



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES
GESTÃO AVANÇADA DE RECURSOS HUMANOS

Desenvolvimento de um método de Avaliação de Desempenho numa PME portuguesa de Construção Civil

Trabalho de Projeto apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão Avançada de Recursos Humanos, orientada pela Professora Doutora
Catarina Joana Vieira Gomes

Beatriz Gomes da Conceição Silvestre

2025

www.ulusofona.pt

Centro Universitário de Lisboa
ECEO - Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

Desenvolvimento de um método de Avaliação de Desempenho numa PME portuguesa de Construção Civil

Versão Final

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona. Centro Universitário de Lisboa, no dia 09/04/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 261/2025, de 27 de março de 2025, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.º Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva

Arguente: Prof.^a Doutora Célia Ferraz dos Santos (Instituto Superior Miguel Torga)

Orientador: Prof.^a Doutora Catarina Joana Vieira Gomes

Agradecimentos

A realização deste projeto de mestrado só foi possível graças ao apoio e dedicação de diversas pessoas e instituições, às quais expresso a minha profunda gratidão.

Primeiramente, gostaria de prestar os meus agradecimentos à Universidade Lusófona de Lisboa e à Escola de Ciências Económicas e das Organizações por me terem aceitado neste mestrado. E também agradecer aos meus professores pela disponibilidade oferecida ao longo do mestrado e por contribuírem para uma melhor formação e conhecimento.

Queria ainda agradecer à minha orientadora de estágio, Professora Doutora Catarina Joana Vieira Gomes, pelo seu constante apoio, orientação e incentivo ao longo de todo o desenvolvimento do projeto e pela disponibilidade no esclarecimento de todas as minhas dúvidas. De seguida gostaria de agradecer especialmente ao Sr. José Santos, CEO da empresa Habita Mais por me ter permitido desenvolver este projeto e à Coordenadora de Recursos Humanos da Habita Mais, agradecer pela sua disponibilidade ao apresentar-me a empresa de forma detalhada e por fornecer todas as informações necessárias para a realização deste projeto.

E por fim, não podia faltar um agradecimento muito especial aos meus pais, avós, amigos e ao meu cão Pluto por me terem apoiado, ajudado e acompanhado neste período de diversos desafios e conquistas, pelo apoio emocional e carinho depositado em mim.

Resumo

O presente projeto tem como objetivo o desenvolvimento de um método de Avaliação de Desempenho (AD) aplicado a uma Pequena e Média Empresa (PME) portuguesa do setor da construção civil, projetado para avaliar tanto o desempenho dos colaboradores operacionais como o desempenho dos cargos de gestão da empresa, sendo que os mesmos devem estar alinhados com os objetivos estratégicos organizacionais.

A origem deste projeto surge pela falta de motivação, retenção e atração de colaboradores e pela nova atuação no mercado da empresa, a gestão de projetos de construção civil. A proposta integra métricas financeiras e não financeiras, com foco em indicadores-chave de desempenho (KPI's), garantindo assim, uma abordagem justa, transparente e participativa, com o auxílio do método APPO (Avaliação Participativa por Objetivos).

O projeto é orientado pela utilização de um método qualitativo, realizando-se uma análise profunda para explorar percepções, experiências ou interpretações, através do auxílio da revisão bibliográfica e estudos de caso. E aplicou-se a abordagem indutiva, pois a informação recolhida na construção deste projeto baseia-se na observação de casos específicos para formular conclusões ou generalizações. Já o método utilizado para a fundamentação de informação do projeto consiste na utilização do método de Investigação-Ação, que garante a integração dos colaboradores ao longo do processo, promovendo mudanças práticas.

O objetivo principal deste projeto é auxiliar a empresa Habita Mais a alcançar um sistema que contribua para a sua sustentabilidade, otimize os seus recursos e reforce o compromisso dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Além disso, este projeto promove a autonomia dos colaboradores e a melhoria contínua dos processos, com o intuito de aumentar a eficiência, produtividade e qualidade das funções e do desenvolver dos projetos organizacionais.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Recursos Humanos, PME, KPI's, método APPO, Análise e Descrição de Funções, Habita Mais, motivação.

Abstract

The aim of this project is to develop a Performance Appraisal (PA) method applied to a Portuguese Small and Medium-sized Enterprise (SME) in the construction sector, designed to assess both the performance of operational employees and the performance of the company's management positions, which must be aligned with the organizational strategic objectives.

The origin of this project arises from the lack of motivation, retention and attraction of employees and the company's new role in the market, the management of construction projects. The proposal integrates financial and non-financial metrics, focusing on key performance indicators (KPIs), thus ensuring a fair, transparent and participatory approach, with the help of the APPO method (Participatory Evaluation by Objectives).

The project is guided by the use of a qualitative method, carrying out an in-depth analysis to explore perceptions, experiences or interpretations, with the help of a literature review and case studies. And the inductive approach was applied, as the information gathered in the construction of this project is based on the observation of specific cases in order to formulate conclusions or generalizations. The method used to gather information for the project consists of using the Action Research method, which guarantees the integration of employees throughout the process, promoting practical changes.

The main aim of this project is to help the Habita Mais company achieve a system that contributes to its sustainability, optimizes its resources and strengthens the commitment of employees to the organizational objectives. In addition, this project promotes employee autonomy and the continuous improvement of processes, with the aim of increasing the efficiency, productivity and quality of functions and the development of organizational projects.

Keywords: Performance Assessment, Human Resources, SME, KPI's, APPO method, Job Analysis and Description, Habita Mais, motivation.

Abreviaturas, siglas e símbolos

AD – Avaliação de Desempenho;

PME – Pequena e Média Empresa;

GRH – Gestão de Recursos Humanos;

RH – Recursos Humanos;

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho;

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes;

KSA's – *Knowledge, Skills, Abilities*;

APPO – Método de Avaliação Participativa por Objetivos;

KPI's – Indicadores-Chave de Desempenho;

SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-based*;

PMMS – Sistema de Medição e Gestão de Desempenho Organizacional;

HPWS – *High Performance Work Systems*;

BSC – *Balanced Scorecard*;

PAD – Plano de Avaliação de Desempenho;

GARH – Gestão Administrativa de Recursos Humanos;

GARH – Gestão Avançada de Recursos Humanos.

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma da Empresa Habita Mais	8
Figura 2: Evolução dos Sistemas de AD	14
Figure 3: Ciclo de Avaliação de Desempenho	16
Figura 4: Sistema Integrado da AD	17
Figura 5: Falhas de um Sistema de AD	18
Figura 6: Estrutura de Métricas Empreendedoras	35
Figura 7: Estrutura de Métricas de Desempenho Empresarial	36
Figura 8: As Quatro Perspetivas do BSC	38
Figura 9: Modelo Teórico do Employee Empowerment	40
Figura 10: Os três ciclos da investigação-ação	48
Figura 11: Modelo de Entrevista de Avaliação	64
Figura 12: Fluxograma do Processo de Avaliação de Desempenho	74

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modelo do Caleidoscópio de Mudança – Intervenção ao nível da avaliação de desempenho	11
Tabela 2: Objetivos SMART	13
Tabela 3: O Papel do Avaliador e do Avaliado	20
Tabela 4: Barreiras da Implementação da AD	21
Tabela 5: Critérios para a Criação de Indicadores-chave de Desempenho	27
Tabela 6: Importância dos KPI's	28
Tabela 7: As quatro dimensões da qualidade do sistema de AD	41

Tabela 8: Associação entre a Qualidade do Sistema de AD e o Desempenho da Unidade de Negócios	42
Tabela 9: Time-line do Projeto	45
Tabela 10: Os cinco temas do método de Investigação-ação	47
Tabela 11: Objetivos e Resultados Organizacionais	52
Tabela 12: Colaboradores Operacionais	54
Tabela 13: Cargos de Gestão	55
Tabela 14: Cálculo dos Custos Internos e Externos da AD	58
Tabela 15: Ficha de Autoavaliação de Desempenho (Grau 1)	60
Tabela 16: Ficha de Autoavaliação de Desempenho (Grau 2)	61
Tabela 17: Ficha de Autoavaliação de Desempenho (Grau 3)	62
Tabela 18: Objetivos e Resultados Organizacionais dos Colaboradores	63
Tabela 19: Ficha de Avaliação de Desempenho (Grau 1, 2 e 3)	63
 Índice de Gráficos	
Gráfico 1: Método de Avaliação de Desempenho da Habita Mais	67

Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract	iv
Abreviaturas, siglas e símbolos.....	v
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas.....	vi
Índice de Gráficos	vii
1.Introdução	1
2.Caracterização da empresa Habita mais	3
2.1. Missão, Visão e Valores.....	3
2.2. Estratégia.....	3
2.3. Cultura Organizacional	4
2.4. Clima Organizacional.....	4
2.5. Prêmios.....	4
2.6. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos.....	5
2.7. Políticas de Recursos Humanos	6
2.8. Caracterização da estrutura organizacional	7
2.9. Organograma.....	8
2.10. O problema apresentado pela Habita mais	9
3.Revisão de Literatura	13
3.1. Evolução da Avaliação de Desempenho	13
3.2. Avaliação de Desempenho	15
3.2.1. O Avaliador e o Avaliado	20
3.2.2. Barreiras da implementação da AD.....	20
3.2.3. Modelos de AD	22
3.3. Indicadores-chave de Desempenho	26
3.3.1. Tipos de KPI's	31

3.4. A Avaliação de Desempenho nas PME's.....	32
4. Metodologia	43
4.2. Planeamento do Projeto.....	45
4.2.1. Investigação-ação.....	46
4.3. Objetivos	48
4.1. Proposta de intervenção	49
4.4. O processo de implementação.....	68
Recomendações e Conclusões.....	70
Referências Bibliográficas	74

1. Introdução

“O AD é uma ferramenta que possibilita a melhoria do desempenho individual e a identificação das contribuições dos trabalhadores para os resultados organizacionais (Ahmed e Sattar, 2018). Segundo Memon et al. (2019), além de facilitar a definição de objetivos e a identificação de necessidades de formação, a AD possui um importante componente avaliativo que possibilita uma comparação com outros membros da organização e/ou com o desempenho individual anterior.” (Rodrigues et al., 2023, p. 74). A AD é essencial para o alinhamento estratégico empresarial, particularmente nas PME's, onde os recursos são mais limitados e a competitividade do mercado é maior.

A Avaliação de Desempenho (AD) desempenha um papel crucial na gestão avançada de Recursos Humanos (GARH), por fornecer uma ferramenta estruturada para medir e alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Por meio de critérios claros e métricas objetivas, a AD permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria, promovendo o desenvolvimento contínuo das equipes de trabalho. Contribuindo para a tomada de decisões, na formação e em estratégias de retenção de talentos, fortalecendo a motivação e o compromisso dos colaboradores. A AD em um contexto de gestão avançada, favorece as organizações não só no seu planejamento organizacional como também garante a sua preparação para enfrentar desafios futuros, através de uma força de trabalho qualificada e bem direcionada.

A empresa Habita Mais enfrenta desafios específicos relacionados à gestão dos seus projetos e à maximização da produtividade, motivação, retenção e atração de colaboradores. Com este projeto pretende-se de forma geral, desenvolver e implementar um sistema de AD para melhorar a eficiência operacional, a satisfação e motivação dos colaboradores da empresa.

Especificamente para os colaboradores operacionais com este projeto desejam-se identificar as competências e lacunas de desempenho para uma gestão mais eficaz do capital humano, possibilitando a estimulação de um *feedback* contínuo, a criação de planos de desenvolvimento profissional e aumentar a motivação e retenção de talentos, promovendo um ambiente de trabalho satisfatório. Já para os cargos de gestão, pretende-se garantir que os mesmos liderem e avaliem o desempenho dos colaboradores operacionais, com o propósito de que os mesmos cumpram os prazos de entrega dos

projetos na realização dos projetos de construção civil, preservando os padrões de qualidade através da monitorização dos KPI's em tempo real para a tomada de decisões.

O projeto propõe o desenvolvimento de um método de AD integrado, que avalia o desempenho dos colaboradores operacionais e o desempenho dos cargos de gestão. Através da prática do método qualitativo, que permite captar a complexidade e a subjetividade do desempenho dos colaboradores e da organização, e da utilização da abordagem indutiva que irá garantir que o modelo desenvolvido seja alinhado aos objetivos organizacionais. Juntos, tornam o projeto mais adaptável, inovador e relevante para as necessidades da organização.

O projeto encontra-se dividido em quatro etapas, numa primeira etapa caracteriza-se a empresa Habita Mais, e reconhece-se o problema apontado. Segue-se a revisão de literatura, a conclusão e as referências bibliográficas. Na revisão de literatura a Avaliação de Desempenho é abordada como um dos focos principais deste projeto, destacando a sua evolução ao longo dos anos e como a mesma é vista e avaliada na atualidade, descrevendo-se ainda o papel do avaliador e do avaliado no processo da avaliação, as barreiras da implementação da AD nas organizações e os diversos modelos de avaliação de desempenho. Além deste tema descrevo a importância dos *Key Performance Indicators* nas organizações e os tipos de KPI's que existem. Abordando ainda a AD nas PME's (Pequenas e Médias Empresas).

Na metodologia é apresentada a *Time-line* do projeto, a proposta de intervenção, o planeamento do projeto e a estratégia de investigação qualitativa adotada, que no caso é a Investigação-ação, incluindo os objetivos a alcançar para o sucesso da implementação do projeto.

Na terceira etapa reflete-se sobre o tema do projeto a proposta levada a cabo e como a mesma pode contribuir para pesquisas futuras. Já as referências bibliográficas constituem a última etapa deste projeto, onde são apresentadas as fontes utilizadas para a construção e desenvolvimento do estudo.

2. Caracterização da empresa Habita mais¹

A Habita Mais é uma empresa portuguesa privada do setor da construção civil, localizada em Lisboa, dedicada especialmente às obras públicas, com um portfólio de serviços focado na construção e remodelação. Fundada em 2012, a Habita Mais posiciona-se como uma pequena empresa com 28 colaboradores e um propósito bem definido: atuar como uma empresa de gestão de projetos de construção, destacando-se pelo seu compromisso com a inovação, a sustentabilidade e a satisfação dos seus clientes.

2.1. Missão, Visão e Valores

A missão da Habita Mais focaliza-se na melhoria continua da qualidade dos seus serviços, diferenciando-se pelo seu compromisso com a satisfação dos clientes e com a construção sustentável. O sucesso de um projeto é medido pela dedicação da entrega de soluções de qualidade, promovendo impactos positivos para os seus clientes e para a preservação ambiental.

A visão da empresa é ser transformadora, agregando valor ao setor da construção civil e melhorando a qualidade de vida dos cidadãos de forma responsável e sustentável. Um exemplo desse compromisso está na parceria com a Câmara Municipal de Lisboa na participação do Programa "Morar Melhor", com a qual a Habita Mais trabalha para reabilitar bairros sociais, melhorando a eficiência energética das habitações e instalando elevadores externos para melhorar as condições de vida e a mobilidade dos moradores.

Os valores que guiam a Habita Mais são a transparência, a ambição, a sustentabilidade e a valorização dos colaboradores. A empresa acredita que estes pilares são essenciais para um crescimento sustentável e um ambiente de trabalho que impulse o desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização.

2.2. Estratégia

A estratégia da Habita Mais passou por uma transformação significativa, a empresa destaca-se atualmente na gestão de projetos, apostando em parcerias com subempreiteiros e outras empresas de construção, priorizando a gestão direta dos projetos e minimizando a sua estrutura interna. Esse modelo permite uma gestão clara dos projetos, centrada na coordenação e supervisão de todas as etapas, garantindo uma maior eficiência e qualidade nos resultados finais.

¹ A informação constante desta parte do trabalho encontra-se disponível no site da empresa: <https://www.habitamais.pt/>, bem como foi complementada pela entrevista levada a cabo à pessoa responsável pelos Recursos Humanos.

2.3. Cultura Organizacional

A cultura organizacional da Habita Mais caracteriza-se pela inovação, colaboração e sustentabilidade. A empresa promove um ambiente de trabalho dinâmico e responsável, onde a criatividade e a adoção de práticas sustentáveis no setor da construção civil são incentivadas. A organização valoriza ainda o trabalho de equipa e a comunicação aberta, sendo esta uma cultura que foca-se no cliente através da valorização do seu *feedback*, impulsionando a aprimoração constante dos seus serviços e fortalecendo a sua presença no mercado.

2.4. Clima Organizacional

O clima organizacional é descontraído e propício à criatividade e à colaboração. A empresa é constituída por uma equipa, predominantemente jovem, e um ambiente que estimula a troca de ideias e o desenvolvimento de soluções inovadoras para os desafios dos projetos. Essa atmosfera de colaboração e apoio mútuo fortalece os laços entre os colaboradores e favorece a criação de uma equipa unida e motivada.

2.5. Prémios

Em inícios de novembro de 2024 a empresa Habita Mais alcançou o 1º lugar na categoria de melhores pequenas empresas para trabalhar em 2024 e o 5º lugar no grupo das 50 melhores empresas no ranking geral, promovido pelo Exame e *ManpowerGroup* Portugal, em parceria com a *Great Place to Work®*, os critérios de avaliação basearam-se: na credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. 75% da nota foi atribuída pela avaliação direta dos colaboradores, que destacou a elevada confiança empresarial.

A Habita Mais fornece aos seus colaboradores certos benefícios, como o horário flexível e programas de formação, destacando-se pelo forte compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores. A mesma detém um compromisso com a ODS e a ESG, incentivando a inovação sustentável nas construções e na gestão dos recursos.

2.6. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos (RH) é composto exclusivamente por uma coordenadora, o mesmo apresenta uma estrutura centralizada, onde as responsabilidades concentram-se numa única profissional que responde diretamente à direção da empresa.

Sendo assim, a Coordenadora de RH desempenha múltiplas funções, abrangendo diversas áreas do departamento:

- **Recrutamento e Seleção:** gere os processos de recrutar e selecionar os melhores talentos, através da publicação de vagas de emprego, análise de currículos e marcação e realização de entrevistas;
- **Formação e Desenvolvimento:** planeia ações que promovam o desenvolvimento profissional e crescimento de carreiras dos colaboradores, identificando as necessidades de formação, criar e implementar planos de formação para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais;
- **Compensações e Benefícios:** gere as compensações e os incentivos oferecidos, como forma de reter e motivar os colaboradores. Gerindo os horários e o controlo de ausências, e coordena a execução da folha de pagamento;
- **Segurança e Saúde no Trabalho:** tem como prioridade garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, através da implementação de normas e práticas de segurança, gestão de riscos, ações de prevenções de acidentes e promoção de saúde;
- **Gestão Administrativa de Pessoal:** garante o cumprimento das obrigações legais e regulamentares da empresa, mantendo toda a documentação dos colaboradores organizada e realiza a elaboração de contratos;
- **Gestão do Desempenho:** é responsável por monitorizar o desempenho dos colaboradores, desenvolvendo métricas e indicadores-chave de desempenho, realizar entrevistas periódicas, concedendo *feedback* aos colaboradores e identifica as áreas de melhoria ou reconhecimento.

2.7. Políticas de Recursos Humanos

A Habita Mais reconhece que o sucesso da empresa está diretamente relacionado ao comprometimento, ao bem-estar e ao desenvolvimento de seus colaboradores e tem

como objetivo, estabelecer diretrizes claras e simples para promover um ambiente de trabalho produtivo e alinhado com os valores e objetivos estratégicos organizacionais. Como é o caso:

Recrutamento e Seleção: a Habita Mais compromete-se a realizar processos de recrutamento e seleção justos, éticos e transparentes, baseando-se em critérios de competência e alinhamento com aos valores da empresa;

Formação e Desenvolvimento: a empresa oferece programas de formação contínua que promovem o crescimento técnico e comportamental, incentivam a participação dos colaboradores em cursos, *workshops* e certificações de inovação e práticas sustentáveis e realiza avaliações de desempenho periódicas, para identificar oportunidades de desenvolvimento individual;

Cultura e Ambiente de Trabalho: promoção de uma cultura de inovação, colaboração e sustentabilidade, reforçada por um ambiente descontraído e inclusivo, que valoriza a criatividade e a troca de ideias, o incentivo à comunicação aberta e ao trabalho em equipa e o respeito pela diversidade e estímulo ao senso de pertença entre os colaboradores;

Benefícios e Qualidade de Vida: reconhecimento da importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, oferecendo horários flexíveis, programas de bem-estar e iniciativas de saúde e segurança no trabalho e incentivo na participação ativa em práticas de sustentabilidade ambiental e social;

Sustentabilidade e Responsabilidade social: a empresa reforça o seu compromisso promovendo a consciencialização da importância das práticas de construção sustentável, envolve-se em projetos sociais para melhorar a qualidade de vida das comunidades locais e incentiva ao cumprimento das normas de saúde, segurança e preservação ambiental;

Comunicação Interna: realizam-se reuniões regulares para a atualização e alinhamento das metas e resultados organizacionais e são disponibilizados canais de *feedback* para a partilha de ideias e sugestões dos colaboradores.

Reconhecimento e Avaliação: a empresa reconhece os resultados dos colaboradores através de premiações internas e destaques de desempenho, realizando ainda avaliações periódicas de desempenho através de *feedback* construtivo, destacando a melhoria contínua;

Saúde, Segurança e Bem-Estar no Trabalho: todos os colaboradores devem cumprir as normas e procedimentos de segurança para garantir um ambiente de trabalho saudável e seguro, para isso a empresa oferecer formação contínua em segurança no trabalho, realiza inspeções regulares e implementa melhorias nos procedimentos de segurança;

Compromisso com os Valores da Empresa: a Habita Mais espera que todos os colaboradores sigam os valores da organização (transparência, ambição, sustentabilidade e valorização das pessoas). Este compromisso é essencial para garantir o crescimento sustentável da empresa e a qualidade de seus serviços.

A Política de RH da Habita Mais foi criada para garantir um ambiente de trabalho inovador, sustentável e colaborativo. Essa política será revista e atualizada periodicamente, alinhando-se às necessidades dos colaboradores e aos objetivos estratégicos da organização.

2.8. Caracterização da estrutura organizacional

A Habita Mais apresenta uma estrutura vertical representada no seu organograma, uma forma clara, onde as decisões derivam de cima para baixo, ou seja, do CEO para as demais posições de níveis hierárquicos inferiores. Mais acresce a esta caracterização o facto do atual contexto de crescimento da empresa, onde se verificam um conjunto de contratação e expansão nacional. Esta situação, obriga a que a empresa responda à complexificação dos processos internos que advém deste crescimento. Neste sentido, à verticalidade junta-se a necessidade de definir departamentos de atuação. Estes de forma funcional permitiram a otimização de planos de desenvolvimento organizacionais, de equipas, bem como, individuais. Assim, a estrutura funcional vê-se manifesta no organograma através dos departamentos agrupados de acordo com a função específica de cada área organizacional.

