. QUAL O NÍVEL DE ESCOLARIDADE MÍNIMO EXIGIDO PARA O DESEMPENHO EFICAZ DA FUNÇÃO?

Não mencione o nível de escolaridade do titular, mas sim aquele que considerarem necessário para exercer a função de forma satisfatória.

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	(x)	ÁREA
Ensino Secundário		
Ensino Técnico Profissional		
Ensino Superior (Licenciatura)		
Ensino Superior (Mestrado)		
Outros		

3.1.2. DESCREVA OS CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS QUE CONSIDERAREM NECESSÁRIOS PARA DESEMPENHAR A FUNÇÃO.

1 = Pouco importante 2 = Razoavelmente importante 3 = Importante 4 = Muito importante

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS	N/A	POUCO IMP.	RAZOA. IMP.	IMP.	MUITO IMP.

3.1.5. QUAL O TEMPO MÍNIMO NECESSÁRIO PARA UM TITULAR SE ADAPTAR A ESTA FUNÇÃO?

1 SEMANA	15 DIAS	1 MÊS	3 MESES	6 MESES	1 ANO	OUTRO

3.2. RELAÇÕES NECESSÁRIAS PARA OBTENÇÃO DE RESULTADOS

3.2.1. RELAÇÕES HIERÁRQUICAS

3.2.1.1. COMO É REALIZADA A SUPERVISÃO DO TRABALHO?

Coordenação	Direção Departamento

3.2.1.2. COM QUE FREQUÊNCIA É REALIZADA ESSA SUPERVISÃO?

--

3.2.1.3. COMO É AVALIADO O TRABALHO?

--

3.2.2. RELAÇÕES FUNCIONAIS

3.2.2.1. CONTATOS INTERNOS

CONTATO COM	ASSUNTO	FREQUÊNCIA R=Regular P=Periódica O=Ocasional	MEIOS UTILIZADOS

3.2.2.2. CONTATOS EXTERNOS

CONTATO COM	ASSUNTO	FREQUÊNCIA R=Regular P=Periódica O=Ocasional	MEIOS UTILIZADOS

4. OBSERVAÇÕES

Este espaço destina-se a referir algo que não tenha sido mencionado nas questões anteriores e que considere importante para a função.

Data	
Assinatura	

Anexo II- Modelo Avaliação desempenho

	Avaliação Desempenho
	Colaboradores

Nome: _____
 Cargo: _____
 Avaliador: _____
 Data: _____



Competências específicas:		Auto	Ava
Gestão e planejamento diário	Gere a aprovação de atos médicos, transferências hospitalares e tópicos.		
Sentido crítico	Identifica, interpreta e avalia diferentes tipos de dados, relacionando-os de forma lógica e com sentido crítico.		
Priorização tarefas	Toma decisões considerando as variáveis e os riscos inerentes. Identifica causas de problemas existentes e potenciais para ação preventiva.		
Linguagem	Escuta atentamente e expressa as suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva, certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.		
Eficiência e Eficácia	Concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da empresa, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material e nos prazos pactuados.		
Monitorização	Monitoriza o estado clínico e a progressão do sinistreado(s).		

Trabalho em Equipe		Auto	Ava
Interação	Interage e mantém bom relacionamento com os seus colegas, superiores e restantes equipas, contribuindo para o trabalho das diferentes áreas.		
Interlocução	Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar decisões.		
Cooperação	Coopera na partilha de ideias, atividades e soluções com os membros da equipa e das demais áreas. Está disponível para executar outros serviços e auxiliar os colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.		
Motivação	Demonstra capacidade de motivar os seus colegas.		

Visão Institucional		Auto	Ava
Interesse pela Instituição	Procura conhecer a estrutura e funcionamento da empresa e os principais serviços por ela oferecidos. Compreende o seu papel nos processos em que está envolvido e tem uma visão global da dinâmica organizacional. Conhece os impactos do seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.		
Compromisso com Valores	Compromete-se com os valores e princípios de empresa e com sua disseminação.		
Visão dos Clientes	Identifica e compreende as necessidades dos clientes e suas expectativas com relação à qualidade dos serviços prestados. Procura alternativas para atender às exigências dos mesmos.		
Normas	Demonstra conhecimento das normas e procedimentos de empresa e compreende a importância do cumprimento e atua nesse sentido.		

Características Comportamentais		Auto	Ava
Equilíbrio	Realiza o seu trabalho de forma equilibrada e sabe gerir situações de sobrecargas, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. É receptivo a críticas e consegue canalizar as mesmas em melhorias para o seu trabalho.		
Relacionamento Interpessoal	Trata todos com respeito, simpatia e educação, independentemente da hierarquia. Procura um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos, etc), tendo capacidade para perceber o ponto de vista dos outros. Tem boa capacidade de comunicação.		
Iniciativa	Antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixa acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa perante situações de imprevistos e sobre pressão.		

Automotivação	Demonstre capacidade de automotivação e energia para implementação de mudanças.		
Inovação	Propõe ideias e soluções inovadoras e mede a viabilidade de implementação dessas mesmas ideias, antecipando possíveis constrangimentos.		
Discrição	Trata com confidencialidade todos os dados.		
Capacidade de Concentração	Tem capacidade de dirigir a atenção para o que é essencial em cada momento de forma sustentada.		