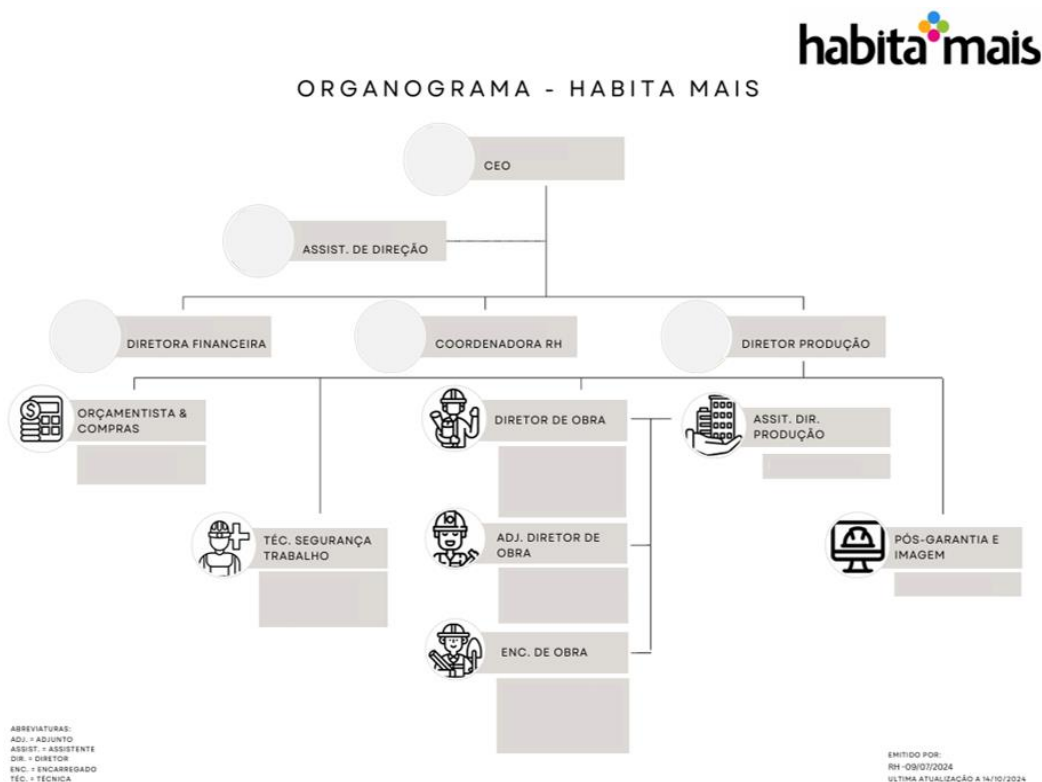
Em suma, no organograma abaixo depreende-se que funcionalmente se dividem as responsabilidades entre os departamentos mais especializados favorecendo a eficiência nas funções, desta forma existe uma maior interação que permite alcançar os objetivos organizacionais. Por sua vez, a estrutura vertical organiza os níveis hierárquicos, para facilitar a tomada de decisões e a comunicação culturalmente partilhada.

2.9. Organograma

A Habita mais é constituída por 28 colaboradores e o seu organograma apresenta cinco departamentos, como é possível constatar na Figura 1, o departamento da Direção Geral representado por uma Secretária Administrativa que oferece suporte direto ao CEO que é responsável pela direção estratégica da empresa, o departamento Financeiro com uma Diretora Financeira que controla a parte financeira e orçamental da empresa. O departamento de Recursos Humanos com uma Coordenadora de RH que gere as funções de recursos humanos. O departamento de Produção composto por um Diretor de Produção, responsável por gerir os projetos de produção e construção, que supervisiona diversas subáreas de apoio à produção, organizada por dois colaboradores na subárea de Orçamentistas e Compras com um medidor orçamentista e um técnico de compras, três colaboradores na subárea de Técnicos de Segurança do Trabalho, sendo que um deles é Técnico Superior de Segurança do Trabalho, possui cinco diretores de Obras que são Engenheiros Civis, dois colaboradores Adjuntos de Diretor de Obra, cinco colaboradores Encarregados de Obra, quatro serventes, um pintor e um pedreiro. E o departamento de Pós-Garantia e Imagem constituído por um colaborador que encarrega-se da manutenção pós-construção e da imagem da empresa.

Figura 1

Organograma da Empresa Habita Mais



2.10. O problema apresentado pela Habita mais

Dado o atual ponto de crescimento da empresa, e consequente necessidade de definição estratégica, emerge a necessidade de propor soluções mais adequadas às exigências da organização, e que contribuirão para o desenvolvimento do capital humano e o fortalecimento da cultura organizacional.

As questões colocadas à gestora de recursos humanos, baseiam-se no contexto geral da empresa, nos processos de gestão de desempenho, nos objetivos de negócio e nos benefícios e expectativas da implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho. Abaixo apresentam-se as questões colocadas, bem como, as respostas de forma sucinta:

1. Pode caracterizar-me brevemente a empresa e o departamento em que atua?

Resposta: A Habita Mais é uma empresa portuguesa do setor da construção civil, sediada em Lisboa, com foco nas obras públicas e recentemente na gestão de projetos de construção. A nossa missão é garantir serviços de alta qualidade com compromisso com a sustentabilidade e a inovação. O Departamento de Recursos Humanos, no qual atuo como Coordenadora de RH, é onde responsabilizo-me por todas as atividades relacionadas à gestão de pessoas, desde o Recrutamento e Seleção, a Formação e Desenvolvimento, as Compensações e Benefícios, à Segurança e Saúde no Trabalho, à Gestão Administrativa de Pessoal e também ultimamente a Gestão do Desempenho.

2. A empresa já possui algum tipo de processo de avaliação de desempenho?

Resposta: Não, atualmente a empresa não possui um modelo estruturado de avaliação de desempenho, mas com este projeto esperamos implementar um sistema que beneficie tanto os colaboradores quanto a organização.

3. Quais os principais desafios enfrentados com a ausência do modelo?

Resposta: A ausência de um sistema estruturado de avaliação de desempenho tem criado diversos desafios como a desmotivação dos colaboradores, a dificuldade em atrair e reter talentos, além da falta de clareza nas expectativas e no reconhecimento do desempenho individual e coletivo.

4. Os colaboradores recebem algum tipo de *feedback*?

Resposta: Atualmente, os colaboradores não recebem *feedback*, o que dificulta a identificar pontos de melhoria e a reconhecer bons desempenhos.

5. Na sua opinião, a cultura organizacional apoia a criação de um sistema de avaliação de desempenho?

Resposta: Sim, acredito que a cultura da Habita Mais, baseada na inovação, colaboração e sustentabilidade, oferece uma base sólida para a criação de um sistema de avaliação. A comunicação aberta e o foco no desenvolvimento contínuo dos colaboradores são elementos culturais que favorecem a implementação e aceitação deste modelo de avaliação.

6. Acredita que um sistema estruturado de avaliação poderá agregar valor à gestão de pessoas da empresa? Se sim, porquê?

Resposta: Sim, um sistema estruturado de avaliação trará inúmeros benefícios. Permitirá identificar competências a serem desenvolvidas, alinhar os objetivos individuais com os organizacionais e reconhecer o desempenho e motivar os colaboradores. Além disso, servirá como uma ferramenta estratégica para apoiar decisões de gestão, como promoções, formações e ajustes salariais.

7. Que resultados espera ao implementar um sistema de avaliação?

Resposta: Espero um aumento significativo na motivação e no compromisso dos colaboradores, uma maior clareza em relação às expectativas de desempenho, um alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais, uma melhoria na produtividade e na retenção de talentos, além de um fortalecimento da cultura de feedback e do reconhecimento interno da empresa.

8. Quais os critérios ou indicadores de desempenho que considera mais importantes para serem avaliados?

Resposta: O ideal seria avaliar o cumprimento de prazos, a qualidade do trabalho efetuado, o desenvolvimento de competências técnicas, a taxa de absenteísmo e a participação em iniciativas sustentáveis, entre outros indicadores.

9. Na sua opinião, quais seriam os desafios na implementação deste sistema de avaliação de desempenho?

Resposta: Os principais desafios seriam a resistência inicial à mudança, a necessidade da compreensão e utilização do sistema, e a criação de critérios de avaliação claros e

justos. Sendo também um desafio, assegurar a transparência e a consistência do uso do sistema de avaliação para evitar percepções de parcialidade.

Após a realização desta entrevista à Coordenadora de RH, com o objetivo de diagnosticar as necessidades da empresa Habita mais, identificou-se como ponto-chave sobre a gestão de desempenho atual da empresa a necessidade para melhorar o processo de avaliação de desempenho.

Adicionalmente à entrevista realizada, procedeu-se à contextualização da intervenção requerida através da aplicação do modelo de caleidoscópio, como se evidencia na Tabela 1.

“Balogun e Hailey (2008, p. 2) criaram a estrutura do caleidoscópio de mudanças que os líderes das empresas podem utilizar para criar uma mudança bem-sucedida, identificando profundamente o contexto da mudança. O caleidoscópio da mudança possui oito recursos que podem ajudar os líderes a compreender, por exemplo, o tempo necessário para a mudança, a prontidão de uma empresa e o âmbito da mudança. (Whittington et al., 2019, p. 469)” (Vaarala, 2023, p. 19). Contemplado na seguinte tabela:

Tabela 1

Modelo do Caleidoscópio de Mudança – Intervenção ao nível da avaliação de desempenho

Modelo do caleidoscópio de mudança (Balogun & Hope-Hailey's, 2004) - Mudança/Projeto contextualizado		
Este modelo baseia-se na noção de que a mudança deve ser contextualizada. Este modelo divide o contexto em oito segmentos principais:		
		Análise dos segmentos:
Potência:	Quem são os principais <i>stakeholders</i> em relação à mudança? Por exemplo, gestores seniores, sindicatos, funcionários e clientes.	Colaboradores, Gestores e Clientes que poderam sentir-se impactados .
Tempo:	Quanto tempo está disponível para efetuar a mudança? É uma crise, ou é existe mais tempo disponível?	Projeto efetuado a partir de Setembro de 2024, o início será a partir de fevereiro de 2025, realizando-se avaliações semestrais ao longo de três anos.
Âmbito:	Qual é a extensão da mudança em termos de amplitude, quanto da organização se vê afetada, profundidade, e quão de longo alcance é a mudança?	Toda a organização incluindo a sua atuação, uma vez que implica a sua atuação na estratégia e nos KPI's.
Preservação:	Quais são as coisas importantes que devem manter-se na organização através do processo de mudança e para além do mesmo? Por exemplo, qual a experiência e a capacidade de gestores de nível médio?	É um processo novo e pelo qual se deve manter a transparência e a uma clara comunicação de gestão de expectativas.
Diversidade:	Quão diversa é a organização em termos de demografia, localização, funções e assim por diante, e qual será o impacto disso na conceção da mudança?	Pouco diversa, localizada em Lisboa.
Competência:	Quão capaz e experiente é a organização na gestão da mudança? Se os gerentes de linha são inexperientes, podem ser necessários, conhecimentos externos.	Se os gerentes de linha são inexperientes, podem ser necessários, conhecimentos externos.
Capacidade:	A quantidade de capacidade em termos de tempo, recursos, e pessoas que a organização tem para se dedicar à mudança para torná-la bem sucedida?	Uma pessoa.
Prontidão:	Qual é a atitude das pessoas afetadas pela mudança? Quão prontos e dispostos eles estão a mudar?	Definir uma estratégia de comunicação, apresentando a mudança através de workshops, reuniões, formações ou comunicados.

Com base nos resultados dessa análise, os autores argumentam que os que conduzem a mudança precisam tomar decisões importantes nas áreas de:		
		Decisão sobre o presente projeto:
Alteração de caminho:	Mudança incremental ou de transformação?	Mudança de transformação.
Alteração do ponto de partida:	Deve ser conduzida de cima para baixo por gerentes seniores, ou <i>bottom-up</i> através de sugestões dos funcionários? Na prática, os programas de mudança mais comuns são <i>top-down</i> .	<i>Top-down</i> .
Mudança de estilo:	O estilo refere-se à medida em que a mudança é coercitiva ou diretiva vs. participativa e colaborativa. As decisões precisam ser feitas durante a concepção do processo de mudança sobre o quanto será exigido dos colaboradores e como isso será gerido.	Mudança Diretiva.
Mudança de alvo:	O alvo da mudança pode ser tanto <i>outputs</i> , ou objetivos de desempenho; comportamentos, ou mudar a forma como as pessoas trabalham; valores, ou alterar os valores organizacionais centrais; ou alguma combinação destes.	Melhoria do desempenho e consequentemente a melhoria de <i>outputs</i> e <i>outcomes</i> .
Alterar alavancas:	São as intervenções que são implementadas com o apoio da gestão da mudança, e estas podem incluir, por exemplo, rotinas e rituais, estruturas organizacionais, sistemas de controle e estruturas de poder.	Pretende-se implementar o método de avaliação APPO, que consiste a um processo de participação na definição, monitorização e avaliação de objetivos, promovendo a transparência, o compromisso e o alinhamento com as metas pré-estabelecidas.
Mudar os papéis:	Isto diz respeito, a quem será responsável pela gestão da mudança. Pode ser uma equipa de pessoas, um consultor externo, ou um agente de mudança nomeado como por exemplo um gestor de RH.	Responsável de RH.

O Modelo do Caleidoscópio de Mudança só alcança o sucesso numa transformação organizacional quando há uma compreensão clara do contexto e da tomada de decisões estratégicas bem fundamentadas. Este processo estruturado permite às empresas adaptar-se de forma eficaz a desafios e oportunidades de mudança. Sendo assim, as decisões tomadas com base nos oito segmentos do modelo, uma abordagem estratégica da mudança.

Para além do Modelo do Caleidoscópio de Mudança é necessário definir os Objetivos SMART: específico (*Specific*), mensurável (*Measurable*), atingível (*Achievable*), relevante (*Relevant*) e temporal (*Time-bound*)), este modelo auxilia na definição e estruturação de metas em projetos ou intervenções, através dos cinco critérios que tornam os objetivos claros, mensuráveis e alcançáveis.

Tabela 2**Objetivos SMART**

Objectivo SMART - Intervenção / Projeto [Ter em consideração definição de KPIs para monitorização das tarefas - Mensurável + Tempo + Tarefas]	Específico (O quê)	Formulados em termos concretos, identificam com exatidão o que se pretende atingir.	Desenvolver o sistema de AD
	Mensurável (Quanto?)	Indicam como saber se foram atingidos e como se medem os resultados	Apresentar uma proposta até ao final de janeiro à empresa
	Atingível (Como?)	Desafiadores mas realistas, ao alcance das capacidades reais dos indivíduos e providos dos meios necessários. (TAREFAS implicadas)	Ao analisar e descrever as funções, definir os KPI'S e realizar a avaliação e autoavaliação de desempenho, será possível analisar o desempenho dos colaboradores operacionais e dos cargos de gestão.
	Relevante (Porquê?)	Consistentes com outros objetivos de longo prazo; claramente relacionados com as prioridades da organização/do indivíduo	Desenvolvimento de planos de carreira e para a atração e retenção de talentos.
	Tempo (Quando?)	Com prazos e limites temporais explícitos, especificando pontos de controlo ao longo do tempo.	Janeiro de 2025

Após a definição do Modelo do Caleidoscópio de Mudança e o estabelecimento dos Objetivos SMART, torna-se claro o rumo a tomar com o presente trabalho. Assim é premente clarificar o conceito da avaliação de desempenho por forma a decidir sobre as melhores decisões a tomar-se face à necessidade apontada. De seguida revê-se a literatura sobre a avaliação de desempenho, e delineia-se uma abordagem metodológica de investigação bem definida, que alinhe as metas estratégicas com o contexto organizacional.

3. Revisão de Literatura

3.1. Evolução da Avaliação de Desempenho

Segundo Camara (2017, citado por Silva, 2021), “a avaliação de desempenho surgiu no início da segunda metade do sec. XX.”

No final dos anos 80, surgiram diferentes estudos que tinham como objetivo desenvolver sistemas de avaliação de desempenho organizacional, sendo essas medidas

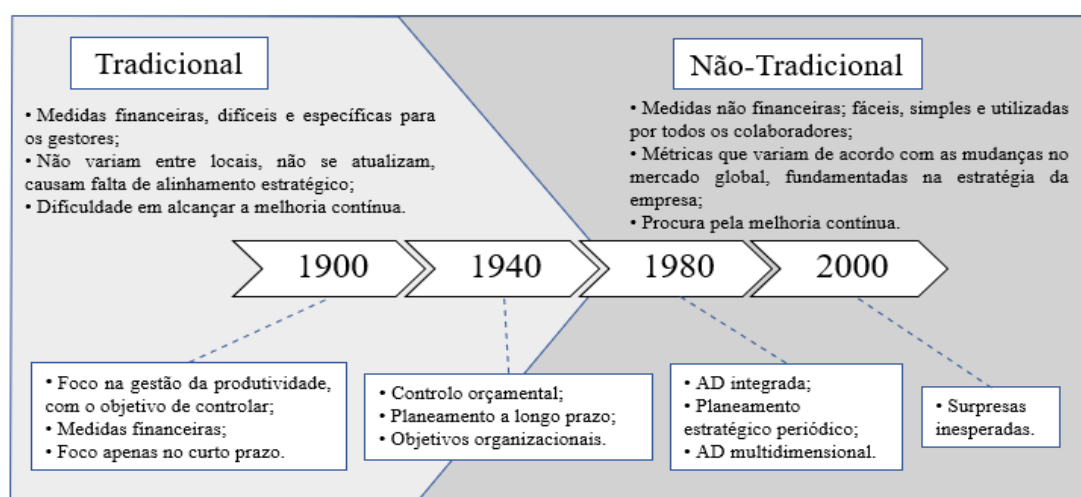
financeiras e não-financeiras, a ideia era oferecer informações que ajudassem as empresas a identificar tendências e fazer previsões estratégicas, mas essas medições eram realizadas de forma isolada. Na década de 90, os gestores para compreender melhor o desempenho de uma organização, não bastava observar cada aspeto individualmente, é necessário integrar os diferentes indicadores em modelos mais amplos e estratégicos, onde todos os aspetos do desempenho fossem analisados em conjunto (Cavalcanti, 2020).

Harbour (1997) e Miranda et al. (2002), citado por Cavalcanti, (2020), referem que “o processo de avaliação de desempenho envolve a resposta a três questões: por que medir? O que medir? Como medir?”. Castanha et al. (2020) refere que “as medidas de desempenho são usadas para avaliar, controlar e melhorar os processos e ações para garantir que os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados (Ghalayini & Noble, 1996; Melnyk et al., 2014).” (p. 140).

Com o passar dos anos os sistemas de AD passaram por uma transição de um modelo mais rígido e financeiro para um modelo mais flexível e estratégico, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2

Evolução dos Sistemas de AD



Note. Reprinted from “Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa.”, by Rengel, R., & Rolim Ensslin, S. (2020). *Revista Economia & Gestão*, 20(57).

A evolução para um modelo não tradicional permite que as organizações se adaptem melhor às mudanças externas e promovam a melhoria contínua, envolvendo todos os níveis da empresa no processo de gestão de desempenho.

3.2. Avaliação de Desempenho

“A AD passou a ocupar um lugar de destaque nas organizações porque somente ela pode ser utilizada para mensurar as competências de seus trabalhadores e a forma como eles contribuem para o alcance do sucesso organizacional, tanto qualitativa quanto quantitativamente (Okolie et al., 2020).” (Rodrigues et al., 2023, p. 73).

Para Chiavenato (1999, citado por Silva, 2021), “a avaliação de desempenho tem como finalidade melhorar e resolver problemas relacionados com o desempenho de cada indivíduo e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações” (citado por Cavaglieri & Moreira, 2016, p.197), sendo desta forma possível identificar pontos fortes e áreas a melhorar internamente numa organização. Possibilitando o alinhamento das metas individuais com os objetivos e valores organizacionais e promovendo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

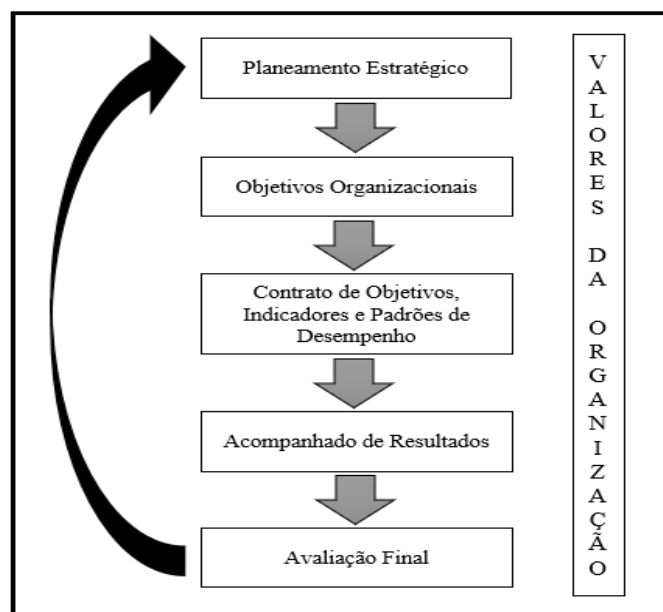
Pontes (2022) argumenta que a avaliação de desempenho é essencial para qualquer líder organizacional, deste modo um gestor de recursos humanos deve planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados do desempenho dos colaboradores, para verificar o desempenho dos mesmos, um gestor pode utilizar duas formas a quantitativa e a qualitativa.

“A forma quantitativa mensura resultados em termos de objetivos, o ciclo da AD segue os seguintes passos: planeamento estratégico, definição dos objetivos das unidades, combinação dos objetivos, indicadores e padrões de desempenho esperados com a equipa de trabalho ou de forma individual e acompanhamento dos resultados, culminando com a avaliação dos resultados conquistados em relação aos objetivos propostos. [...] A forma qualitativa segue um ciclo similar; também são combinados desempenhos esperados em relação às competências ou aos fatores, dependendo da metodologia adotada, seguida do acompanhamento e da avaliação final.” (Pontes, 2022, p. 26), ou seja, ambas as abordagens complementam-se no ciclo de AD, pois ambas auxiliam na avaliação e no aprimoramento do desempenho dos colaboradores. Na abordagem quantitativa avaliam-se resultados objetivos, com números e métricas específicas, relacionadas a metas e indicadores mensuráveis. Já a abordagem qualitativa auxilia a compreender como esses resultados foram alcançados, promovendo o desenvolvimento das competências necessárias dos colaboradores, utilizando critérios menos mensuráveis, como aptidões, comportamentos e fatores subjetivos que refletem a qualidade do trabalho.

“Cunha et al. (2018) mencionaram que é dada muita importância à forma e pouca importância ao conteúdo, o que significa que a AD apresenta geralmente três fragilidades: (a) planejamento insuficiente; (b) problemas de processo e integridade; e (c) uma lógica não meritocrática.” (Rodrigues et al., 2023, p. 73). É essencial que as organizações focalizem-se na qualidade da avaliação, na análise crítica do desempenho e no desenvolvimento dos trabalhadores. Para uma empresa permanecer competitiva no mercado e estar orientada para os seus objetivos, a mesma deve seguir as etapas do ciclo de avaliação de desempenho, apresentado na Figura 3.

Figure 3

Ciclo de Avaliação de Desempenho



Note. Reprinted from “Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes”, by Pontes, B. R. (2022). (Vol. 14). LTr Editora.

O ciclo de AD deve ser vinculado aos valores organizacionais, a AD deve ser integrada com o planejamento estratégico organizacional, definindo-se os objetivos e promovendo um alinhamento contínuo e ajustes baseados em resultados.

Para Pontes (2022) a implementação de um programa formal de AD que seja bem estruturado, que forneça *feedback* constante aos colaboradores e que seja bem gerido, deve ter como objetivo:

- Dinamizar o planejamento empresarial;

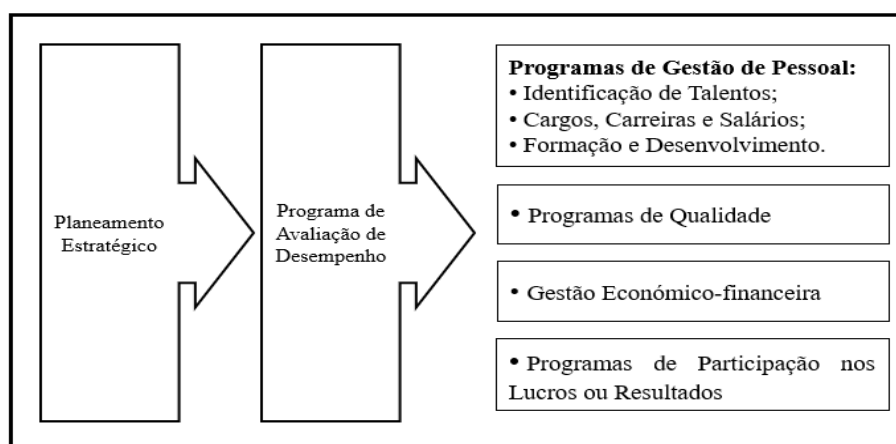
- Melhorar a produtividade, a qualidade, a satisfação dos clientes e os aspetos económicos e financeiros organizacionais;
- Aperfeiçoar as competências dos colaboradores e o desenvolvimento dos mesmos;
- Estabelecer os resultados esperados pelos colaboradores, obtendo o seu compromisso com os resultados desejados pela empresa;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos da empresa, criando-se um clima de diálogo construtivo, de confiança, motivação e cooperação;
- Auxiliar no processo de levantamento de necessidades de formação e desenvolvimento e identifica talentos.

Diferentes metodologias de avaliação de desempenho são utilizadas para fornecer uma visão mais abrangente sobre o desempenho dos colaboradores e líderes internos de uma organização. Cada método apresenta uma perspetiva singular sobre o comportamento, competências e resultados do avaliado.

Para uma empresa seguir uma abordagem que promova o alinhamento dos seus objetivos com os resultados previamente estabelecidos para serem mais eficientes é essencial que a mesma integre um Sistema de AD, seguindo as etapas da Figura 4, com o seu planeamento estratégico organizacional.

Figura 4

Sistema Integrado da AD



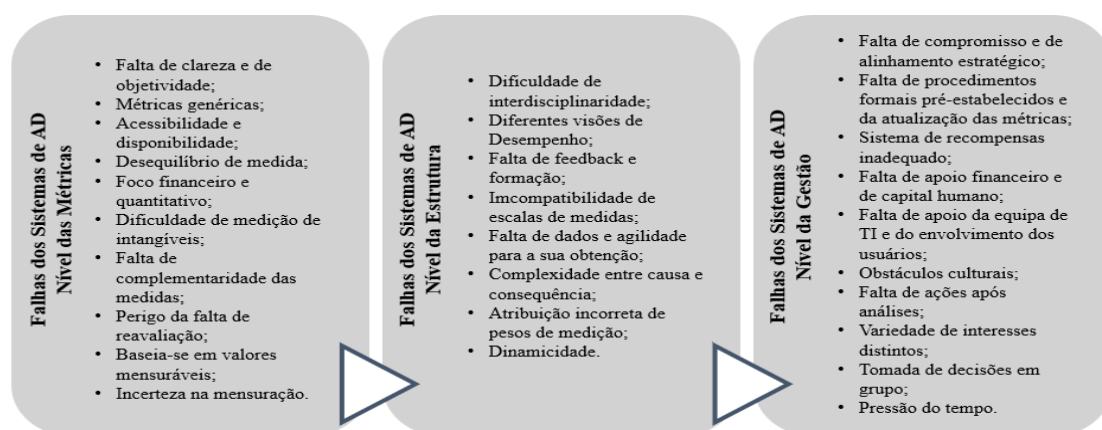
Fonte: Pontes, B. R. (2022). Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes (Vol. 14). LTr Editora.

Embora estejam interligados a AD refere-se ao processo de medir e analisar o desempenho, enquanto que um Sistema de Avaliação de Desempenho é a ferramenta que suporta e organiza esse processo, facilitando a sua aplicação de forma eficiente e estratégica.

“Um Sistema de AD integrados têm como objetivo dar uma visão geral do desempenho organizacional, desde o operacional até à estratégia (Ghalayini; Noble, 1996). [...] Van Camp e Braet (2016) procuraram identificar as falhas dos Sistemas de AD, analisando-os em três níveis: métricas; estrutura e gestão.” (Rengel & Rolim, 2020, p. 48). Apresentadas na Figura 5.

Figura 5

Falhas de um Sistema de AD



Note. Reprinted from “Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa.”, by Rengel, R., & Rolim Ensslin, S. (2020). *Revista Economia & Gestão*, 20(57).

Para evitar estas falhas, é fundamental que o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) seja continuamente revisto, seja ajustado às necessidades organizacionais e gerido com transparência e clareza, pois investir em métricas pertinentes, estruturar um sistema de forma flexível e garantir uma gestão eficiente são os três passos essenciais para o sucesso de um SAD.

Segundo Pontes (2022) as diversas formas de realizar uma AD são:

- 1. Avaliação pelo gestor** – Método mais tradicional, onde o gestor avalia de forma direta o desempenho e os comportamentos do colaborador, onde o avaliador trabalha próximo do avaliado, conseguindo assim o gestor fornecer informações mais precisas e confiáveis em relação à avaliação realizada ao avaliado;

2. **Autoavaliação** - O próprio colaborador avalia o seu desempenho, estimulando desta forma a participação ativa e a reflexão do colaborador sobre o seu trabalho, o que aumenta a conscientização sobre os seus pontos fortes e fracos. Geralmente este método complementa-se com a avaliação do gestor, transformando-a numa avaliação mais robusta e consciente, facilitando a decisão final;
3. **Avaliação de subordinados** - Nesta avaliação, os subordinados avaliam o desempenho do seu gestor, fornecendo *feedback* ascendente, desta forma os avaliados poderão refletir sobre as suas atitudes e estilos de liderança e identificar as áreas a melhorar. O RH podem monitorizar estas avaliações para identificar as falhas comportamentais, procurando ajustar o desenvolvimento de liderança dos líderes. As áreas analisadas incluem a capacidade de aceitar críticas, segurança ao conduzir objetivos, senso de justiça e respeito, e a escolha de prioridades;
4. **Avaliação de pares** - Todos os colaboradores que se encontram no mesmo nível hierárquico avaliam-se mutuamente, este método auxilia a medir a colaboração, o desempenho coletivo e as competências interpessoais das equipas de trabalho. Tendo esta avaliação uma perspetiva horizontal, permitindo que os avaliados compreendam como os mesmos são vistos pelos seus colegas de trabalho;
5. **Avaliação pelo cliente** – Os clientes internos ou externos avaliam o desempenho dos colaboradores, através do seu *feedback* de satisfação, auxiliando a alinhar o desempenho com as expectativas externas. Esse tipo de avaliação é pertinente para funções de contacto direto com os clientes;
6. **Avaliação 360 graus** – É um processo que combina todos os métodos anteriores, integrando o *feedback* dos gestores, pares, subordinados, clientes internos e externos, sendo este o método de avaliação mais completo. O mesmo fornece uma visão completa e abrangente sobre os colaboradores, ajudando a identificar pontos fortes e áreas a melhorar com base em diferentes perspetivas, construindo-se uma avaliação mais detalhada e confiável.

Estes métodos de avaliação de desempenho podem ser utilizados de forma isolada ou combinada, dependendo dos objetivos organizacionais e das características da função avaliada. Em conjunto, estas abordagens de avaliação podem fornecer uma visão holística do desempenho dos avaliados e desenvolver planos de melhoria e desenvolvimento de carreira.

3.2.1. O Avaliador e o Avaliado

Segundo Pontes (2022) o sucesso da avaliação de desempenho depende de uma preparação e comunicação adequadas de ambas as partes. Enquanto que o avaliador necessita de deter capacidades de comunicação que transmitam as informações e apliquem as ferramentas corretamente, o avaliado deve estar consciente da importância do processo de avaliação e estar aberto a receber qualquer tipo de *feedback* para promover o seu crescimento profissional. Sendo assim, relevantes os seguintes aspetos da Tabela 3:

Tabela 3

O Papel do Avaliador e do Avaliado

Aspetos	Papel do Avaliador	Papel do Avaliado
Preparação	Deve estar bem preparado para conduzir o processo, mesmo que seja um profissional de RH (Cavaglieri & Moreira, 2016).	Deve estar consciente e tecnicamente orientado para a importância de o mesmo ser avaliado (Piedade Alves, 2016).
Clareza na Comunicação	Transmitir informações de forma clara e objetiva para evitar dúvidas e mal-entendidos (Camara, 2017).	Deve entender as informações transmitidas e colaborar de forma sincera (Cavaglieri & Moreira, 2016).
Percepção sobre o Processo	Realizar simulações para evitar a visão negativa da avaliação (Camara, 2017).	Pode ter receios em ser avaliado se não compreender o processo, afetando a eficácia da avaliação (Rabaglio, 2004).
Objetivo do Processo	Focado em medir a eficácia, eficiência e produtividade da organização e dos colaboradores (Gramigna, 2018).	Receber <i>feedback</i> para melhorar profissional e deve comparar o seu desempenho com os dos seus colegas de trabalho (Fernandes & Caetano, 2002).
Utilização de Ferramentas	Precisa saber usar as ferramentas de avaliação com profissionalismo e ética (Piedade Alves, 2016).	
Comportamento Durante a Avaliação	Deve estar preparado para utilizar as ferramentas de forma eficiente e compreender os objetivos (Rabaglio, 2004).	

3.2.2. Barreiras da implementação da AD

A implementação eficaz da AD nas organizações é um processo que auxilia no desenvolvimento dos colaboradores e no alcance das metas estratégicas. No entanto, existem diversas barreiras, conforme a Tabela 4, que dificultam que a mesma seja implementada de forma adequada. Estas barreiras podem ser de natureza cultural, estrutural, tecnológica e psicológica, afetando a forma como a avaliação é compreendida e realizada.

Tabela 4*Barreiras da Implementação da AD*

Autores	Barreiras
Schiemann e Lingle (1999)	“O comportamento de decisão dos gestores, relacionado à forma como percebem os problemas, interpretam, analisam e compartilham informações, envolvendo aspectos de liderança e tomada de decisão.” “O uso de medidas para identificar resultados passados e não de antecipar o futuro, favorece a desmotivação das pessoas envolvidas com o processo de coleta e análise, pois os resultados não geram melhoria de desempenho dos processos e a coleta dos dados é executada para atender às exigências da direção.” “O excesso de indicadores dificulta a compreensão dos procedimentos traçados para medir e avaliar o desempenho organizacional, como a relação desses indicadores com as estratégias, as necessidades do mercado e as expectativas dos clientes.”
Sink e Tuttle (1993)	“O comportamento dos gestores pode não ser o mais correto e podem apresentar um mecanismo de controle e correção para identificar colaboradores com baixo desempenho, através de um ambiente de intimidação.” “O uso de um único indicador de desempenho para medir e avaliar o desempenho organizacional pode dificultar a identificação de problemas em processos específicos e não estimular o desenvolvimento de uma visão sistêmica da empresa, impedindo a compreensão das interações entre ambas as partes.” “O desenvolvimento de sistemas de gestão no processo de avaliação de desempenho, onde ações e decisões são definidas internamente sem a utilização de informações dos sistemas já existentes.”
Lantelme (1999)	“Usar a avaliação como uma ameaça aumenta a resistência dos colaboradores em coletar, processar e analisar os dados dos indicadores.” “Um longo espaço de tempo entre a coleta e a análise dos dados, impede que sejam feitas intervenções de melhoria.”

De acordo com Gramigna (2018, citado por Silva, 2021), pode-se afirmar que um programa de avaliação de desempenho bem estruturado, pode levar a muitos benefícios e mudanças organizacionais positivas na gestão de pessoas.

Os autores Kaplan e Norton (1997) e Olve et al. (2001), citado por Cavalcanti, (2020), “dizem que é necessário o envolvimento de todos os níveis da organização, uma

vez que a participação das pessoas diretamente envolvidas no processo possibilita a discussão e reflexão sobre a influência e a contribuição das operações diárias para atingir os objetivos estratégicos da organização.”, ou seja, a participação ativa de todos os níveis hierárquicos de uma organização é crucial para alcançar os objetivos estratégicos, para que uma empresa consiga atingir as suas metas de longo prazo, todos os colaboradores devem estar envolvidos nos processos e decisões desses objetivos.

Aguiar (2013) e Piedade Alves (2016), citado por Silva, (2021), referem que a motivação dos colaboradores pode ser intensificada quando recebem *feedback* positivo por meio de uma avaliação de desempenho bem estruturada, fornecendo informações claras e relevantes sobre o seu desempenho, baseadas em dados ou observações confiáveis.

Segundo Schiemann e Lingle (1999, citado por Cavalcanti, 2020), para prevenir este tipo de barreiras é essencial que existam sistemas de avaliação eficazes para permitir que uma empresa alcance os seus objetivos de forma coordenada, compartilhando informações com todos os envolvidos e possibilitando ajustes estratégicos.

Para Sink e Tuttle (1993, citado por Cavalcanti, 2020) é fundamental escolher e analisar indicadores de desempenho que sejam adequados às características e objetivos organizacionais para que assim seja possível entender e resolver os seus problemas específicos.

Já a autora Lantelme (1999, citado por Cavalcanti, 2020), menciona a importância de construir uma cultura organizacional onde a AD deve ser vista como uma oportunidade para a melhoria contínua. As avaliações devem ser encaradas como recursos que ajudam a identificar pontos fortes e áreas a desenvolver, promovendo um ambiente positivo e comunicativo com todos os níveis hierárquicos.

3.2.3. Modelos de AD

A avaliação do desempenho é um pilar estratégico para a gestão do capital humano nas organizações, influenciando a participação e produtividade, através da análise sistemática do comportamento, competências e resultados de um colaborador em relação aos objetivos organizacionais, sendo assim, possível alinhar as ações individuais com as metas organizacionais, identificar áreas de desenvolvimento e promover uma cultura de melhoria contínua.

Conforme a opinião de Chiavenato (2004) existem “cinco métodos de avaliação tradicionais mais utilizados: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. [...] Já para os autores Milkovich e Boudreau (2000) “mencionam outros métodos, tais como: observação física, escalas de classificação com indicadores comportamentais e relatórios.” (Silva, 2021, p. 14).

1. Escalas gráficas

Os autores Chiavenato (2004) e Gramigna (2018) referem que “as escalas gráficas não têm em consideração cargos individuais e utilizam como fatores de avaliação atitudes e comportamentos valorizados pela organização, como a pontualidade, assiduidade, honestidade.” (Silva, 2021, p. 14). Mas Milkovich e Boudreau (2000, citado por Silva, 2021), referem que este método de AD é o mais antigo e utilizado pelas organizações, mas apresenta algumas limitações, é subjetivo, inflexível e restringe a sua avaliação a classificações numéricas.

2. Escolha Forçada e Pesquisa de Campo

Em relação ao método de escolha forçada Chiavenato (2004, citado por Silva, 2021), refere que este método “tem como foco aspetos comportamentais, a única diferença é que utiliza blocos com frases descritivas e o avaliador é forçado a escolher uma frase de cada bloco para descrever o desempenho do funcionário.”, ou seja, é um método completo e exaustivo, que depende de interpretações pessoais, e que nem sempre proporciona uma visão clara e completa do contexto geral da avaliação.

Já Camara (2015, citado por Silva, 2021), também refere que “a pesquisa de campo é um dos métodos mais completos, demorado e dispendioso. O método é composto por um formulário que contém quatro fases: entrevista inicial entre gestores e um especialista em avaliação, entrevista complementar, estabelecimento de ações e acompanhamento de resultados.” (Silva, 2021, p. 15).

3. Incidentes Críticos

“Chiavenato (2004) refere que “é um método tradicional de avaliação do desempenho simples e que baseia-se nas características extremas (incidentes críticos) que

representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracassos). O método não tem muita preocupação com o desempenho normal, mas com o que é 'além' e 'aquém' do desempenho dos trabalhos" (p.234). [...] o método "aproxima-se da técnica de administração por exceções utilizada por Taylor, no início o século XX". Este método pode facilmente tornar-se tendencioso e parcial. (Silva, 2021, p. 15).

4. Listas de Verificação

Na opinião de Piedade Alves (2016, citado por Silva, 2021), este "é um modelo tradicional baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados onde o gestor utiliza *check-lists* para cada colaborador de forma a quantificar o seu desempenho." Para o autor Chiavenato (2004) este método "é uma simplificação do método de escalas gráficas." (Silva, 2021, p. 15).

5. Método APPO

O método de avaliação participativa por objetivos é uma forma de promover a colaboração e o alinhamento entre os colaboradores e a empresa, o mesmo cria um ambiente de trabalho mais transparente, motivador e orientado para alcançar metas compartilhadas. "É constituído por seis fases: formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objetivos, negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançarem os objetivos, desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com objetivos formulados, retroação intensiva e avaliação conjunta e contínua (Camara, 2017)." (Silva, 2021, p. 16).

6. Feedback 360°

Para Bracken (2001) e Camara (2015), citado por Silva, (2021), "o método *feedback* 360° é outro modelo moderno e foi desenvolvido com o intuito de promover o desenvolvimento pessoal. [...] Este modelo trabalha aspetos como: capacitação, perfil comportamental, habilidades técnicas, pontos a serem melhorados, entre outros.". "O item determinante de seu sucesso é a responsabilidade: dos avaliadores em apresentar um *feedback* honesto, do avaliado em fazer uso das informações e da instituição em dar o apoio necessário" (Reifschneider, 2008, p.52) (Silva, 2021, p. 16).

7. Avaliação de Competências

“O modelo de avaliação de desempenho por competências conduz, através de um caminho confiável, os colaboradores a considerar o vínculo entre capital intelectual e estratégia empresarial” (Cavaglieri & Moreira, 2016, p.204) (Silva, 2021, p. 17).

Segundo Camara (2017) e Rabaglio (2004), “a competência é formada por conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). As competências podem ser divididas em três grupos: conceituais, técnicas e interpessoais.” Nas conceituais possuímos o conhecimento, o que se sabe, mas não significa que se coloque em prática. Nas técnicas, as habilidades, isto é o saber fazer, se possui experiência e domínio numa determinada área de trabalho. Por fim, nas interpessoais temos as atitudes, as características pessoais e formas de agir que levam a praticar ou não o que se sabe e o que se conhece.” (Silva, 2021, p. 17). “É a ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e esperado, para que um plano de ação possa ser traçado conjuntamente entre líder e liderado, com vista à procura de um perfil ideal e ao desempenho compatível com as expectativas da função” (Benetti, Giraldi, Dalmau, Melo, & Parrino, 2007, p.185). (Silva, 2021, p. 18).

Camara (2015) e Leme (2005), citado por Silva, (2021), referem que “existem cinco etapas que devem ser seguidas para elaboração da avaliação de desempenho por competências. A primeira etapa refere-se a estruturar competências, onde se identificam as competências comportamentais e técnicas necessárias para o cumprimento das estratégias empresariais.” Para Camara (2015) e Leme (2005), citado por Silva, (2021), “a segunda etapa, é onde se seleciona uma ferramenta que possa medir essas competências de forma prática e eficiente. Na terceira etapa é necessário definir qual o tipo de avaliação que deverá ser utilizado.”

“Pontes (2002) refere que na quarta etapa da avaliação está o elemento chave da avaliação de desempenho: o *feedback*.” (Silva, 2021, p. 19). Os autores Camara (2017) e Rabaglio (2004), citado por Silva, (2021), referenciam que “o *feedback* deve ser positivo e deve demonstrar o reconhecimento e reforçar os pontos fortes dos colaboradores de forma a alimentar a sua autoestima, autoconfiança e o seu poder de realização.”

E na quinta etapa Rabaglio (2004, citado por Silva, 2021), diz que “o plano de desenvolvimento é tão importante quanto o *feedback*, pois através dele são estipuladas as

formas de aperfeiçoar as competências de prioridade de ação ou que deverão ser melhoradas.”, sendo que este plano deve estar alinhado com os objetivos organizacionais.

3.3. Indicadores-chave de Desempenho

Uma empresa que tenha como ramo de atividade a construção civil, para medir o sucesso dos seus projetos e dos seus processos internos necessitam de KPI's, os mesmos fornecem métricas que permitem avaliar o progresso e a eficiência dos processos internos, em tempo real, permitindo um maior controlo em relação aos seus projetos e a melhoria contínua no desenvolvimento dos mesmos sem comprometer a sua qualidade.

“Indicador de desempenho, segundo Harbour (1997), é uma medida de desempenho comparativa utilizada para responder à questão "como é que estamos?" para um aspeto específico. Esse pensamento é corroborado por Padoveze (1997), quando diz que o indicador facilita compreender como a empresa está a se comportar, detetar situações, analisar a tendência dos acontecimentos e permitir que a administração faça as devidas correções.” (Cavalcanti, 2020, p. 29). Os indicadores-chave de desempenho são essências em qualquer sistema de gestão e os mesmos fornecem “informações quantitativas e qualitativas mensuradas e registadas para garantir a implantação e o monitoramento de estratégias (Antunes & Pinheiro,1999).” (Cavalcanti, 2020, p. 30).

Conforme os autores Rummler e Brache (1992), citado por Antunes & Pinheiro (1999), citado por Cavalcanti (2020), dentro de uma organização todos os gestores necessitam dos KPI's para:

- a) Transmitir aos colaboradores as expectativas em relação ao seu desempenho na organização e para identificar os desempenhos a serem gratificados;
- b) Saber o que ocorre dentro e fora da organização;
- c) Identificar, analisar e eliminar certas falhas no desempenho;
- d) Equiparar o desempenho empresarial com um modelo ideal e pré-estabelecido.

“A definição de indicadores implica o entendimento dos processos que conduzem às estratégias da organização (Sink e Tuttle, 1993; Kaplan e Norton, 1997; Neely et al., 1994; Shiemenn e Lingle, 1999).” (Cavalcanti, 2020, p. 30), ou seja, os indicadores de desempenho são ferramentas estratégicas essenciais para melhorar a competitividade, monitorizar e avaliar os resultados organizacionais de forma a alinhá-los com os objetivos

estratégicos da empresa, para isso estes indicadores devem ser bem definidos com antecedência e os mesmos devem ser pertinentes.

Takashina e Flores (1999, citado por Cavalcanti, 2020), referem que os KPI's são cruciais não só para o planejamento de metas, como também para o controle de resultados dos indicadores, desta forma é possível realizar uma análise mais detalhada de todo o desempenho organizacional, tomando-se novas decisões e replaneando novas metas.

Em relação à importância de KPI's bem definidos no setor da construção civil é essencial compreender que os mesmos “são usados como um marcador ou um sinal para avaliar o nível de segurança de uma construção no local, determinando assim, a sua qualidade e o seu desempenho (Lavy, Garcia & Dexit, 2014a,b).” (Mahmoud et al., 2020, p. 372). “Além disso, os KPI's são uma ferramenta utilizada para avaliar a eficiência de uma instalação concluída ou em construção e geralmente são documentados, sendo esta uma abordagem comum da indústria da construção (Preiser, Rabinowitz & White, 1987).” (Mahmoud et al., 2020, p. 372).

Segundo Herrera (2012, citado por Mahmoud et al., 2020), os KPI's são relevantes quando se trata da segurança no local de trabalho, pois para além de auxiliarem na medição e na melhoria do desempenho organizacional, aumentando o potencial organizacional, os mesmos tornam o ambiente mais seguro e motivador para os colaboradores.

Para os autores Takashina e Flores (1999, citado por Cavalcanti, 2020), os critérios essenciais para a criação de um indicador de desempenho, segundo a Tabela 5, são:

Tabela 5

Crítérios para a Criação de Indicadores-chave de Desempenho

Crítérios	Descrição
Seletividade ou importância	Capta uma característica-chave do produto ou processo.
Simplicidade e clareza	Fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.

Abrangência	Suficientemente representativo, em termos estatísticos, do produto ou do processo a que se refere: deve-se priorizar indicadores representativos da situação ou contexto geral.
Rastreabilidade e acessibilidade	Permite o registo e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. É essencial à pesquisa dos fatores que afetam o indicador.
Comparabilidade	Fácil de comparar com referenciais apropriados, tais como o melhor concorrente, a média do setor e o referencial de excelência.
Estabilidade e rapidez de disponibilidade	Duradoura e gerada com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processo. Permite prever os resultados, quando o processo está sob controlo.
Baixo custo de aquisição	Gera-se a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como percentagem, unidades de tempo, etc.

Adaptado: Takashina, N., T. e Flores, M., C., X. (1999). Indicadores de Qualidade e do Desempenho: Como Estabelecer Metas e Medir Resultados. *Qualitymark Editora*.

Segundo Aithal & Aithal (2023) “os KPI’s são métricas quantificáveis ou pontos de dados mensuráveis que são usados para avaliar o desempenho, progresso e sucesso de um indivíduo, equipa, organização ou projeto em atingir objetivos e metas específicos.” (p. 2) Na opinião destes autores, de acordo com a Tabela 6, os KPI’s são importantes pelos seguintes motivos:

Tabela 6

Importância dos KPI’s

Aspetos	Descrição
Medição e Quantificação	Os indicadores de desempenho permitem mensurar e quantificar dados sobre resultados, geralmente em valores numéricos, percentagens ou taxas padronizadas.
Alinhamento com os Objetivos	Os KPI’s devem estar diretamente vinculados às metas da organização, de projetos ou de indivíduos, representando de forma clara o progresso em direção aos objetivos.

Foco em áreas críticas	Esses indicadores concentram-se em aspetos críticos que impactam diretamente o sucesso global, ajudando a identificar pontos fortes, falhas e oportunidades, melhorando a tomada de decisão e alocando os recursos.
Benchmarking e Metas	Incluem a definição de metas ou referências, como dados históricos, parâmetros do setor ou metas futuras, que servem como comparação para avaliar o desempenho.
Monitorização e Controlo	Fornecem um sistema contínuo de monitorização e ajustes, permitindo corrigir desvios nos resultados esperados de forma ágil e eficiente.
Comunicação e Transparência	Funcionam como uma ferramenta de comunicação e promovem transparência, garantindo que as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) compartilhem a mesma percepção sobre o desempenho.
Adaptabilidade e Relevância	Devem ser ajustáveis a novas condições e continuar relevantes para os objetivos atuais, refletindo mudanças prioritárias ou desafios a serem enfrentados.
Combinação de indicadores principais e secundários	Utilizam tanto indicadores prospetivos, que sugerem <i>insights</i> de desempenhos futuros, enquanto retrospectivos, que analisam resultados passados. Ambos auxiliam numa visão abrangente do desempenho em geral.
Melhoria Contínua	Servem como um guia para aperfeiçoamentos contínuos, ajudando a identificar áreas de sucesso, implementando estratégias de melhoria de desempenho.

“Os KPI’s são ferramentas críticas para medir e avaliar o progresso em direção ao alcance de metas específicas. Ao focar em métricas mensuráveis e relevantes, as entidades podem tomar melhores decisões, identificar áreas para melhoria e celebrar sucessos. A revisão regular dos KPI’s é essencial para manter o alinhamento do desempenho e garantir que os esforços sejam direcionados para prioridades estratégicas.” (Aithal & Aithal, 2023, p. 3).

“Para Miranda et al. (1999), os indicadores de desempenho podem ser classificados em absolutos e relativos ou índices. Os absolutos compreendem as medidas financeiras ou não-financeiras como lucro, volume de vendas, faturamento, etc.; os relativos retratam o resultado da comparação entre duas medidas (liquidez e rentabilidade) muito utilizadas na análise e avaliação das demonstrações financeiras.” (Cavalcanti, 2020, p. 36).

Hronec (1993, citado por Cavalcanti, 2020), classifica dois tipos de indicadores que são utilizados para avaliar a eficácia dos produtos e processos conforme as necessidades e expectativas dos clientes:

- a) **Indicador de produto** – avalia o resultado final do produto, como a sua qualidade, funcionalidade e características tangíveis do produto, tendo em conta os requisitos estabelecidos pelo cliente;
- b) **Indicador de processo** - avalia os métodos, as etapas e os procedimentos utilizados durante a execução de um processo, garantindo que o mesmo seja eficiente e eficaz e atendendo às necessidades do cliente.

Lantelme (1994, citado por Cavalcanti, 2020), agrupa os KPI's em:

- a) **Indicadores de desempenho específicos** – inerentes às estratégias organizacionais, auxiliam na gestão de uma determinada área organizacional ou processos individuais. E têm como objetivo otimizar os processos internos, uma vez que se refere a um indicador detalhado e operacional, que contribui para o planeamento, o controlo e a melhoria contínua das estratégias e dos processos da empresa;
- b) **Indicadores de desempenho globais** – utilizados para avaliar uma organização ou um setor como um todo, tendo como objetivo a avaliação da competitividade da organização em relação ao mercado e auxiliar na formulação de estratégias organizacionais de longo prazo. Estes indicadores são mais abrangentes e estratégicos, pois permitem que a empresa compreenda quais as tendências do mercado e o impacto das suas ações e decisões a nível global.

Os autores Kaplan e Norton (1997, citado por Cavalcanti, 2020), referem que os indicadores de desempenho específicos são classificados de duas formas:

- a) **Os indicadores de resultado** – analisam os resultados finais obtidos a curto prazo e medem o impacto geral das estratégias em relação aos resultados desejados;
- b) **Os vetores de desempenho** – estão alinhados à estratégia organizacional e auxiliam a prever ou analisar as tendências futuras, avaliam os fatores que influenciam os resultados futuros, acompanhando e prevendo o desempenho num determinado negócio ou operações específicas para alcançar esses objetivos futuros.

Conforme os autores Miranda, Wanderley e Meira (2002, citado por Cavalcanti, 2020), os indicadores-chave de desempenho podem dividir-se em três grupos:

- a) **Indicadores financeiros tradicionais** - valor do faturamento, margem de lucro, fluxo de caixa, retorno sobre investimento, lucratividade e gastos com lançamento de produtos;
- b) **Indicadores não-financeiros tradicionais** - número de reclamações de clientes, volume de vendas, volume de produção e participação no mercado;
- c) **Indicadores não-tradicionais (financeiros e não-financeiros)** – são os mais recentes, como o valor do goodwill, o valor da marca, o valor adicionado para o acionista e faturamento pela Internet.

3.3.1. Tipos de KPI's

Segundo Aithal & Aithal (2023) os KPI's devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo determinado (SMART), estando ainda alinhados com as metas e objetivos organizacionais. Deste modo o autor refere os quatro tipos de KPI's:

- 1. **KPI's financeiros:** avaliam o desempenho financeiro de uma organização, como é o caso das receitas, lucros e despesas, auxiliando a organização a monitorizar a sua sustentabilidade financeira, lucratividade e a sua capacidade de crescimento;
- 2. **KPI's do cliente:** medem a experiência, a satisfação e a fidelidade dos clientes, através de pontuações de satisfação do cliente, taxas de rotatividade de clientes e taxas de compras repetidas;
- 3. **KPI's operacionais:** calculam a eficiência e a eficácia das operações internas da empresa, como tempos de atendimento de pedidos, taxas de rotatividade de *stock* e taxas de defeitos de fabricação, melhorando a produtividade e reduzindo desperdícios, otimizando os processos;
- 4. **KPI's dos colaboradores:** medem o desempenho, o compromisso e a retenção dos colaboradores, avaliando a produtividade, taxas de absenteísmo e taxas de rotatividade, desta forma é possível avaliar a eficiência das equipas de trabalho e como estas equipas são eficazes na execução das suas tarefas, realizando-se ajustes que melhorem o desempenho individual e coletivo.

Aithal & Aithal (2023) referem que o uso de indicadores de desempenho podem ter diversos benefícios significativos para as organizações e indivíduos, contribuindo assim, para uma gestão mais eficaz e orientada para os resultados organizacionais.

Orientando a empresa a alcançar as suas metas e promovendo uma cultura de desempenho focada na melhoria contínua, na responsabilidade e na transparência, sendo estes elementos essenciais para o sucesso organizacional sustentável.

3.4. A Avaliação de Desempenho nas PME's

“As PME são micro, pequenas ou médias empresas que empregam menos de 250 trabalhadores e que o volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros, ou o seu balanço anual não excede os 43 milhões de euros (Decreto - Lei no 372/2007, de 6 de novembro).” (Silva, 2021, p. 3).

“Entre 2004 e 2018, as Pequenas e Médias Empresas (PME) compunham 99,9% to total das empresas. [...] Sendo que desde 2004 até 2018 o número total de empresas em Portugal manteve-se superior a 1 milhão, dá para ver como o número de PME em Portugal era enorme (dados mais recentes obtidos da base de dados Pordata).” (Silva, 2021, p. 3). Em comparação, no contexto global, “ [...] as PME representavam 90% do total de empresas em 2011 (IFC, 2012).” (Silva, 2021, p. 4). Desta forma é possível compreender que as PME's em Portugal ao longo dos anos tem refletindo uma economia fragmentada, ou seja, o mercado é diversificado e descentralizado, com muitas empresas pequenas ou microempresas, que ocupam uma pequena parte do mercado, refletindo uma realidade mais desafiadora para as empresas que pretendem expandir e atingir novos patamares de crescimento e competitividade. Já os resultados das PME's no mundo apresentam uma economia global mais equilibrada econômico devido à presença de diversas empresas de diferentes tamanhos, podendo assim as PME's competir ao lado de grandes empresas, proporcionando um impacto mais forte.

De acordo com Camara (2015) e McEvoy (1984), citado por Silva, (2021), “as PME's deveriam privilegiar a determinação de objetivos específicos para cada trabalhador, visto que estes têm objetivos e metas definidos para alcançar, tendendo a ser mais produtivos do que aqueles que não têm objetivos para alcançar.” (p. 12). Ou seja, as PME's devem focar-se na definição de metas claras e específicas para cada colaborador, aumentando a sua produtividade e tendo um desempenho mais eficiente, mas sem estes objetivos definidos os colaboradores podem não ter a mesma motivação ou foco, podendo assim, afetar a sua produtividade.

“De acordo com Nudurupati et al. (2011), as empresas estão enfrentando cada vez mais desafios para ter sucesso no ambiente competitivo em que estão inseridas, pois as

necessidades dos clientes estão sendo modificadas rapidamente.” (Rengel & Rolim, 2020, p. 46). As empresas, atualmente, necessitam de ser mais rápidas e adaptáveis às mudanças do mercado, procurando sempre melhorar os seus processos, para isso, é essencial obter dados de desempenho organizados, atualizados e acessíveis, facilitando as tomadas de decisões de forma ágil e eficiente.

A avaliação de desempenho é crucial em empresas que se focam na gestão de projetos, a mesma deve ser orientada para a eficiência operacional e o cumprimento de metas com qualidade. A AD nestas empresas baseia-se na avaliação do desenvolvimento técnico individual e coletivo dos colaboradores durante todo o desenvolvimento de um projeto de uma organização, sendo possível identificar os colaboradores com mais e menos qualificações, se têm capacidade de trabalho em equipa, resolução de problemas e capacidade de controlar custos.

A gestão do desempenho é um processo contínuo que envolve a monitorização, orientação e melhoria contante do desempenho dos colaboradores ao longo do processo de um projeto, sendo essencial que os mesmos atinjam os objetivos definidos dentro dos prazos e orçamentos estipulados. Através de uma análise de indicadores de desempenho, apoiando os colaboradores e garantindo que estes têm os recursos necessários.

De acordo com Onyeaku (2023), a AD e a Gestão de Desempenho são termos distintos, mas complementares que impactam o desempenho organizacional. A AD refere-se a uma análise pontual do desempenho passado dos colaboradores, enquanto que a Gestão de Desempenho é um conceito dinâmico e abrangente, que envolve avaliações contínuas e estratégicas do desempenho individual e do seu impacto no desempenho organizacional como um todo.

Onyeaku (2023), referencia que a forma como uma organização implementa a gestão de desempenho influencia diretamente o desempenho dos colaboradores, a sua satisfação no local de trabalho e a sua produtividade. As avaliações de desempenho mais frequentes são as mais indicadas, pois permitem *feedback* mais ágil e eficaz, que contribuem para a melhoria contínua do desempenho dos colaboradores.

“Chew (2012) afirma que a Liderança Empreendedora afeta a criação de valor sustentável que estimula as empresas a serem capazes de ter um bom desempenho empresarial e sobreviver a longo prazo.” (Usman et al., 2020, p. 6). “Gupta (2004) acrescenta ainda que a liderança empreendedora é uma aptidão para definir altas

expectativas e restaurar a confiança nos colaboradores para que as suas competências possam auxiliar a atingir as expectativas compartilhadas.” (Usman et al., 2020, p. 8).

“Segundo Liu e Van Dooren (2014), a AD liga liderança e desempenho organizacional. Como líderes lideram organizações, por medidas de desempenho estes desenvolvem estratégias e objetivos organizacionais, servindo como medidas de controlo (Liu; Van Dooren, 2014).” (Rengel & Rolim, 2020, p. 45). “Porém, o desafio da AD dos EL (estilos de liderança) ainda permanece, como avaliá-los melhor, até então, utilizava-se o questionário (Avolio; Bass, 1999).” (Rengel & Rolim, 2020, p. 49).

“Tal método de avaliação por questionário foi desenvolvido por Bass e Avolio, no qual se mensuram três EL: Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*. Desenvolvido por Burns em 1978, a liderança Transformacional baseia-se nas mudanças positivas nos liderados, havendo quatro componentes comportamentais envolvidos para avaliação desse estilo: carisma, estímulo intelectual, motivação e consideração individual.” (Rengel & Rolim, 2020, p. 49). Para Bass (1990, citado por Rengel & Rolim, 2020), a liderança transformacional cria um ambiente de motivação intrínseca através da empatia, um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados, existindo assim, um desempenho elevado e sustentável a longo prazo.

“Com Max Weber, a Transacional teve as suas primeiras definições em 1947 e foca no processo de gestão, controlo, organização e planeamento, com base no pressuposto de que as pessoas realizam melhor quando a ordem de comando é clara e definitiva, e ainda na existência de recompensas e penalizações. Esta abordagem possui duas dimensões: recompensa contingente e administração por exceção ativa e passiva, que procura efeitos de correção para ações sem as consequências desejadas (Bass, 1990; Hartog; Mujjen; Koopman, 1997; Avolio; Bass, 1999; Jung, 2001; Berson; Linton, 2005; Limsila; Ogunlana, 2008; Chu; Lai, 2011; Oliveira et al., 2012; Chou et al., 2013; Ali et al., 2014; Arham, 2014; Albloshi; Nawar, 2015; Asrar-ul-haq; Kuchinke, 2016; Famakin; Abisuga, 2016; Nguyen et al., 2017).” (Rengel & Rolim, 2020, p. 49).

“A *Laissez-Faire* refere-se aos líderes que evitam tomadas de decisões, situações com possibilidade de encontrar problemas, não fornecem *feedback* aos colaboradores e não utilizam sistemas de recompensas ou quaisquer ferramentas para satisfazer as necessidades dos mesmos, resultando na desmotivação dos mesmos no local de trabalho (Hartog; Mujjen; Koopman, 1997; Avolio; Bass, 1999; Limsila; Ogunlana, 2008; Bhatti et al., 2012; Asrar-ul-haq; Kuchinke, 2016).” (Rengel & Rolim, 2020, p. 49).

“Estabelecer metas claras de desempenho e informar os membros da equipa sobre os padrões ou critérios de desempenho são os dois primeiros passos no processo de avaliação de desempenho (Mondy & Martoschio, 2016).” (Chukwuka & Dibie, 2024, p. 275). Com isso, os autores Durai et al. (2022) mencionam que os empreendedores das PME’s necessitam de monitorizar continuamente o desempenho das suas atividades para conseguirem manter-se competitivos. No entanto, devido às limitações de recursos, acabam por enfrentar diversos desafios ao calcular e a utilizar as métricas financeiras e não financeiras para melhorar o desempenho e tomar decisões estratégicas.

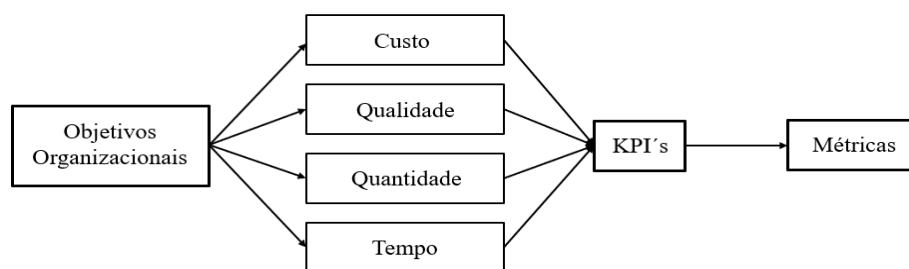
“A avaliação de desempenho deve focar-se nas prioridades organizacionais e nas expectativas do consumidor, e deve documentar as dimensões financeiras e não financeiras do desempenho, todas as quais devem ser alinhadas e incorporadas em um contexto estratégico (Drucker, 1990, McNair e Mosconi, 1987). Além disso, a avaliação de desempenho deve ser introduzida para identificar claramente o plano e rastrear os resultados do negócio (Grady, 1991). Ela também deve fornecer detalhes não financeiros relevantes com base nos principais fatores de sucesso de cada empresa (Clarke, 1995).” (Durai et al., 2022, p. 2).

“Neely et al. (1996) referiram que uma contribuição de pessoa e equipas de gestão de desempenho, bem como pacotes de incentivos, são componentes essenciais de bons sistemas de avaliação de desempenho alinhados com a obtenção de objetivos organizacionais. Hauser & Katz (1998) sugerem que indicadores de desempenho apropriados devem ser escolhidos antes de medir o desempenho da organização. Os indicadores de desempenho são frequentemente vinculados a objetivos de negócios e são frequentemente derivados para medir o desempenho em relação a um fator-chave de sucesso (Martin, 1997).” (Durai et al., 2022, p. 2).

“Quando se analisa as dimensões de medição de desempenho mais frequentes, descobre-se que os aspetos baseados em custo, qualidade, quantidade e tempo são as medidas mais usadas (Medori e Steeple, 2000).” (Durai et al., 2022, p. 2). Conforme é possível observar na Figura 6 e na Figura 7.

Figura 6

Estrutura de Métricas Empreendedoras

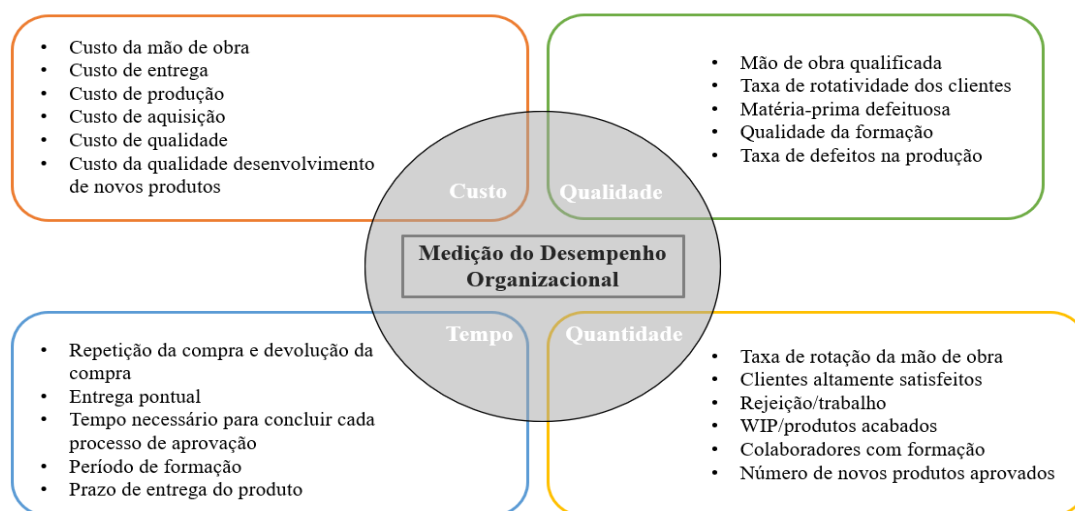


Adaptado: Durai, S., Krishnaveni, K., & Manoharan, G. (2022). Designing entrepreneurial performance metric (EPM) framework for entrepreneurs owning small and medium manufacturing units (SME) in Coimbatore. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2418, No. 1). AIP Publishing. <https://doi.org/10.1063/5.0081941>

Os objetivos organizacionais só são atingidos com a avaliação das quatro dimensões referidas anteriormente, que sustentam os KPI's, acompanhados e medidos por métricas, que garantem o alcance dos objetivos organizacionais.

Figura 7

Estrutura de Métricas de Desempenho Empresarial



Adaptado: Durai, S., Krishnaveni, K., & Manoharan, G. (2022). Designing entrepreneurial performance metric (EPM) framework for entrepreneurs owning small and medium manufacturing units (SME) in Coimbatore. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2418, No. 1). AIP Publishing. <https://doi.org/10.1063/5.0081941>

Os KPI's nas quatro dimensões auxiliam os empreendedores e gestores de RH a monitorar e medir o desempenho organizacional com base em métricas claras e tangíveis.

Possibilitando uma tomada de decisão mais assertiva e a procura pela eficiência, qualidade e satisfação ao alcançar os seus objetivos estratégicos.

Para alinhar a AD com as estratégias de competitividade empresarial é necessário um sistema integrado de gestão de desempenho bem estruturado. “O sistema de medição e gestão de desempenho organizacional (PMMS) é descrito como um sistema integrado para apoiar o processo de tomada de decisão por meio de um conjunto de medidas de desempenho em ativos tangíveis e intangíveis (Smith e Bititci, 2017). Este sistema fornece *feedback* aos colaboradores sobre o resultado das ações que refletem os procedimentos usados para implementar a estratégia de negócios.” (Garengo et al., 2021, p. 3056). A utilização de PMMS são essências para conectar a gestão de avaliação de RH com os valores e objetivos organizacionais e a AD deve estar incluída no PMMS para que o mesmo seja eficaz e tenha uma relevância estratégica.

Existe “[...] a necessidade de adotar uma abordagem multidisciplinar que integre a motivação dos colaboradores, a liderança, a justiça, o comportamento e os aspetos emocionais (Dewettinck e van Dijk, 2013; Ding et al., 2015; Kampkötter, 2017; Lakshman, 2014) e a necessidade de criar um forte vínculo entre a avaliação de desempenho dos colaboradores e a estratégia da empresa (Smith e Bititci, 2017).” (Garengo et al., 2021, p. 3067).

Uma das práticas que auxilia as organizações no desenvolvimento do desempenho dos seus colaboradores é o uso de sistemas de trabalho de alto desempenho “HPWS aprimora as competências dos colaboradores (por exemplo, Takeuchi et al., 2007), as motivações (por exemplo, Kehoe & Wright, 2013) e os comportamentos dos cidadãos organizacionais (por exemplo, Gong et al., 2010), bem como o capital social e a confiança interna entre os colaboradores (por exemplo, Evans & Davis, 2005), aumentando assim o desempenho organizacional.” (Park et al., 2023, p. 520). Mas esta prática inovadora precisa de ser implementada e gerida de forma equilibrada, pois “[...] o HPWS aumenta o stresse no trabalho dos colaboradores, a sobrecarga de funções, a intenção de rotatividade e as taxas de demissão (Delaney & Godard, 2001; Godard, 2001, 2004; Jensen et al., 2013; Kroon et al., 2009; Ramsay et al., 2000; Wang et al., 2021).” (Park et al., 2023, p. 520).

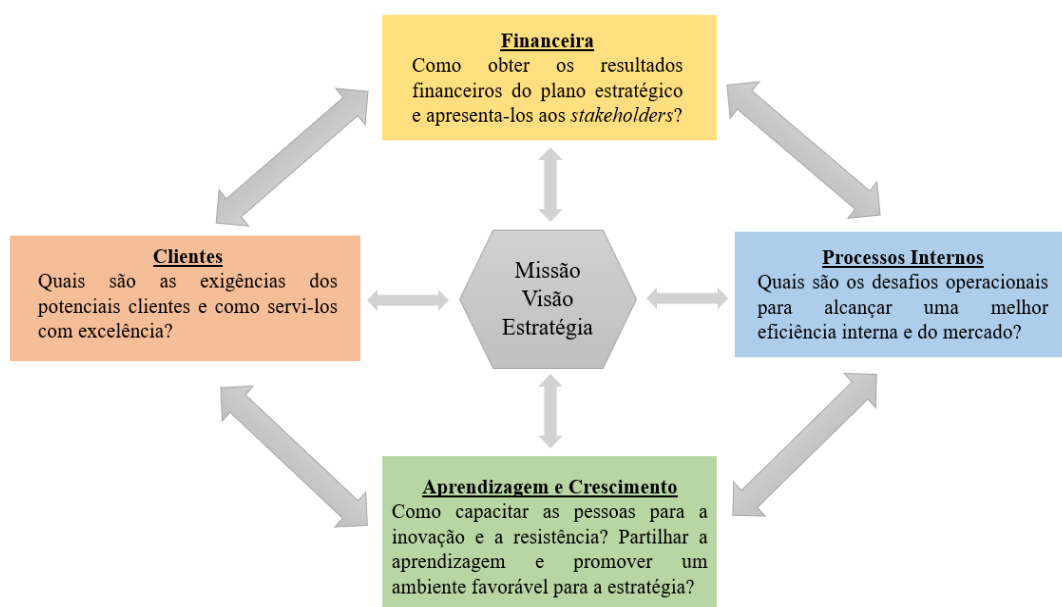
Segundo Park et al. (2023) o HPWS classifica-se em dois subsistemas:

- **O HPWS de melhoria de desempenho** – são um conjunto de práticas de RH que constroem e desenvolvem as KSA's dos colaboradores, para que os mesmos alcancem melhores resultados a longo prazo, estimulando o crescimento e a melhoria contínua de forma colaborativa e sustentável, para criar melhor desempenho, envolvendo formação extensiva, *feedback* de desenvolvimento, autonomia e desenvolvimento de carreira.
- **O HPWS de reforço de desempenho** – utiliza práticas de RH que forçam os colaboradores a obter altos níveis de desempenho à custa do seu bem-estar, criando um ambiente de trabalho tóxico, através da pressão colocada sobre os colaboradores em alcançar resultados e a sobrecarga das suas funções, aumentando a sua insatisfação e o seu stress.

O *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas que alinha a AD com as estratégias de competitividade empresarial, conforme indicado na Tabela 8. “São quatro as dimensões que fazem parte do BSC: (i) a financeira, (ii) a do cliente, (iii) a dos processos internos; (iv) a da aprendizagem e crescimento. Cada uma destas dimensões tem indicadores bem definidos que permite aos gestores ter uma visão global do desempenho da organização (Quesado et al., 2018).” (Aguar & Martins, 2021, p. 151).

Figura 8

As Quatro Perspetivas do BSC



Adaptado: Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I., & Negas, M. (2014). Gestão das Organizações. Uma abordagem integrada e prospetiva. *Lisboa: Edições Sílabo*.

Rickards (2003, citado por Aguiar & Martins, 2021), refere que o BSC estabelece uma ligação entre os objetivos estratégia da empresa (de longo prazo) com o controlo operacional (atividades e processos do dia-a-dia). Os gestores de RH conseguem promover um foco contínuo e direcionado para as ações realizadas em todos os níveis organizacionais, aumentando a eficácia no alcance dos resultados desejados.

“O desempenho dos colaboradores e dos processos é crítico para o sucesso atual e futuro das organizações (Kaplan, 2009).” (Aguiar & Martins, 2021, p. 151). “À medida que as organizações vão procurando, através da inovação e da análise de dados, aumentar o seu desempenho, também as estratégias de gestão precisam de acompanhar a evolução desta nova Era Digital, de forma a manter as organizações competitivas e com desempenhos de excelência (Carvalho et al., 2014).” (Aguiar & Martins, 2021, p. 153).

Merchant et al., (2007, citado por Aguiar & Martins, 2021), mencionam quatro etapas essenciais para a implementação do controlo de resultados:

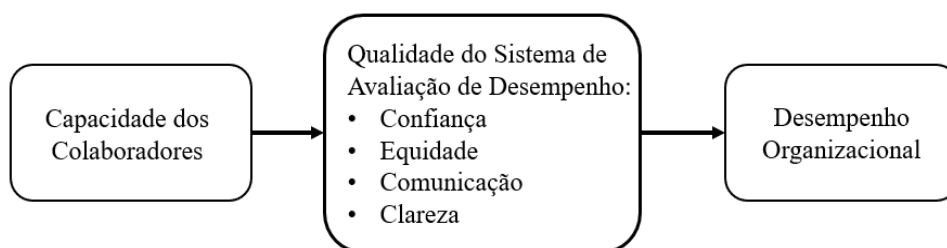
- 1) Definir dimensão do desempenho** – define-se as dimensões de desempenho a serem alcançadas, como a rentabilidade, a satisfação do consumidor ou defeitos do produto. Os objetivos e as métricas devem ser claros, bem definidos e bem medidos, alinhando as tarefas dos colaboradores com os resultados empresariais desejados;
- 2) Medir o desempenho** – Atribui-se métricas para avaliar o desempenho dos colaboradores em períodos específicos, incluindo objetivos financeiros (lucros, cotas de mercado) e não financeiros (crescimento, eficiência). Em níveis hierárquicos de topo, o foco está nos resultados financeiros e de mercado e nos níveis hierárquicos baixos, as operações locais. Os gestores intermediários devem combinar ambas as métricas, financeiras e operacionais, ao medir o desempenho;
- 3) Estabelecer objetivos de desempenho** – cria-se objetivos específicos para orientar e motivar os colaboradores, permitindo que estes e os gestores avaliem o seu desempenho em relação às metas pré-estabelecidas e alinhem os seus comportamentos conforme os resultados desejados;

4) Providenciar recompensas – oferecer recompensas ou incentivos que os colaboradores valorizem, como bônus, promoções, reconhecimento ou formação. As recompensas ligadas aos resultados motivam e aumentam o desempenho dos colaboradores, mesmo que estas recompensas não sejam tangíveis, o sentimento de realização é um fator motivacional decisivo. Contudo, é preciso ter em conta que, os efeitos das formas de recompensa podem variar consoante os gostos pessoais e individuais de cada trabalhador (Merchant & Van der Stede, 2007).

Segundo Baird et al. (2020) o empoderamento dos colaboradores está intrinsecamente ligado à forma como os sistemas internos da organização são estruturados, ao aumentar a confiança e ao combinar com um sistema de AD de qualidade, reforça-se o alinhamento organizacional e impacta-se positivamente os resultados. Podendo ser compreendido pela análise do Modelo Teórico da Figura 9.

Figura 9

Modelo Teórico do Employee Empowerment



Adaptado: Baird, K., Tung, A. & Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31, 451–474. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y>

“[...] Pardo del Val e Lloyd (2003), mede o empoderamento dos colaboradores como a medida combinada de quatro dimensões de empoderamento: colaboração (na tomada de decisões); formalização (de procedimentos de participação); franqueza (de participação na tomada de decisões em oposição a intermediários); e o grau de influência (em relação à tomada de decisões sobre tarefas).” (Baird et al., 2020, p. 454). Sendo estas quatro dimensões da qualidade do sistema de AD apresentadas na Tabela 7:

Tabela 7

As quatro dimensões da qualidade do sistema de AD

Dimensão	Definição	Impacto no Sistema de AD
Confiança	No contexto do supervisor-subordinado, o supervisor tem os conhecimentos e as competências para avaliar o desempenho do subordinado de forma justa e precisa.	Supervisores que transmitem aos seus subordinados mais responsabilidades acabam por construir uma maior confiança.
Comunicação	O supervisor analisa o desempenho, discute o progresso do subordinado em direção às metas e permite que o mesmo expresse os seus sentimentos durante o processo de avaliação.	Uma comunicação eficaz e contínua melhora a compreensão das metas e promove o envolvimento dos colaboradores, resultando em uma avaliação mais transparente.
Justiça	Relaciona-se à extensão em que o desempenho é avaliado de forma precisa, justa e sem preconceitos. Podendo-se corrigir percepções erradas e desafiar avaliações.	O empoderamento dos colaboradores e a participação ativa no processo aumentam a percepção de justiça, conduzindo a maior satisfação e aceitação do sistema.
Clareza	Refere-se à compreensão dos colaboradores sobre as suas expectativas de desempenho e o funcionamento do sistema de AD. Envolve a comunicação de padrões, critérios de avaliação e <i>feedback</i> contínuo.	A clareza nas expectativas e critérios de avaliação aumenta a compreensão e a aceitação do sistema de AD, especialmente em ambientes de maior autonomia.

A qualidade do sistema de AD depende diretamente dessas quatro dimensões, que bem alinhadas melhoram a aceitação e eficácia do sistema de avaliação de desempenho.

Os sistemas de AD nem sempre são eficazes, “há evidências de que sistemas de avaliação de desempenho de baixa qualidade podem ter um efeito negativo nas atitudes relacionadas ao trabalho (Brown et al. 2010) e no desempenho dos colaboradores (Bratton e Gold 1999; Taylor e Pierce 1999).” (Baird et al., 2020, p. 458). É essencial que um sistema de AD seja visto pelos colaboradores como um sistema de alta qualidade, esta percepção terá um impacto direto no desempenho individual e organizacional.

Para isso é crucial, através da Tabela 8, associar a Qualidade do Sistema de AD com o Desempenho da Unidade de Negócios:

Tabela 8

Associação entre a Qualidade do Sistema de AD e o Desempenho da Unidade de Negócios

Dimensão	Definição	Associação com o Desempenho da Unidade de Negócios
Confiança	Sentimento de que os supervisores são competentes, justos e confiáveis na avaliação de desempenho.	- Alta confiança leva um maior compromisso e desempenho. - Falta de confiança reduz a motivação e lealdade.
Comunicação	Frequência e qualidade das interações entre supervisores e subordinados durante a avaliação.	- Comunicação eficaz promove a aprendizagem e melhora o desempenho. - Comunicação excessiva pode criar impactos negativos.
Justiça	Percepção de que o sistema de avaliação é justo, imparcial e equitativo, com <i>feedback</i> claro e preciso.	- Percepção de justiça aumenta o compromisso e o desempenho. - Falta de justiça torna o sistema ineficaz.
Clareza	Percepção dos colaboradores sobre o processo de avaliação e sua relação com as recompensas.	- Clareza nos critérios e objetivos aumenta o compromisso e eficácia. - Processos claros melhoram o desempenho.

A qualidade do sistema de AD influencia o desempenho de uma organização, por isso a mesma deve ser cuidadosamente ajustada para evitar consequências negativas, como é o caso de uma comunicação excessiva ou falta de justiça que podem prejudicar o desempenho, o equilíbrio entre essas dimensões é fundamental.

O PAD (Plano de Avaliação de Desempenho) é essencial para garantir que a AD (Avaliação de Desempenho) seja coerente, justa e efetiva, auxiliando no crescimento dos colaboradores e no sucesso organizacional. “Organizações que constroem PAD’s considerados satisfatórios pelos seus trabalhadores “colhem” e fomentam atitudes e comportamentos que contribuem significativamente para o sucesso organizacional (Memon et al., 2020). [...] O PAD é considerado útil quando permite um diagnóstico do desempenho dos trabalhadores em um período de tempo previamente definido, porque além de ter uma relação estreita com todas as práticas de gestão de recursos humanos (GRH), contribui para melhorar o potencial de cada trabalhador e, com isso, gera

melhores resultados pessoais e organizacionais (Ahmed e Sattar, 2018).” (Rodrigues et al., 2023, p. 73).

Para uma avaliação do desempenho justa as organizações devem ter em conta que “o desempenho daqueles que exercem funções semelhantes deve ser avaliado utilizando os mesmos critérios, para que possa ser comparado de forma justa, objetiva, transparente e consistente (Vuong et al., 2020). Quando o processo de avaliação de desempenho (AD) é percebido pelos trabalhadores como inadequado e injusto, ele tende a aumentar a sua desmotivação, insatisfação com o trabalho e intenções de rotatividade, levando à redução da produtividade (Memon et al., 2020).” (Rodrigues et al., 2023, p. 73).

“Segundo Madureira et al. (2021), a AD no setor privado implica na avaliação dos trabalhadores, pelos seus gestores, melhorar o desempenho individual. Essa avaliação pode resultar em consequências positivas (ex.: recompensas de produtividade, progressão rápida na carreira) ou negativas (ex.: penalidades, progressão lenta na carreira) para o avaliado. Esses resultados influenciam o envolvimento dos trabalhadores com o PAD de acordo com a forma, como justo/injusto e/ou positivo/negativo” (Rodrigues et al., 2023, p. 74). A forma como os trabalhadores compreendem estes resultados da AD, acabam por influenciar diretamente o seu envolvimento com o Plano de Avaliação de Desempenho.

“No entanto, quando o PAD é bem executado, ele incentiva os trabalhadores a melhorar o seu desempenho e contribui para aumentar a sustentabilidade e o sucesso organizacional, porque quando as pessoas aceitam que serão tratadas de forma justa durante o seu AD, elas desenvolvem sentimentos positivos em relação à organização e se comprometem com seus objetivos (Singh e Singh, 2018). [...] Nesse sentido, Al-Jedaia e Mehrez (2020) mencionam que o PAD constitui um instrumento motivador no contexto organizacional, pois influencia diretamente os resultados do AD e a percepção dos trabalhadores em relação a ele, e fornece informações que possibilitam a validação das decisões tomadas nas diversas práticas de GARH (ex.: remuneração, desenvolvimento de carreira, ações de formação).” (Rodrigues et al., 2023, p. 76).

Sendo assim, essencial que as organizações compreendam a importância de um plano de AD bem estruturado, com indicadores precisos e alinhado aos objetivos estratégicos organizacionais, permitindo que os seus colaboradores estejam mais comprometidos no desempenhar das suas funções. Já a AD deve ser tida em conta como

uma influência direta às práticas de GRH, que reforça a importância do alinhamento entre a AD e as estratégias de competitividade empresarial.

4. Metodologia

O projeto foi estruturado com a utilização do método qualitativo como base para a recolha e análise de dados. Esse método permitiu interpretar informações de forma detalhada e aprofundada, explorando fenômenos relevantes por meio das evidências reunidas. Além disso, adotou-se a abordagem indutiva, que foca na construção de novas teorias a partir dos dados observados, promovendo insights inovadores (Saunders et al., 2009).

A estratégia central deste projeto foi a investigação-ação, fundamental para abordar desafios organizacionais de forma prática. Essa estratégia permitirá o desenvolvimento de soluções concretas, ao mesmo tempo que impulsionará diversas mudanças organizacionais e estimulará a aprendizagem coletiva (Saunders et al., 2009).

Desta forma, o cronograma definido na Tabela 9, organiza as tarefas de forma clara, permitindo que o projeto seja monitorizado ao longo do tempo com pontos estratégicos de avaliação (*milestones*), responsáveis definidos e prazos detalhados. Garantindo uma execução controlada e alinhada aos objetivos estabelecidos.

Tabela 9

Time-line do Projeto

					1º ano					
Nº da Tarefa	Denominação da Tarefa [Remete para o A - atingível, ou seja como alcançar o objetivo]	Tempo*Mês dedicado à tarefa	Stakeholder(s) responsável(eis) pela tarefa [indicar nomes, ou siglas dos nomes]	Acronimos dos parceiros envolvidos nas tarefas	9	10	11	12	1	2
1	Definição de Critérios de Avaliação Personalizados com suporte de Revisão de Literatura	Setembro a Dezembro	Consultora Externa em parceria com a Responsável de RH	Responsável de RH						
2	Criação de Ferramentas e Metodologias de Avaliação	Dezembro	Consultora Externa em parceria com a Responsável de RH	Responsável de RH						
3	Formação e Competências Necessárias	Dezembro	Consultora Externa em parceria com a Responsável de RH	Responsável de RH						
4	Plano de Desenvolvimento Individual e Organizacional	Dezembro a Janeiro	Consultora Externa em parceria com a Responsável de RH	Responsável de RH						
Tempo Total de Tarefas		176,00								

Nota: O ano e o mês devem ser indicados face ao início do projeto e partir daí contabilizar a durabilidade anual.

Nota: O tempo permite ter noção do cálculo valor hora das pessoas envolvidas, bem como permite quantificar a progressão qualitativa do projeto, controlando se o mesmo está a cumprir os prazos

M1 - Milestone 1/
Marco 1
[Período de Monitorizaç
ão e Feedback -
ponto de situação e
ajustament
o de tarefas
e prazos] -
Qual o
ponto dos

M2 - Milestone 2
/Marco 2
[Período de Monitorizaç
ão e Feedback -
ponto de situação e
ajustament
o de tarefas
e prazos] -
Qual o
ponto dos
KPIs

M3 - Milestone 3
/Marco 3
[Período de Monitorizaç
ão e Feedback -
ponto de situação e
ajustament
o de tarefas
e prazos] -
Qual o
ponto dos
KPIs
definidos?

Relatório Final

4.2. Planeamento do Projeto

“Em termos gerais, uma estratégia é um plano de ação para atingir um objetivo. Por conseguinte, uma estratégia de investigação pode ser definida como um plano de ação do investigador para responder à sua pergunta de investigação.” (Saunders et al., 2009, p. 189). Por isso a pergunta de investigação escolhida foi: “Como desenvolver e implementar um método eficaz de Avaliação de Desempenho numa PME portuguesa de construção civil, de forma a melhorar o desempenho organizacional e promover a aprendizagem contínua, nos cargos de gestão e nos colaboradores operacionais?”, para responder a esta pergunta é necessário uma abordagem prática e exploratória, para ser possível atingir o objetivo final deste projeto, que no caso é a melhoria do desempenho organizacional e a aprendizagem contínua dos colaboradores e da própria empresa.

Saunders et al. (2009) referenciam que os métodos de investigação podem ser classificados em quantitativo, qualitativo e métodos mistos. A distinção entre investigação quantitativa e qualitativa está na natureza dos dados: a primeira trabalha com números e estatísticas, a segunda analisa informações não numéricas, como palavras, imagens e áudios. Já os métodos mistos combinam abordagens quantitativas e qualitativas, promovendo uma visão mais abrangente e completa.

Em relação aos tipos de abordagens de investigação os autores Saunders et al. (2009) mencionam que a abordagem dedutiva testa teorias que já existem, derivadas da revisão da literatura, através de uma estratégia pré-definida. A abordagem indutiva desenvolve teorias ou modelos a partir da coleta de dados. Já a abordagem abdutiva ocorre para explorar fenômenos e identificar padrões, criando ou ajustando teorias que serão posteriormente testadas.

As estratégias de investigação qualitativa segundo Saunders et al. (2009) são métodos utilizados para explorar, compreender e interpretar fenômenos em contextos reais. Cada estratégia oferece uma abordagem distinta para a coleta e análise de dados, atendendo a diferentes objetivos de pesquisa e contextos. Desde a experimentação, focada na análise de relações causais, até a etnografia, que investiga as práticas culturais de grupos específicos, e abrangem um espectro diversificado de técnicas. O estudo de caso e a investigação narrativa, aprofundam-se em temas específicos, enquanto que a teoria fundamentada e a investigação-ação enfatizam a criação de soluções práticas e teorias indutivas. Já a investigação documental e de arquivo e o inquérito, utilizam fontes existentes e levantamentos para responder a questões fundamentais e gerar novos *insights*.

O método e a abordagem de investigação escolhidos para a concessão deste projeto foram o método qualitativo, que fornece as ferramentas para recolher e interpretar os dados e a abordagem indutiva, que explora através dos dados recolhidos fenómenos e construindo-se teorias inovadoras. Já a estratégia de investigação qualitativa escolhida foi a investigação-ação que auxilia a desenvolver soluções práticas para problemas organizacionais, promovendo mudanças organizacionais e a aprendizagem coletiva.

4.2.1. Investigação-ação

“Lewin utilizou pela primeira vez o termo investigação-ação em 1946. [...] Na sua essência, a Investigação-ação é um processo emergente e iterativo de investigação que se destina a desenvolver soluções para problemas organizacionais reais através de uma abordagem participativa e colaborativa, que utiliza diferentes formas de conhecimento e que terá implicações para os participantes e para a organização para além do projeto de investigação (Coghlan 2011; Coghlan e Brannick 2014). Identificando cinco temas, na seguinte ordem: objetivo, processo, participação, conhecimento e implicações.” (Saunders et al., 2009, p. 201). Conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10

Os cinco temas do método de Investigação-ação

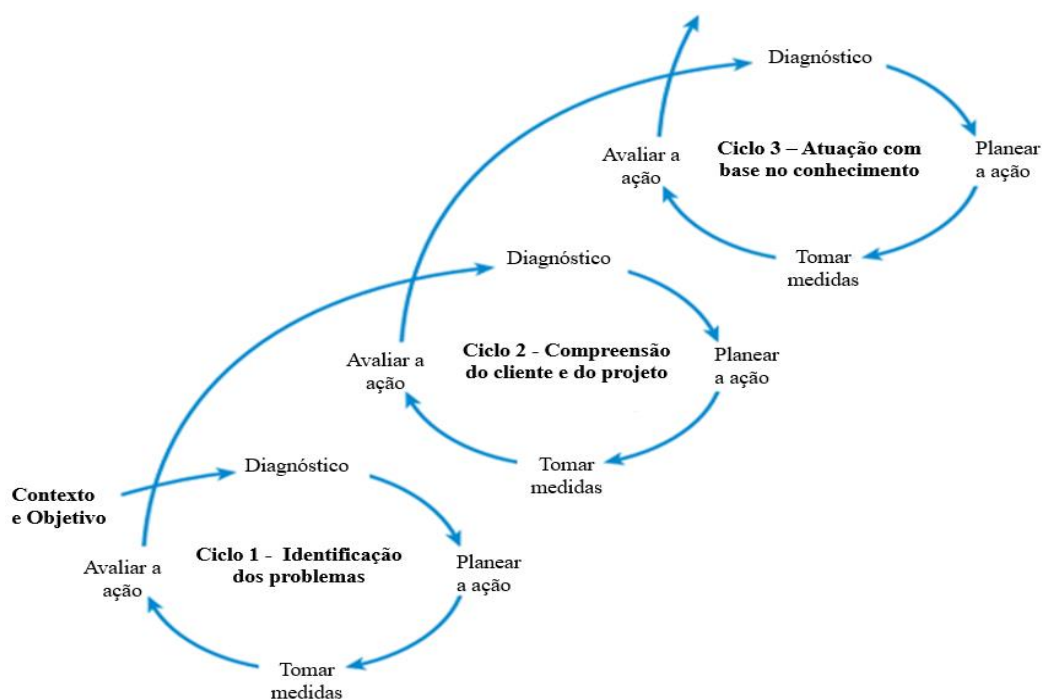
Tema	Descrição
Objetivo	Promove a aprendizagem organizacional e produz resultados práticos, resolvendo questões organizacionais reais.
Processo	Baseia-se em ciclos reiterados: Diagnóstico ou construção de questões; Planeamento das ações; Realização das ações; Avaliação das ações. Cada ciclo (1, 2, 3) incorpora as avaliações anteriores para aprimorar as questões e planejar novas ações, numa abordagem emergente e contínua.
Participação	Requer o envolvimento ativo dos colaboradores, que atuam como co-investigadores no processo. Destacando a colaboração democrática em todas as fases do processo. Proposicional: conhecimento teórico e abstrato.
Conhecimento	Experiencial: conhecimento das experiências dos participantes. Conhecimento-em-ação: conhecimento prático derivado da aplicação direta. Impacto organizacional: desenvolvimento da cultura organizacional, maior envolvimento dos colaboradores e mudanças sustentáveis.
Implicações	Acadêmico: desenvolvimento de teorias aplicáveis a outros contextos. A sua implementação requer atenção, nos seguintes pontos:

Tema	Descrição
	• Identificação de um contexto propício para a sua aplicação. • Reconhecimento da natureza emergente e iterativa do processo. • Promoção de participação e colaboração ao longo dos ciclos. • O papel do investigador como impulsionador da mudança. Estratégia exigente em termos de recursos, tempo e envolvidos. Sendo esta mais adequada para projetos de médio ou longo prazo, definindo-se sempre quantos ciclos de investigação-ação são necessários. Produz impactos relevantes, como: • Desenvolvimento organizacional e promoção de mudança cultural. • Maior envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões. • Contribuições para a teoria académica aplicáveis a outros contextos.

Os três ciclos do modelo de Investigação-Ação, explícitas na Figura 10, incluem etapas fundamentais que se repetem de forma contínua e evolutiva para atingir os objetivos da investigação e promover a aprendizagem organizacional, permitindo ajustes constantes e a melhoria progressiva das ações implementadas.

Figura 10

Os três ciclos da investigação-ação



Adaptado: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Pearson education.

O processo inicia-se com a definição do contexto e propósito da investigação, estabelecendo uma visão inicial do problema a ser explorado, desenvolvem-se três ciclos, onde as etapas de diagnóstico, planejamento, ação e avaliação se repetem, integrando os resultados e aprendizagens obtidos:

- **Ciclo 1 - *Teasing out the Issues*** (Identificação dos problemas): realiza-se um diagnóstico inicial para identificar e compreender as questões fundamentais. Em seguida, são planejadas as ações que irão abordar os problemas identificados, seguidas pela implementação dessas ações. No fim, avalia-se os resultados, o que permite analisar os impactos das ações tomadas e as aprendizagens obtidas.
- **Ciclo 2 - *Understanding the Customer and Project*** (Compreensão do cliente e do projeto): é realizado um novo diagnóstico, mais aprofundado, que incorpora as aprendizagens e resultados obtidos no Ciclo 1, planejando-se novas ações focadas em entender mais profundamente o cliente, o projeto ou a situação. As ações são implementadas e os resultados são avaliados, permitindo que o conhecimento gerado seja integrado e refinado para a próxima fase.
- **Ciclo 3 - *Denominado Acting on Knowledge*** (Atuação com base no conhecimento): concentra-se na aplicação das aprendizagens obtidas nos ciclos anteriores. Um diagnóstico avançado é realizado, utilizando o conhecimento acumulado ao longo do processo para planejar ações mais ajustadas e precisas. As intervenções são implementadas e avaliadas, permitindo uma análise final dos resultados e das mudanças promovidas.

O processo é cíclico, permitindo que o problema seja explorado, compreendido e abordado de forma cada vez mais eficaz. Cada iteração aprofunda a compreensão do problema, gera conhecimento acionável e promove mudanças sustentáveis alinhadas aos objetivos organizacionais.

4.3. Objetivos

Em suma, este projeto tem como objetivo principal o desenvolvimento e a implementação de um sistema de avaliação de desempenho que promova a eficiência operacional e a satisfação dos colaboradores. Essa iniciativa é estruturada de forma a beneficiar tanto dos recursos humanos quanto dos processos produtivos, garantindo um

maior alinhamento entre as metas organizacionais e as competências individuais de cada colaborador.

1) Objetivo Geral: Desenvolver e implementar um sistema de avaliação de desempenho que melhore a eficiência operacional e a satisfação dos colaboradores operacionais e de cargos de gestão.

2) Objetivos Específicos para os colaboradores:

- Identificar as competências individuais e as lacunas de desempenho, permitindo uma gestão mais direcionada para o capital humano;
- Proporcionar *feedback* contínuo e a elaboração de planos de desenvolvimento individual que contribuam para o crescimento profissional dos colaboradores;
- Melhorar a motivação e retenção de talentos, através da criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

3) Resultados Esperados: Com a implementação deste sistema de avaliação, espera-se alcançar resultados significativos, tais como:

- O sucesso na realização dos projetos e que os mesmos sejam executados dentro dos prazos estipulados;
- O aumento na satisfação dos colaboradores e retenção e atração de talentos;
- O desenvolvimento de planos de carreira para os colaboradores avaliados.

A adoção deste sistema de avaliação contribuirá para fortalecer a cultura de desempenho, promover uma gestão mais eficiente e sustentável e posicionando a organização no mercado como uma empresa mais competitiva.

4.1. Proposta de intervenção

Para a elaboração e implementação de um processo de avaliação de desempenho a organização necessita de compreender a relevância desta avaliação e como a mesma deve ser operada, para isso “Rahman et al. (2020) referem que o AD é um processo dinâmico que se desenvolve ao longo de cinco etapas: (a) definição das competências (ex.: técnicas, comportamentos) e dos objetivos a atingir no período de tempo previamente definido; (b) colocação em prática do plano estabelecido na fase anterior; (c)

a avaliação de desempenho propriamente dita, através do preenchimento de uma ficha de avaliação e da sua aprovação pelo chefe direto/superior hierárquico; (d) discussão dos resultados obtidos com o colaborador, dando-lhe *feedback* sobre o seu progresso e os pontos que precisa de melhorar; e (e) planeamento dos objetivos para o próximo ciclo de AD de acordo com a estratégia da organização. O PAD pode envolver vários intervenientes, nomeadamente: o avaliado, o chefe direto, os pares, os subordinados e outros stakeholders (Nguyen et al., 2020).” (Rodrigues et al., 2023, p. 74).

E que “independentemente do setor, a AD procura: (a) alinhar o desempenho dos trabalhadores à estratégia da organização; (b) fornecer informações sobre os aspetos mais valorizados pela organização; (c) a aquisição de novos conhecimentos e competências; (d) aumentar a motivação dos trabalhadores; (e) fornecer base para as decisões tomadas nas diversas práticas de GARH (por exemplo, gestão de recompensas, desenvolvimento de carreira, validação do processo de recrutamento e seleção); e (f) gestão dos desafios decorrentes das constantes transformações do contexto de trabalho (Stewart e Brown, 2020).” (Rodrigues et al., 2023, p. 74).

Segundo os autores Silva (2021) e Rodrigues et al. (2023), para a implementação de um método eficiente de avaliação de desempenho, que inclua tanto os colaboradores operacionais quanto os cargos de gestão dos projetos, é essencial seguir as seguintes iniciativas estratégicas e práticas para o seu sucesso:

1) Definição de Critérios de Avaliação Personalizados

Estabelecer critérios específicos e alinhados aos objetivos da organização. Consoante uma lógica de três Graus de Complexidade Funcional inspirados no SIADAP, para os colaboradores operacionais, os critérios abrangem as competências técnicas, comportamentais e o cumprimento de prazos. Já para os cargos de gestão, numa primeira fase, serão analisados os KPI's de qualidade, custos e prazos, entre outros. Para garantir que estes critérios refletem as necessidades da organização e sejam aceites por todas as partes envolvidas, recomenda-se que a empresa realize *workshops* com as equipas de trabalho, sendo assim possível alinhar as suas expectativas, discutir métricas relevantes e validar os critérios a serem utilizados.

Para isso é necessário que a organização utilize os quatro tipos de KPI's (financeiros, do cliente, operacionais e dos colaboradores) para avaliar as competências de cada colaborador e gestor. Mediante o preenchimento da Tabela 11:

Tabela 11*Objetivos e Resultados Organizacionais*

Objetivos e Resultados Organizacionais							Data de início			
							Data atual			
							Data de conclusão			
Meta	Objetivo	KPI	Owner	Resultado inicial	Resultado atual	Resultado Esperado	Progresso	Desvio	Implicações	Medidas de Correção / Mitigação
1. Financeiros	1.1. Sustentabilidade Financeira	1.1.1 Receita Anual Total								
		1.1.2 Margem de Lucro Operacional								
		1.1.3 Taxa de Despesa Operacional								
	1.2. Lucratividade	1.2.1 Margem de Lucro Líquido								
		1.2.2 EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)								
		1.2.3 Retorno sobre Ativos (ROA)								
	1.3. Capacidade de crescimento	1.3.1 Taxa de Crescimento Anual da Receita								
		1.3.2 Participação no mercado								
		1.3.3 Retorno sobre investimento (ROI) em novos projetos								
2. Cliente	2.1. Satisfação	2.1.1 Questionário Satisfação								
		2.1.2 Recomendações								
	2.2. Fidelidade	2.2.1 Taxa de Retenção de Clientes								
		2.2.2 Taxa de Recupera								
3. Operacionais	3.1. Eficiência Operacional	3.1.1 Tempo Médio de Entrega								
		3.1.2 Taxa de utilização de Stock Operacional								
	3.2. Qualidade Operacional	3.2.1 Taxa de Defeitos ou Erros								
		3.2.2 Tempo de Resolução de Problemas Internos								
4. Colaboradores	4.1. Avaliação de desempenho	4.1.1 Cumprimento de metas individuais								
		4.1.2 Cumprimento de Prazos								
		4.1.3 Qualidade do Trabalho Efetuado								
	4.2. Retenção e Compromisso	4.2.1 Taxa de Absentismo								
		4.2.2 Taxa de Rotatividade								
		4.2.3 Participação em Iniciativas de Sustentabilidade								
	4.3. Segurança no Trabalho	4.3.1 Conformidade com as Normas de Segurança								
		4.3.2 Número de Acidentes de Trabalho								
4.4. Desenvolvimento Profissional		4.4.1 Progressão de Carreira								
		4.4.2 Desenvolvimento de Competências Técnicas								

Com esta tabela, a empresa Habita Mais poderá acompanhar as metas e os resultados organizacionais estabelecidos, através da monitorização dos objetivos organizacionais, contribuindo para a gestão estratégica. Já os objetivos e KPI's apresentados são sugestões que podem ser utilizadas para a primeira análise, mas as mesmas devem ser alteradas ou ajustadas de acordo com as metas e resultados que a empresa pretende alcançar.

Para isso é essencial que a organização descreva e analise detalhadamente as funções dos seus colaboradores. Segundo os autores “Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2010), a descrição e análise de funções é “a espinha dorsal da GRH” (p. 141) (Candeias, 2022, p. 13). Posto isto, um dos primeiros passos no planeamento deste projeto é descrever as funções de cada colaborador e apresentar os KPI's e as competências necessárias para que os gestores de RH sejam capazes de avaliar os colaboradores operacionais (Tabela 12) e os cargos de gestão (Tabela 13), no desempenhar das suas funções.

“A análise de funções é uma ferramenta de GRH imprescindível, sendo considerada um elemento vital para o desenvolvimento de diversas práticas que promovem o bom funcionamento, o sucesso e o bem-estar das empresas (Oswald, 2003; Singh, 2008). [...] A qualidade da descrição e análise de funções impacta o próprio processo, assim como as outras práticas de GRH, motivo pelo qual todos os esforços

depositados na sua implementação deverão estar devidamente integrados na gestão estratégica da empresa (Siddique, 2004; Bilhim, 2007).” (Candeias, 2022, p. 18). Contribuindo desta forma, para uma estrutura organizacional mais otimizada e eficaz, posto isto, “Rego et al. (2015) evidenciam que para uma análise de funções correta e eficaz é possível recorrer, tanto em conjunto como individualmente, a observações diretas, a entrevistas ou a questionários, visto que são técnicas que facilitam a recolha de informação relacionada com a complexidade das tarefas, a sua duração, as condições de trabalho, a experiência e a eficiência.” (Candeias, 2022, p. 13).

“Além disso, a descrição e análise de funções também detém implicações diretas no desempenho da empresa, sendo que as empresas reconhecem que a sua implementação é extremamente vantajosa, tanto a nível da sua competitividade como a nível da sua sustentabilidade, devendo sempre basear-se nas funções presentes da organização e focar-se nos objetivos futuros a concretizar pela empresa, bem como nas competências, aptidões e conhecimentos necessários para um bom desempenho e crescimento organizacional (Schneider & Konz, 1989; Bowin & Harvey, 2001).” (Candeias, 2022, p. 18). Esta prática de análise e descrição de funções demonstra-se benéfica para a AD, pois promove a objetividade, ao descrever-se bem as funções é possível estabelecer-se parâmetros claros para avaliar os resultados. Garante o alinhamento estratégico, direcionando o compromisso dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Identificando-se ainda as lacunas no desempenho ou nas competências, facilitando o planeamento de formação e o desenvolvimento profissional. E permite ainda compreender o impacto das suas funções na organização, existindo uma maior motivação e compromisso para alcançar os resultados expectáveis. Tornando o processo de avaliação mais eficaz e alinhado aos objetivos organizacionais.

Conforme os autores Prien et al. (2009, citado por Silva, 2021), “uma descrição e análise de funções deverá ter como produto final, a documentação completa dos resultados da análise.”, ao definir claramente as funções e responsabilidades e deveres de cada colaborador e manter as mesmas atualizadas, uma empresa assegura um desempenho adequado para cada função e melhora a sua organização interna, ajustando a estrutura às suas necessidades atuais e futuras. Já os autores Schneider e Konz (1989, citado por Silva, 2021), “apontam que esta prática deve ser focada não só no presente, como também no futuro, ou seja, de forma a se especificar não só as tarefas e respetivas funções a serem desenvolvidas mas também os conhecimentos, competências e habilidades (KSA’s –

Knowledge, Skills, Abilities) necessários para um bom desempenho e crescimento organizacional.”.

De acordo com o autor Silva (2021), tanto a análise de funções como a descrição de funções são processos distintos, mas complementares, enquanto que a análise de funções procura compreender o que é exigido pela função em termos amplos, a descrição de funções é o documento que resume e formaliza essas exigências de forma prática e direta para orientar tanto a organização quanto o profissional que ocupará o cargo. Mas para as empresas compreenderem totalmente o processo de descrição e análise de funções, é necessário esclarecer os conceitos implícitos, como a tarefa, função, cargo e posto de trabalho. Para Cardoso (2014, citado por Silva, 2021), “a tarefa engloba um conjunto de operações que requerem uma habilidade mental ou física para alcançar um determinado fim. A função remete para um conjunto de tarefas e responsabilidades, que são desenvolvidas por quem ocupa um determinado cargo de forma a alcançar objetivos previamente definidos. O cargo é um “conjunto de funções que possui uma posição na estrutura organizacional” (Cardoso, 2014, p.52). E o posto de trabalho envolve um conjunto de “tarefas e funções a realizar por uma pessoa, trabalhador por conta de outrem ou por conta própria.” (citado por INE, 2010, p.20).”, ao clarificar estes conceitos, o processo de análise e descrição de funções torna-se mais organizado e detalhado.

Posto isto, propõe-se a seguinte descrição de funções integrada com as competências e KPI's consequentes da Tabela 12 e da Tabela 13:

Tabela 12

Colaboradores Operacionais

Departamento	Função	Descrição	Competências Necessárias	KPI's
Produção	Adjunto de Diretor de Obra	Apoiar o Diretor de Obra na gestão de projetos, colaborando no acompanhamento das atividades diárias.	Organização, Proatividade e Gestão de Tempo	Cumprimento de Prazos e Gestão de Recursos
	Encarregado de Obra	Supervisão direta da execução da obra, orientando as equipes no terreno e garantindo a sua produtividade.	Liderança, Conhecimento Técnico e Resolução de Problemas	Qualidade da Execução e Eficiência da Equipe
	Técnico de Segurança do Trabalho	Assegurar o cumprimento das normas de segurança, realiza inspeções e promove ações preventivas para proteger os colaboradores.	Normas de SST e Atenção ao Detalhe	Taxa de Acidentes de Trabalho
	Orçamentista	Responsável pela elaboração de orçamentos detalhados e pela medição de custos, contribuindo para o planejamento financeiro dos projetos.	Análise Financeira e Precisão	Medição dos Orçamentos e Redução de Custos
	Técnico de Compras	Gestão de aquisições de materiais e a negociação com fornecedores, garantindo a entrega de produtos de qualidade e dentro dos prazos.	Negociação e Organização	Eficiência nas Compras e Economia de Custos
	Assistente de Direção de Produção	Apoiar o Diretor de Produção nas tarefas operacionais diárias, colaborando na organização e acompanhamento dos projetos.	Manutenção e Resolução de Problemas	Tempo de Resposta a Solicitações
Pós-Garantia e Imagem	Técnico de Manutenção	Manutenção pós-obra e gestão da imagem da empresa, assegurando a conservação das construções.	Organização e Comunicação	Tempo de Resposta e Organização Documental
Administração	Secretaria Administrativa	Apoio administrativo à direção, organizando agendas, documentos e correspondências, garantindo o fluxo administrativo.	Organização e Proatividade	Eficiência nas Operações

Tabela 13**Cargos de Gestão**

Departamento	Função	Responsabilidades	Competências Necessárias	KPI's
Direção Geral	CEO	Responsável por definir as estratégias empresariais e tomar decisões de gestão, assegurando o alinhamento das operações com os objetivos estratégicos da empresa.	Liderança, Planejamento Estratégico e Comunicação	Cumprimento de Metas Globais e Crescimento Anual
Financeiro	Diretora Financeira	Gerir o orçamento da empresa, controlar os custos e investimentos, garantindo a saúde financeira da organização.	Análise Financeira e Controle de Custos	Margem de lucro e Cumprimento Orçamental
Recursos Humanos	Técnica de RH	Gestão de pessoal, incluindo recrutamento, formação e desenvolvimento profissional dos colaboradores.	Gestão de Pessoas, Comunicação e Organização	Taxa de Rotatividade e Satisfação dos Colaboradores
Produção	Diretor de Produção	Supervisionar e coordenar os projetos de construção, assegurando a execução eficiente e a qualidade das obras.	Gestão de Projetos, Liderança e Planejamento	Prazos Cumpridos e Qualidade da Obra
	Diretor de Obra	Responsável pela coordenação direta da execução das obras, liderando as equipas e garantindo que os prazos e padrões de qualidade são cumpridos.	Liderança, Gestão de Tempo e Organização	Cumprimento de Prazos e Segurança no Trabalho

Mas de onde partem estas tabelas concisas? A resposta reside nas tabelas que se apresentam de seguida face a cada função específica, de Adjunto Diretor de Obra – Técnico de Obras (grau I) e de Pintor. Estas tabelas que se apresentam de seguida, devem sempre que necessário ser construídas face a urgência da clarificação de funções, quer seja por motivo de contratação, quer seja por motivo de avaliação.

1) Adjunto Diretor de Obra – Técnico de Obras (grau I)

Descrição da Função
Responsável por apoiar o diretor de obra na gestão técnica e operacional de projetos de construção. Monitoriza as atividades no local, coordena pequenas equipas e assegura a conformidade com as normas técnicas e regulamentos de segurança.
Responsabilidades
• Compreender o projeto, o caderno de encargos, o plano de trabalho e as fases de construção; • Coordenar equipas de trabalho, subempreiteiros e fornecedores, incentivando-os durante o processo de trabalho do projeto; • Gerir obras atribuídas, incluindo prazos, orçamentos e recursos humanos; • Preservar o local de trabalho conforme as normas de higiene e segurança; • Reportar as necessidades de alteração no processo dos trabalhos; • Acompanhar e fidelizar clientes durante e após a obra; • Controlar o acompanhamento administrativo e financeiro das operações; • Realizar tarefas adicionais necessárias para os objetivos da empresa.

Responsabilidades Secundárias
• Coordenar subcontratações e serviços externos; • Validar orçamentos de terceiros conforme metas econômicas; • Otimizar soluções técnicas para a redução de custos; • Estimar e otimizar custos de materiais, equipamentos e recursos humanos; • Preparar propostas multidisciplinares de construção civil; • Executar outras funções solicitadas pelos seus superiores.
Competências
• Liderança e motivação de equipes; • Capacidade de negociação e forte senso comercial; • Conhecimento das opções de terceirização de serviços relacionados à obra; • Competências técnicas em materiais e construção; • Gestão orçamental e planejamento estratégico; • Gestão de Equipes e comunicação eficaz; • Planejamento e organização de prazos e recursos; • Capacidade de Resolução de Problemas; • Orientação ao Cliente e manutenção de relações comerciais; • Otimização Técnico-Econômica para melhorar custos e eficiência; • Uso de ferramentas de gestão de projetos e software (MS Project, Primavera, AutoCAD); • Cumprimento de prazos e padrões de qualidade; • Conhecimento e aplicação rigorosa das normas de segurança no trabalho.
Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional
Formação superior em Engenharia Civil. Experiência na construção civil, especialmente em projetos de comércio, escritórios e serviços.
Máquinas e Equipamentos
Ter conhecimentos de manuseamento de algumas máquinas pesadas, como Escavadoras, Pás Carregadoras, Gruas e Betoneiras. Colocar o equipamento de proteção ou segurança, como o calçado de segurança, óculos, luvas, proteção auditiva e capacetes.

2) Pintor

Descrição da Função
Responsável por aplicar revestimentos de tinta, verniz ou outros materiais em superfícies internas e externas de edificações, e estruturas diversas, visando à proteção, manutenção e estética dos ambientes.
Responsabilidades
• Preparar superfícies para pintura (limpeza, lixamento e aplicação de <i>primers</i>); • Aplicar tintas, vernizes e outros revestimentos; • Selecionar e misturar tintas para obter a cor e a consistência desejada; • Realizar retoques e correções conforme necessário para assegurar um acabamento uniforme.
Responsabilidades Secundárias
• Comunicar com os clientes para compreender as suas preferências e fornecer atualizações sobre o progresso do trabalho; • Auxiliar na estimativa de materiais necessários e no cálculo de custos para projetos de pintura; • Trabalhar em colaboração com outros profissionais da construção civil para garantir a conclusão eficiente dos projetos.
Competências
• Atenção aos detalhes para garantir acabamentos precisos e de alta qualidade; • Habilidade manual e coordenação motora para manusear ferramentas de pintura com destreza; • Conhecimento técnico sobre tipos de tintas, técnicas de aplicação e preparação de superfícies; • Habilidades de comunicação para interagir eficazmente com clientes e colegas de trabalho; • Capacidade de trabalhar de forma independente e em equipa; • Gestão do tempo para cumprir prazos pré-estabelecidos.
Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional
Ensino básico completo. Experiência na função de pintor ou em áreas relacionadas, conhecimento sobre diferentes tipos de tintas, vernizes e materiais de revestimento e familiaridade com técnicas de preparação de superfícies e métodos de aplicação de pintura.
Materiais, Máquinas e Equipamentos

Materiais - Pincéis e rolos de diversos tamanhos e tipos, pistolas de pulverização para aplicação de tintas, lixadeiras elétricas e manuais para preparação de superfícies, Ferramentas de medição, como fitas métricas e níveis.

Máquinas - Escadas e andaimes para trabalhos em alturas.

Equipamentos de proteção individual - máscaras, luvas e óculos de segurança.

Após a análise e descrição da função devem definir-se os custos da AD, e como o podemos fazer? Através de um cálculo da hora das tarefas inerentes ao processo de AD feito com base no cálculo salarial. Para o presente projeto devem considerar-se dois cenários para os cálculos de custo de AD: os custos internos e os custos externos (Tabela 14), onde os mesmos devem ser calculados por pessoa.

Tabela 14

Cálculo dos Custos Internos e Externos da AD

Interno	Externo
Quantas pessoas são necessárias para o processo de de AD, N° de horas atribuídas ao processo de desempenho e Cálculo Salarial.	Cálculo de N° de horas atribuídas ao processo de desempenho e Valor do Projeto (Definido entre empresa e cliente).
Cálculo: $(\text{Salário base} * 12 \text{ meses}) : (52 \text{ semanas do ano} * \text{n}^\circ \text{ de horas semana})$	Cálculo: $(\text{Salário base} * 12 \text{ meses}) : (52 \text{ semanas do ano} * \text{n}^\circ \text{ de horas semana}) + \text{Valor do Projeto}$

2) Criação de Ferramentas e Metodologias de Avaliação

Para alinhar os valores individuais aos objetivos da organização, identificar os pontos de melhoria e promover o desenvolvimento contínuo é fundamental que a Habita Mais acompanhe o desempenho dos colaboradores, medindo a contribuição de cada um, e avalie as suas competências, identificando as possíveis lacunas e aperfeiçoá-las através do auxílio de formações. Independentemente da sua periodicidade, estas avaliações devem ser justas, transparentes e alinhadas aos objetivos e resultados da organização, desta forma será possível fortalecer o compromisso e a confiança dos colaboradores.

Inicialmente para a empresa monitorizar o desempenho e avaliar as competências dos colaboradores, deve tendencialmente ser feito semestralmente uma:

- **Autoavaliação dos colaboradores operacionais**, onde será possível que os mesmos promovam e reflitam sobre o seu próprio desempenho na realização das

suas funções. Através do site do SIADAP, deve-se realizar três autoavaliações aos colaboradores, uma para cada Grau de Complexidade Funcional (Tabela 15, 16 e 17), desta forma será possível avaliar e analisar as suas competências e os seus comportamentos organizacionais, visto que a diversidade é essencial para a inovação e o sucesso organizacional, a AD é indispensável, pois desta forma é possível identificar o nível de cada colaborador, em termos de competências, experiências e níveis de desempenho, definindo-se estratégias de crescimento de carreira e realizando-se revisões salariais. Assim sendo, Silva (2021) e Rodrigues et al. (2023) referem que as competências interpessoais são essenciais e as mesmas devem ser avaliadas, para que os colaboradores ganhem conhecimento em relação às competências que sabem praticar e o que deve ser desenvolvido. Ou seja, através de um Modelo de Competências é possível capacitar todos os trabalhadores face à melhoria contínua no seu próprio processo de desenvolvimento pessoal;

- **Avaliação dos cargos de gestão**, deve-se garantir uma perspectiva abrangente e imparcial, sendo desta forma, possível avaliar as competências de liderança dos cargos de gestão do desempenho dos colaboradores operacionais na execução das suas funções durante a realização de um projeto de construção civil. Para isso é necessário analisar e preencher a Tabela 18, onde se poderá alinhar as práticas de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais, acompanhando-se sistematicamente o seu desempenho e sucessivamente melhorando-o. E através de uma ficha de avaliação de desempenho (Tabela 19) é possível avaliar as suas competências e comportamentos esperados, no desempenhar das suas funções. Existindo assim, conforme os autores Garengo et al. (2021) “[...] a necessidade de adotar uma abordagem multidisciplinar que integre a motivação dos colaboradores, a liderança, a justiça, o comportamento e os aspetos emocionais [...]”, enfatizando-se assim, que o sucesso organizacional depende da integração destes elementos, através de uma abordagem multidimensional, um método de análise que auxilia a proporcionar uma visão mais ampla e completa da avaliação.

Para facilitar a monitorização contínua e a conservação de dados para análises futuras, o ideal seria, a organização implementar um sistema digital que registe todas as avaliações de desempenho de forma sistemática, com métricas claras e que forneça *feedback* em tempo real.

Tabela 15

Ficha de Autoavaliação de Desempenho (Grau 1)

Ficha de Autoavaliação de Desempenho			habita mais				
Nome do Colaborador:		Serviço:	Escala				
Categoria:							
Fatores de Competência		Indicadores de Comportamentos Esperados		A	Bom	Superior	Excepcional
Graus de Complexidade Funcional 1				Indeferente			
Orientação para Resultados	Capacidade de atingir os objetivos associados à função com eficiência e eficácia, demonstrando competência na execução das tarefas e funções atribuídas. Através dos seguintes comportamentos: - Focar-se nos objetivos estabelecidos para alcançar resultados; - Utilizar de forma satisfatória os recursos disponíveis; - Cumprir prazos de qualidade com foco nos resultados.						
Adaptação e Melhoria Contínua	Facilidade em ajustar-se às mudanças e aos novos desafios profissionais, com empenho no aperfeiçoamento técnico e na atualização de conhecimentos. Através dos seguintes comportamentos: - Ajustar-se com facilidade a mudanças e novos desafios; - Demonstrar abertura a novas ideias e métodos de trabalho; - Implementar melhorias que impactam positivamente as suas práticas.						
Iniciativa e autonomia	Capacidade de agir de forma independente e proativa, tomando decisões diante de problemas e enfrentando-se para soluções-ha efficientemente. Através dos seguintes comportamentos: - Assumir responsabilidades e agir com eficiência; - Gerar ideias criativas, selecionando aquelas que sejam necessárias; - Atuar para facilitar o trabalho da equipe sempre que preciso.						
Otimização de recursos	Capacidade de utilizar ferramentas e recursos disponíveis de forma eficaz, propondo melhorias que resultem em otimização e redução de custos operacionais. Através dos seguintes comportamentos: - Usar ferramentas e recursos de forma eficiente; - Propor melhorias para reduzir custos operacionais; - Contribuir para a eficiência dos processos da empresa.						
Responsabilidade e Compromisso com a Empresa	Consciência do impacto de sua atuação no desempenho global da empresa, exercendo as suas funções com dedicação, diligência e comprometimento. Através dos seguintes comportamentos: - Reconhecer o impacto do seu trabalho nos resultados da empresa; - Atuar com dedicação e responsabilidade; - Comprometer-se com os objetivos e valores da organização.						
Trabalho em equipe	Capacidade de colaborar em equipe, compartilhando responsabilidades, promovendo sinergias e contribuindo para o sucesso das tarefas coletivas. Através dos seguintes comportamentos: - Ter atitude positiva e colaborativa; - Ter habilidade para lidar com as necessidades do serviço e as competências da equipe; - Motivar o grupo e definir objetivos claros; - Acompanhar o progresso do trabalho, ajustando processos para cumprir prazos.						
Relacionamento interpessoal	Competência para construir e manter relações profissionais saudáveis, abordando conflitos e dificuldades de forma adequada e construtiva. Através dos seguintes comportamentos: - Construir relações positivas com colegas e superiores; - Valorizar e reconhecer o contributo dos colegas; - Contribuir ativamente para os objetivos comuns.						
Conhecimentos Especializados	Domínio de conhecimentos técnicos e profissionais relevantes para o desempenho eficaz das funções específicas atribuídas. Através dos seguintes comportamentos: - Estar sempre receptivo à aquisição de novos conhecimentos; - Aplicar de forma adequada os conhecimentos adquiridos; - Optar e disponibilizar conhecimentos de forma legal e eficiente.						
Tolerância à Pressão e Contradições	Capacidade de manter o desempenho e a produtividade mesmo em situações de pressão ou diante de contratempos, demonstrando equilíbrio profissional. Através dos seguintes comportamentos: - Manter o desempenho estável mesmo sob pressão; - Demonstrar preocupação com o bem-estar dos colegas; - Tomar decisões equilibradas em situações difíceis.						
Orientação para a Segurança	Compromisso com a aplicação de normas de segurança, higiene e saúde ocupacional, bem como práticas de prevenção de acidentes e combate a incêndios para a preservação de riscos e acidentes. Através dos seguintes comportamentos: - Garantir a conformidade com normas de segurança e confiabilidade; - Seguir procedimentos para reduzir riscos de forma consistente; - Zelar pela manutenção de materiais e respecta falhas.						
Absenteísmo	Presença regular e cumprimento dos horários de trabalho, como também a comunicação prévia e justificada de ausências e a capacidade de gestão responsável do tempo, garantindo a continuidade e a eficiência das atividades desempenhadas. Avaliação no local de trabalho ou falhas justificadas.						
Assiduidade e pontualidade	Cumprimento do horário de trabalho e das responsabilidades associadas à função, informando a liderança sempre que houver necessidade de ausência ou atrasos no cronograma.						
Observações do Avaliado							
Data: ____/____/____			Ass: _____				
Avaliador							
Data: ____/____/____			Ass: _____				

Tabela 16

Ficha de Autoavaliação de Desempenho (Grau 2)

Ficha de Autoavaliação de Desempenho				habita mais					
Nome do Colaborador:		Serviço:		Escala					
Categoria:		Indicadores de Comportamentos Esperados		Indique aqui o sub	Aperfeiçoar	Bom	Superior	Exceder o normal	Obs.
Fatores de Competência		Gaus de Complexidade Funcional 2							
Orientação para Resultados	Capacidade de atingir os objetivos associados à função com eficiência e eficácia, demonstrando competência na execução das tarefas e funções atribuídas. Através dos seguintes comportamentos: - Identificar os desafios e dificuldades para cumprir metas e atingir resultados esperados; - Utilizar estratégias e métodos para superar os desafios e dificuldades; - Acompanhar o desempenho das atividades, corrigindo falhas e garantindo a qualidade dos serviços.								
Adaptação e Metódica Continua	Facilidade em ajustar-se às mudanças e aos novos desafios profissionais, com empenho no aperfeiçoamento pessoal e profissional. Através dos seguintes comportamentos: - Identificar e responder às necessidades de mudança atuais ou futuras; - Implementar novas ideias, métodos e práticas no ambiente de trabalho; - Desenvolver soluções para otimizar serviços, processos e organizações.								
Iniciativa e autonomia	Capacidade de agir de forma independente e proativa, tomando decisões diante de problemas e enfrentando-se para solucioná-los eficientemente. Através dos seguintes comportamentos: - Assumir a responsabilidade por projetos e tarefas dentro das suas áreas de atuação; - Participar ativamente em projetos onde sua contribuição agrega valor.								
Otimização de recursos	Capacidade de utilizar ferramentas e recursos disponíveis de forma eficaz, propondo melhorias que resultem em otimização e redução de custos operacionais. Através dos seguintes comportamentos: - Aplicar ferramentas e recursos de forma eficiente para melhorar processos; - Identificar oportunidades de melhoria e propor soluções para otimizar recursos; - Garantir o uso sustentável e racional dos recursos disponíveis.								
Responsabilidade e Compromisso com a Empresa	Consciência do impacto de sua atuação no desempenho global da empresa, exercendo as suas funções com dedicação, eficiência e comprometimento. Através dos seguintes comportamentos: - Alta com dedicação e comprometimento para contribuir com os resultados da empresa; - Reconhecer o impacto de suas ações no desempenho organizacional; - Cumprir as suas funções com responsabilidade e diligência.								
Trabalho em equipe	Capacidade de colaborar em equipe, compartilhando responsabilidades, promovendo sinergias e contribuindo para o sucesso coletivo. Através dos seguintes comportamentos: - Distribuir tarefas conforme as necessidades do serviço e capacidades da equipe; - Motivar a equipe e orientar para o cumprimento de metas; - Acompanhar o progresso das atividades, ajustando processos quando necessário.								
Relacionamento Interpessoal	Competência para construir e manter relações profissionais saudáveis, abordando conflitos e dificuldades de forma apropriada e construtiva. Através dos seguintes comportamentos: - Estabelecer canais de comunicação e procurar situações construtivas; - Aplicar técnicas de resolução de conflitos de forma eficaz; - Partilhar informações técnicas e documentar relevantes com a equipe.								
Conhecimentos Especializados	Domínio de conhecimentos técnicos e profissionais relevantes para o desempenho eficaz das funções específicas atribuídas. Através dos seguintes comportamentos: - Atualizar o conhecimento e procurar situações construtivas; - Aplicar conhecimentos de forma eficaz e eficiente; - Partilhar informações técnicas e documentar relevantes com a equipe.								
Tolerância à Pressão e Contradições	Capacidade de manter o desempenho e a produtividade mesmo em situações de pressão ou diante de contratempos, demonstrando equilíbrio profissional. Através dos seguintes comportamentos: - Utilizar estratégias para gerir o stress e manter a produtividade; - Demonstrar calma e apoio colegas em momentos de pressão; - Analisar situações inesperadas antes de tomar decisões.								
Orientação para a Segurança	Compromisso com a aplicação de normas de segurança, técnicas e práticas operacionais, bem como práticas de preservação ambiental, contribuindo para a prevenção de riscos e acidentes. Através dos seguintes comportamentos: - Garantir o cumprimento de normas de segurança e confiabilidade; - Utilizar sistemas de verificação para minimizar riscos e proteger informações; - Reportar falhas em equipamentos e procedimentos, promovendo a segurança.								
Absenteísmo	Presença regular e cumprimento dos horários de trabalho, como também a comunicação prévia e justificada de ausências, quando necessária, de acordo com a política da empresa, garantindo a continuidade e a eficiência das atividades atribuídas. Ausências no local de trabalho ou faltas justificadas.								
Assiduidade e pontualidade	Cumprimento do horário de trabalho e das responsabilidades associadas à função, informando a liderança sempre que houver necessidade de ausência ou atraso no cronograma.								
Observações do Avaliado									
Data: ____/____/____				Ass: _____					
Avaliador									
Data: ____/____/____				Ass: _____					

Tabela 17

Ficha de Autoavaliação de Desempenho (Grau 3)

Ficha de Autoavaliação de Desempenho					habita mais				
Nome do Colaborador:		Serviço:		Escala					
Categoria:									
Fatores de Competência	Indicadores de Comportamentos Esperados			Indicador	Aperfeiçoar	Bom	Superior	Excedente	Obs.
Graus de Complexidade Funcional 3									
Orientação para Resultados	Capacidade de atingir os objetivos associados à função com eficácia e eficiência, demonstrando competência na execução das tarefas e funções atribuídas. Através dos seguintes comportamentos: - Superar desafios e obstáculos para garantir a concretização dos objetivos definidos; - Analisar e gerir os recursos de forma eficiente, priorizando os eliminando o que não é essencial; - Contribuir ativamente para prevenir e corrigir falhas, melhorando processos e procedimentos.								
Adaptação e Melhoria Contínua	Facilidade em ajustar-se às mudanças e aos novos desafios profissionais, com empenho no aperfeiçoamento de competências e conhecimentos. Através dos seguintes comportamentos: - Identificar e antecipar necessidades de mudança, ajustando-se às exigências futuras; - Questionar práticas estabelecidas e propor novas soluções no desempenho das suas funções; - Estudar e apoiar a implementação de melhorias nos serviços, processos e métodos de trabalho.								
Iniciativa e autonomia	Capacidade de agir de forma independente e proativa, tomando decisões diante de problemas e enfrentando-se para solucionar os efetivamente. Através dos seguintes comportamentos: - Assumir responsabilidades na tomada de decisões e na resolução de problemas de forma ágil; - Executar tarefas e projetos com base nas políticas e orientações da organização; - Desenvolver procedimentos eficazes para resolver desafios de forma proativa.								
Otimização de recursos	Capacidade de utilizar ferramentas e recursos disponíveis de forma eficaz, propondo melhorias que resultem em otimização e redução de custos operacionais. Através dos seguintes comportamentos: - Identificar oportunidades de melhoria de processos, equipamentos e eficiência; - Identificar oportunidades para reduzir custos operacionais sem comprometer a qualidade; - Propor melhorias contínuas nos processos para aumentar a produtividade.								
Responsabilidade e Compromisso com a Empresa	Consciência do impacto de sua atuação no desempenho global da empresa, exercendo as suas funções com dedicação, diligência e comprometimento. Através dos seguintes comportamentos: - Alta taxa de dedicação e responsabilidade, reconhecendo o impacto do seu desempenho na empresa; - Assumir responsabilidades e comprometer-se com o sucesso da organização; - Contribuir para os objetivos globais da organização, mantendo padrões elevados de qualidade.								
Trabalho em equipa	Capacidade de colaborar em equipa, compartilhando responsabilidades, promovendo sinergias e contribuindo ativamente para resultados coletivos. Através dos seguintes comportamentos: - Antecipar dificuldades e promover soluções conjuntas com a equipa; - Coordenar esforços de diferentes grupos para atingir metas comuns; - Garantir o cumprimento de prazos e demais resultados por parte de agências externas.								
Relacionamento interpessoal	Capacidade para construir e manter relações profissionais saudáveis, abordando conflitos e dificuldades de forma adequada e construtiva. Através dos seguintes comportamentos: - Padrão de comportamentos e iniciativa a nível de ideias no ambiente de trabalho; - Alta rede de comunicação eficaz, promovendo a valorização das equipas; - Colaborar na concretização de objetivos comuns, dividindo responsabilidades.								
Conhecimentos Especializados	Domínio de conhecimentos técnicos e profissionais relevantes para o desempenho eficaz das funções atribuídas. Através dos seguintes comportamentos: - Identificar e explorar oportunidades de aprendizagem para manter-se atualizado; - Orientar colegas na aplicação de conhecimentos técnicos e especializados; - Desenvolver e implementar métodos eficazes de gestão da informação.								
Tolerância à Pressão e Confiabilidade	Capacidade de manter o desempenho e a produtividade mesmo em situações de pressão ou diante de contratempos, demonstrando equilíbrio profissional. Através dos seguintes comportamentos: - Manter a calma e a eficiência em situações de pressão ou adversidade; - Fornecer um ambiente de trabalho positivo através de gestão emocional equilibrada; - Adotar estratégias para apoiar emocionalmente a equipa e tomar decisões conscientes.								
Orientação para a Segurança	Compromisso com a aplicação de normas de segurança, higiene e saúde ocupacional, bem como práticas de preservação ambiental, contribuindo para a prevenção de riscos e acidentes. Através dos seguintes comportamentos: - Aplicar as regras de segurança e desenvolvimento de normas de segurança e confiabilidade; - Participar ativamente em treinamentos e cursos de segurança; - Propor soluções preventivas para garantir a segurança e a proteção de dados.								
Assiduidade	Presença regular e cumprimento das horas de trabalho, como também a comunicação prévia e justificada de ausências e a capacidade de gestão responsável do tempo, garantindo a continuidade e a eficiência das atividades atribuídas. Ausências ao local de trabalho em dias justificadas.								
Assiduidade e pontualidade	Cumprimento do horário de trabalho e das responsabilidades associadas à função, informando a liderança sempre que houver necessidade de ausências ou ajustes no cronograma.								
Observações do Avaliado									
Data: ____/____/____				Ass: ____					
Avaliador									
Data: ____/____/____				Ass: ____					

Tabela 18

Objetivos e Resultados Organizacionais dos Colaboradores

Objetivos e Resultados Organizacionais							Data de início			
							Data atual			
							Data de conclusão			
Meta	Objetivo	KPI	Owner	Resultado inicial	Resultado atual	Resultado Esperado	Progresso	Desvio	Implicações	Medidas de Correção/ Mitigação
1. Colaboradores	1.1. Avaliação de desempenho	1.1.1 Cumprimento de metas individuais								
		1.1.2 Cumprimento de Prazos								
		1.1.3 Qualidade do trabalho efetuado								
	1.2. Retenção e Compromisso	1.2.1 Taxa de Absentismo								
		1.2.2 Taxa de Rotatividade								
		1.2.3 Participação em Iniciativas de Sustentabilidade								
	1.3. Segurança no Trabalho	1.3.1 Conformidade com as Normas de Segurança								
		1.3.2 Número de Acidentes de Trabalho								
	1.4. Desenvolvimento Profissional	1.4.1 Progressão de Carreira								
		1.4.2 Desenvolvimento de Competências Técnicas								

Tabela 19

Ficha de Avaliação de Desempenho (Grau 1, 2 e 3)

Ficha de Avaliação de Desempenho						habita mais				
Nome do Colaborador:			Serviço:		Escala					
Categoria:										
Fatores de Competência	Indicadores de Comportamentos Esperados				Inadequado	A Aperfeiçoar	Bom	Superior	Execucional	
Graus de Complexidade Funcional 1										
Orientação para Resultados	Capacidade de atingir os objetivos associados à função com eficiência e eficácia, demonstrando competência na execução das tarefas e funções atribuídas.									
Orientação para a Segurança	Compromisso com a aplicação de normas de segurança, higiene e saúde ocupacional, bem como práticas de preservação ambiental, contribuindo para a prevenção de riscos e acidentes.									
Organização, Planeamento e Gestão de Projetos	Gerir informações e recursos de forma metódica, cumprindo prazos, custos e padrões de qualidade, enquanto planear e controlar atividades para atender às expectativas das partes interessadas.									
Análise Crítica e Resolução de Problemas	Competência para identificar, interpretar e avaliar situações, relacionando-as de forma lógica e aplicando um raciocínio crítico para identificar problemas e implementar soluções rápidas.									
Assiduidade e pontualidade	Cumprimento do horário de trabalho e das responsabilidades associadas à função, informando a liderança sempre que houver necessidade de ausências ou ajustes no cronograma.									
Iniciativa e Autonomia	Capacidade de agir de forma independente e proativa, tomando decisões diante de problemas e esforçando-se para solucioná-los eficientemente.									
Graus de Complexidade Funcional 2										
Adaptação e Melhoria Contínua	Facilidade em ajustar-se às mudanças e aos novos desafios profissionais, com empenho no aperfeiçoamento técnico e na atualização de conhecimentos.									
Trabalho em equipa	Capacidade de colaborar em equipa, compartilhando responsabilidades, promovendo sinergias e contribuindo ativamente para resultados coletivos.									
Coordenação e Liderança	Aptidão para organizar, liderar e motivar as equipas, promovendo a concretização dos objetivos estabelecidos e organizando as atividades de forma estruturada.									
Tomada de Decisão	Decidir rapidamente com base em informações disponíveis, assumindo responsabilidades.									
Graus de Complexidade Funcional 3										
Negociação	Capacidade para apresentar ideias e pontos de vista de forma convincente, capacidade de negociação e procura de consenso através de argumentação sólida e coerente.									
Conhecimentos Especializados	Domínio de conhecimentos técnicos e profissionais relevantes para o desempenho eficaz das funções específicas atribuídas.									
Orientação para a Mudança e Inovação	Lidera processos de transformação e identifica mudanças inovadoras dentro da empresa, solucionando melhorias ao longo da sua implementação.									
Observações do Avaliado										
Data: ____/____/____					Ass: _____					
Avaliador										
Data: ____/____/____					Ass: _____					

3) Formação e Competências Necessárias

Para assegurar a eficácia do método de avaliação escolhido e para conservar um ambiente de confiança e transparência, os gestores de RH e os colaboradores necessitaram de estar devidamente preparados para estas mudanças internas, através de:

- **Entrevistas de Avaliação:** Que devem-se realizar depois das autoavaliações dos colaboradores operacionais e das avaliações dos cargos de gestão, identificando-se os pontos fortes e os pontos a melhorar em relação às suas competências e ao seu desempenho, oferecendo-se assim *feedback* construtivo. Segundo “Diamantidis e Chatzoglou (2019) o desempenho dos trabalhadores é uma forte vantagem estratégica para qualquer organização, pelo que é essencial ser avaliado com precisão, caso contrário não permite a identificação de características que distinguem o desempenho excecional do desempenho razoável.” (Rodrigues et al., 2023, p. 75). Para isso é essencial os gestores de RH seguirem os passos da Figura 11, para uma boa entrevista, adotando uma boa estratégia de comunicação na transmissão de informação destas reuniões. Pois “para Bilhim (2007), a entrevista é a técnica mais eficaz, pois permite a troca de ideias e esclarecimentos de eventuais dúvidas.” (Candeias, 2022, p. 13).;

- **Formação/Comunicados/Reuniões:** Recomenda-se que se efetuem sessões para consciencializar os colaboradores em relação à importância da AD no crescimento profissional e no sucesso organizacional, para uma melhor adaptação e aceitação.

Figura 11

Modelo de Entrevista de Avaliação

XXXXX Pág. 1 3	Avaliações de Desempenho Entrevista de Avaliação (Feedback)	habita mais
---------------------	---	-------------

1 - OBJECTIVO
A Entrevista de Avaliação de Desempenho é essencial no processo de Avaliação, visando:

- Avaliar e analisar o desempenho no período anterior;
- Promover o desenvolvimento de competências e o crescimento profissional;
- Aumentar a eficiência do colaborador;
- Fortalecer o relacionamento interpessoal, entre chefias e colaboradores;
- Estabelecer objetivos para a melhoria contínua.

2 - A ENTREVISTA
Quando bem conduzida, a entrevista reforça a interação entre chefias e colaboradores, alinhando os objetivos organizacionais, potencializando a motivação para a melhoria do desempenho, promovendo o desenvolvimento profissional e o aumento da eficiência dos colaboradores no desempenho das suas funções.

3 - PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
A preparação da entrevista exige um investimento prévio tanto do Avaliador como do Avaliado, sendo necessário que ambos reflitam sobre os tópicos a serem discutidos na entrevista e a preparem-se para a mesma.

O Avaliador deve recolher dados concretos, analisar toda a informação relativa ao desempenho do colaborador no seu período de avaliação, no caso analisar a autoavaliação (se houver e recomenda-se que esta análise deve ser realizada anualmente de forma contínua) e agendar previamente a entrevista num local calmo e apropriado, onde seja possível realizar a entrevista sem interrupções. Sendo assim, importante definir objetivos claros para discutir resultados, identificar melhorias e estabelecer metas, garantindo uma entrevista produtiva

XXXXX	Avaliações de Desempenho Entrevista de Avaliação (Feedback)	
Pág. 2 3		

4 - CONDUÇÃO DA ENTREVISTA CONDUÇÃO DA ENTREVISTA

A chefia deve certificar-se que o colaborador realizou a sua autoavaliação, permitindo que o colaborador faça uma reflexão em relação ao seu desempenho. Além disso, é necessário rever cuidadosamente a avaliação de desempenho do colaborador, identificando os pontos fortes, reconhecendo as competências, resultados positivos e contribuições relevantes. E simultaneamente, destaca as oportunidades de melhoria, apontando de forma construtiva os aspectos que podem ser desenvolvidos para potencializar o desempenho. Esse equilíbrio entre reconhecimento e orientação favorece uma entrevista mais objetiva, cuidadosa e direcionada ao crescimento profissional.

A Entrevista de Avaliação de Desempenho deve apresentar a seguinte estrutura:

Estrutura	Objetivo	Duração
 Abertura	Estabelecer um ambiente acolhedor e relembrar os assuntos que serão abordados.	5 minutos
 Discussão da Avaliação	Analisar cada ponto da avaliação (qualidades e aspectos a melhorar) considerando as perspectivas do avaliador e do avaliado.	20 minutos
 Plano de Desenvolvimento	Planejar as ações de desenvolvimento do colaborador, incluindo Ações de Formação ou Coaching.	20 minutos
 Fecho	Recapitular as decisões tomadas e reforçar os compromissos assumidos.	5 minutos

4.1 - ABERTURA DA REUNIÃO (APROXIMADAMENTE 5 MINUTOS):

- Iniciar a reunião com um diálogo, acessível e descontraído;
- Reforçar que o objetivo do processo é clarificar as expectativas de desempenho;
- Apresentar a agenda da reunião.

4.2 - DISCUSSÃO DA AVALIAÇÃO (APROXIMADAMENTE 20 MINUTOS)

- Iniciar a discussão analisando o desempenho do Avaliado (perspectiva do Avaliador e do Avaliado) identificando os pontos fortes e os aspectos a melhorar;
- Evitar que opiniões ou sentimentos pessoais em relação aos colaboradores afetem a avaliação do seu desempenho;
- Concentrar-se nos resultados e não em traços pessoais.

XXXXX	Avaliações de Desempenho Entrevista de Avaliação (Feedback)	
Pág. 3 3		

4.3 - DESENHO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO (APROXIMADAMENTE 20 MINUTOS)

- Ouvir as opiniões do colaborador em relação ao seu desempenho, potencial de melhoria e interesses de desenvolvimento;
- Demonstrar apoio ao desenvolvimento profissional do colaborador;
- Construir em conjunto um plano de ação com metas claras, estimulando a participação do colaborador para a melhoria do seu desempenho;
- Definir datas para rever as ações e registrá-las no Plano de Desenvolvimento.

4.4 - FECHO (APROXIMADAMENTE 5 MINUTOS)

- Resumir os pontos chave discutidos na reunião e as decisões tomadas;
- Reforçar os compromissos assumidos com o desenvolvimento;
- Agradecer a participação e o envolvimento do colaborador no processo de avaliação.

5 - ASPETOS IMPORTANTES A TER EM CONTA

O que fazer

- Definir um período adequado para a entrevista, evitando interrupções;
- Dispor de toda a informação necessária para conduzir eficazmente a entrevista;
- Ser objetivo;
- Adotar uma postura aberta durante o diálogo e escutar atentamente;
- Definir objetivos claros e alcançáveis para o colaborador;
- Explicar de forma clara os objetivos e resultados de avaliação;
- Oferecer feedback construtivo face a qualquer crítica;
- Estimular uma atitude positiva do avaliado após a entrevista;
- Construir um plano de ações em conjunto com o colaborador.

O que não fazer

- Iniciar a entrevista sem a autoavaliação devidamente preenchida;
- Evitar discutir temas complexos ou importantes;
- Conduzir a entrevista de forma autoritária, sem permitir a participação do colaborador;
- Criar expectativas que não podem ser cumpridas;
- Deixar de acompanhar as ações acordadas após a entrevista;
- Avaliar aspectos da personalidade do colaborador;
- Salientar apenas os pontos negativos;

4) Plano de Desenvolvimento Individual e Organizacional

Os resultados das avaliações de desempenho serão utilizados como base para a criação de planos de desenvolvimento personalizados. Este tipo de abordagem não só avalia os resultados, como também desenvolve talentos e otimiza processos, contribuindo assim, para o crescimento sustentável da organização. Entre as ações previstas estão:

- A identificação de necessidades de formação e a oferta de oportunidades de criação e melhoria de competências;
- A definição de metas claras para o crescimento profissional de cada colaborador;
- A elaboração de relatórios anuais para identificar tendências de desempenho, ajustar estratégias organizacionais e fomentar uma cultura de melhoria contínua.

Sendo assim necessário adotar um método de avaliação de desempenho específico, recomendando-se assim, o método APPO. “A APPO, na verdade, é uma versão atualizada da APO (Avaliação por Objetivo), que apresentava-se com características bastante autoritárias e arcaicas, tendo apenas o gestor como participante do processo. Neste novo modelo (APPO), a característica que principalmente o difere das demais práticas de avaliação de desempenho é, a participação ativa do colaborador e do gestor em todo o processo da avaliação.” (da Cruz & da Cruz, n.d., p. 278). Esta participação entre avaliador e avaliado só funciona se as metas e os objetivos a serem alcançados estiverem alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Chiavenato (2004, citado por da Cruz & da Cruz, n.d.) dentro da metodologia da APPO, a avaliação de desempenho passará por seis etapas:

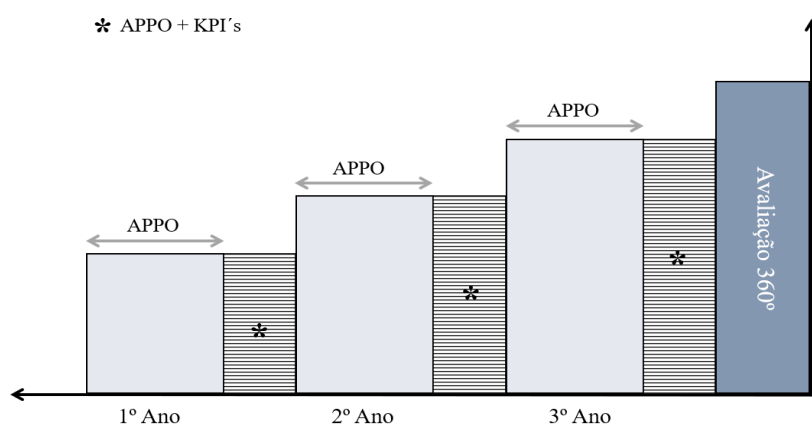
- 1) Definição de Objetivos Conjuntos:** Os objetivos são estabelecidos pela negociação entre o colaborador e o gestor, assegurando o consenso e a clareza;
- 2) Compromisso com os Objetivos:** Para o sucesso do método, é necessário que o avaliado e o avaliador aceitem os objetivos definidos e que o colaborador comprometa-se a alcançá-los;
- 3) Negociação de Recursos Necessários:** Nesta etapa, são definidos os recursos humanos, materiais e educacionais indispensáveis para atingir os objetivos, sendo fundamental a formação contínua, como cursos e certificações, e esta deve ser apoiada pela empresa;

- 4) **Desempenho:** Consiste no desempenho do avaliado para alcançar os objetivos definidos. O gestor atua como orientador e mediador durante este processo;
- 5) **Monitorização Contínua e Autoavaliação:** Os resultados são medidos e comparados aos objetivos traçados, considerando dados quantitativos e qualitativos em relação ao desempenho do avaliado. A autoavaliação consiste no colaborador analisar o seu próprio desempenho;
- 6) **Feedback Constante e Avaliação Conjunta:** O gestor fornece *feedback* contínuo e construtivo, permitindo ao colaborador compreender e aprimorar a sua atitude e desempenho profissional.

Para a implementação deste método de avaliação de desempenho será necessário a empresa Habita Mais adotar a abordagem do Gráfico 1.

Gráfico 1

Método de Avaliação de Desempenho da Habita Mais



O gráfico apresentado ilustra um modelo de AD que deve-se desenvolver ao longo de três anos, utilizando uma abordagem progressiva para monitorar e melhorar o desempenho dos colaboradores. Este plano é composto por avaliações anuais baseadas no método de APPO, complementadas posteriormente por KPI's, recomendando uma avaliação 360° ao fim do terceiro ano de avaliações.

A avaliação continua com a combinação da APPO e dos KPI's neste processo, visa consolidar a análise do desempenho, garantindo que as metas individuais e coletivas dos trabalhadores estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Mas é preciso ter em conta que a “AD só é benéfica quando é aceite por todos os seus

participantes, pelo que é essencial que sejam considerados úteis e precisos (Murphy et al., 2018). ” (Rodrigues et al., 2023, p. 76).

Após três anos de avaliação contínua, recomenda-se a utilização do “método *feedback* 360º, desenvolvido com o objetivo de promover o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, tratando-se de uma avaliação democrática que não exige a separação da estrutura empresarial. Este método foca-se na avaliação da capacidade, das habilidades técnicas, do perfil comportamental, dos pontos a serem melhorados, entre outros. O processo de avaliação deste modelo compreende três momentos distintos: 1) a autoavaliação do trabalhador; 2) a avaliação do gestor; e 3) a avaliação dos pares (Reifschneider, 2008; Camara, 2015).” (Candeias, 2022, p. 18). Ao adotar este método, a será possível rever as funções organizacionais e melhorar o alinhamento das responsabilidades e expectativas, contribuindo ainda para a gestão estratégica de talentos, criando-se oportunidades de desenvolvimento de carreiras dos colaboradores.

Mas porque é que se recomenda adotar o Método de *feedback* 360º após os três anos de utilização do Método APPO? O método de *feedback* 360º é um processo complexo, onde o choque organizacional é maior, podendo criar desconforto, conflitos e resistência se aplicado no primeiro ano. Já ao se aplicar o método APPO nos primeiros três anos, a organização poderá gradualmente preparar os colaboradores, acostumando-os a uma cultura de avaliação.

“Na metodologia APPO, a avaliação do desempenho tem como premissa o foco nas condições do futuro, e não na apreciação do passado.” (da Cruz & da Cruz, n.d., p. 280). Para os autores da Cruz & da Cruz (n.d.) este método só é eficaz se contar com um mecanismo de motivação forte, por meio de recompensas, materiais ou não materiais. Esta ferramenta destacam-se, quando os colaboradores demonstram um maior compromisso no processo organizacional, sendo sempre necessário uma remuneração diversificada para satisfazer as necessidades dos colaboradores, garantindo-se a justiça.

Para esta abordagem de avaliação ter sucesso é essencial compreender que para uma boa análise da APPO é necessário uma boa análise e descrição de funções, pois desta forma, é possível construir-se uma base sólida para todo o processo, definindo-se claramente as responsabilidades, competências e expectativas de cada função, o que permite que os objetivos sejam estabelecidos claramente e alinhados às funções desempenhadas, facilitando o envolvimento dos colaboradores no processo de avaliação.

A descrição de funções contribui para aumentar a transparência e a justiça durante a avaliação, pois o desempenho só é medido com base em critérios específicos relacionados às atribuições de cada função.

5) Planeamento para o próximo ciclo de Avaliação de Desempenho

A última etapa do sistema de avaliação de desempenho consiste no planeamento dos objetivos para o próximo ciclo de avaliação, garantindo que encontrem-se alinhados com a estratégia da organização. Inicialmente, é feita uma análise dos resultados do ciclo de AD anterior, identificando-se os pontos fortes, oportunidades de melhoria e desafios enfrentados.

Com base nessa revisão, são definidos novos objetivos individuais e coletivos, utilizando-se as metodologias SMART para assegurar que sejam específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais. Além disso, é fundamental que estas metas permaneçam em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa, priorizando áreas-chave que impulsionam o crescimento e a inovação. Paralelamente, é elaborado um plano de desenvolvimento, identificando necessidades de capacitação e ações para aprimorar competências técnicas e comportamentais. Também são definidos indicadores de desempenho (KPI's) para a monitorização contínua, com a realização de reuniões periódicas para realizar ajustes e acompanhar o desempenho dos colaboradores.

Esta etapa final permite que a empresa reforce o compromisso dos colaboradores, impulse a produtividade e assegure que os esforços individuais e coletivos encontrem-se alinhados para o sucesso da organização. Desta forma, será possível manter um desenvolvimento contínuo e estar constantemente a aperfeiçoar a avaliação de desempenho dos seus colaboradores.

4.4. O processo de implementação

Na prática, esta proposta pretende ver-se implementada com base num planeamento estratégico, uma comunicação eficaz e uma monitorização contínua. Embora certos desafios como receios e dúvidas dos colaboradores possam surgir, o sucesso do processo de avaliação depende da aceitação geral da organização. Este processo inclui etapas bem definidas, desde o planeamento até a sua execução, visando

minimizar resistências e maximizar os resultados. Segundo da Cruz & da Cruz (n.d.) o processo de implementação consiste em três fases de implementação:

- **Fase do Conhecimento**

Esta primeira fase dá a conhecer a todos os colaboradores e gestores o plano de implementação de um novo processo de avaliação na organização, passando por três etapas:

- A sensibilização, que envolve a comunicação do processo de implementação da AD na organização aos colaboradores por meio de reuniões, comunicados e palestras;
- A conscientização, onde se pretende esclarecer e consciencializar os colaboradores sobre a implementação do processo, detalhando as responsabilidades dos futuros avaliadores e as metodologias (metas, objetivos, competências e instrumentos necessários) a serem adotadas;
- E o entendimento, etapa em que o projeto é apresentado aos envolvidos para que possam assimilar e dar *feedback*, ajustando o processo conforme necessário.

- **Fase da Implementação**

Esta fase refere-se à concretização do processo de AD, que deve ser feita de forma gradual, iniciando com um ensaio experimental num único departamento, para testar a aceitação e compreensão dos envolvidos, e o seu sucesso dependerá de como o processo foi delineado, só depois de realizar-se os ajustes finais é que o mesmo será aplicado a toda a organização. Esta fase divide-se em duas etapas:

- A implantação, que envolve a aplicação do instrumento de avaliação, com o acompanhamento dos gestores e apoio da área de RH;
- A aceitação, que ocorre quando o processo é bem recebido e é onde os envolvidos devem apresentar o seu compromisso com o novo sistema de avaliação.

- **Fase do Comprometimento**

A última fase passa por oficializar o sistema de avaliação e pelo mesmo ser compreendido por todos na organização. Sendo esta fase constituída por estas suas etapas:

- A institucionalização, que ocorre quando o processo torna-se oficial e natural na rotina da empresa, existindo com o passar do tempo uma adaptação e um ajuste;

- A interiorização, acontece quando os colaboradores assimilam e aceitam completamente o sistema, o que pode levar de três a cinco anos, podendo nesta fase transformar-se a cultura e os valores organizacionais.

Recomendações e Conclusões

A presente investigação parte da seguinte questão: Como desenvolver e implementar um método eficaz de Avaliação de Desempenho numa PME portuguesa de construção civil, de forma a melhorar o desempenho organizacional e promover a aprendizagem contínua, nos cargos de gestão e nos colaboradores operacionais? A necessidade de estruturar um sistema de avaliação de desempenho para estas duas dimensões, surge devido ao facto de a Habita Mais necessitar de avaliar pela primeira vez, o desempenho dos seus colaboradores, devido à falta de motivação e à falta de retenção e atração de talentos. Sendo também, este projeto essencial devido à crescente competitividade do setor da construção civil e à importância de alinhar os objetivos estratégicos da empresa com o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. Assim, procura-se compreender quais as melhores práticas para a implementação desse método, garantindo que o mesmo seja eficaz e adequado à realidade da organização.

O principal objetivo deste projeto é desenvolver e implementar um sistema de avaliação de desempenho que contribua para a melhoria da eficiência operacional e para o aumento da satisfação dos colaboradores. Especificamente, pretende-se identificar competências e lacunas de desempenho, proporcionar feedback contínuo e criar planos de desenvolvimento individual para os colaboradores, promovendo a motivação e a retenção de talentos. Espera-se, assim, com a implementação desse sistema, alcançar resultados significativos dentro dos prazos estipulados, aumentar a satisfação dos colaboradores e a criação de planos de carreira, impactando positivamente o crescimento e a sustentabilidade da empresa.

A implementação de um processo estruturado de avaliação de desempenho exige que as organizações compreendam a sua relevância e as etapas necessárias para garantir a sua eficácia. Exigindo-se assim, o alinhamento de competências, objetivos e práticas de gestão, a análise de funções é essencial para garantir transparência e objetividade no desenvolvimento do processo. Por isso Rahman et al. (2020) destaca que a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que passa por cinco etapas. Primeiramente, são definidas as competências necessárias e os objetivos a serem alcançados dentro de um

período de tempo pré-definido. Em seguida, implementa-se o plano na fase anterior. A terceira etapa corresponde à avaliação propriamente dita, com o preenchimento de uma ficha específica e a aprovação do superior hierárquico. Posteriormente, os resultados são discutidos com o colaborador, proporcionando feedback construtivo durante uma entrevista sobre seu desempenho e aspetos a serem aprimorados. E por fim, são delineados os objetivos para o próximo ciclo de avaliação de desempenho, de acordo com a estratégia organizacional, assegurando que os colaboradores permaneçam comprometidos com os resultados organizacionais.

Este sistema de avaliação reconhece que todos os níveis hierárquicos possuem desafios e métricas específicas, desta forma, promove-se uma análise e descrição mais precisa e adaptada às necessidades de cada função. Essa abordagem permite avaliar o desempenho do trabalho dos colaboradores operacionais e no desempenho da liderança dos cargos de gestão, como também nas suas tomadas de decisão estratégicas e na orientação das equipas de trabalho. Para garantir um desempenho adequado em cada função e aprimorar a organização interna, o autor Silva (2021) referencia que a descrição e a análise de funções necessitam de ser conduzidas de forma a possibilitar a aquisição de uma documentação abrangente dos resultados alcançados. Sendo assim, fundamental definir claramente as funções, responsabilidades e deveres de cada colaborador, mantendo-as sempre atualizadas. Desta forma, a empresa conseguirá ajustar a sua estrutura às necessidades atuais e futuras.

As principais contribuições deste projeto incluem a criação de um ambiente organizacional mais coeso e produtivo, onde as metas individuais e coletivas encontram-se alinhadas. Consequentemente as ferramentas de avaliação e metodologias, como o método APPO e os KPI's, segundo Silva (2021) e Rodrigues et al. (2023) contribui para a identificação de lacunas de competências, a elaboração de planos de desenvolvimento, e a construção de crescimentos profissionais claras, promovendo um ciclo íntegro de valorização e retenção de talentos, auxiliando ainda a fortalecer a liderança dos cargos de gestão, promovendo uma visão estratégica mais clara e um impacto positivo nos colaboradores.

Ao se combinar ambos os métodos de avaliação, APPO e KPI's, Rodrigues et al. (2023) referem que é possível consolidar a análise do desempenho, assegurando que tanto as metas individuais como as metas coletivas dos colaboradores se encontrem alinhadas

com os objetivos estratégicos. Desta forma, é possível facilitar a tomada de decisões e a melhoria contínua dos processos.

Conforme os autores Garengo et al. (2021) e Silva (2021) e Rodrigues et al. (2023), a adoção de uma abordagem multidimensional na avaliação de desempenho é essencial para compreender de forma mais ampla o comportamento e as necessidades dos colaboradores. Além de avaliar aspectos como resultados quantitativos, é fundamental considerar a motivação, liderança, justiça organizacional, competências interpessoais e aspectos emocionais. Isso permite identificar não apenas os pontos fortes, mas também as áreas de desenvolvimento, oferecendo aos colaboradores uma visão clara do que necessitam de aprimorar. Dessa forma, a avaliação torna-se uma ferramenta mais eficaz para o crescimento individual e coletivo, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, colaborativo e motivador.

Contudo, Silva (2021) e Cavalcanti (2020) expõem que é importante reconhecer as limitações de um estudo desse tipo. A avaliação de desempenho, apesar de sua relevância, pode enfrentar desafios como a subjetividade dos avaliadores, resistência por parte dos colaboradores e a dificuldade de implementar métricas que realmente reflitam o impacto das atividades realizadas. Além disso, o sucesso do sistema depende de uma comunicação clara, da formação adequada e da garantia de que o processo seja compreendido como justo e construtivo.

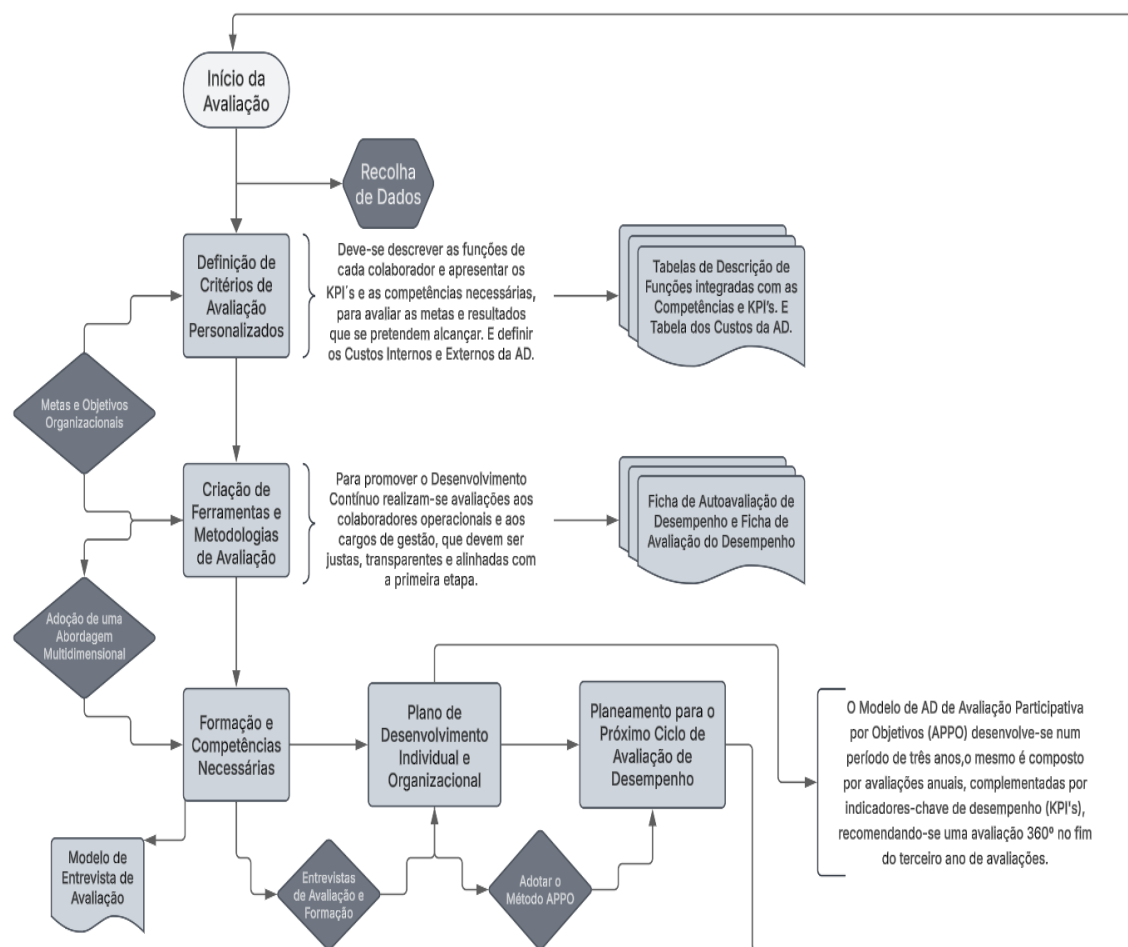
Silva (2021) e Rodrigues et al. (2023) recomendam assim, que futuramente a empresa Habita Mais integre tecnologias avançadas, através de um sistema digital e de ferramentas de análise de dados como é o caso de uma plataforma digital que registre as avaliações e o *feedback* em tempo real, através de avaliações semestrais e uma análise contínua do desempenho. Deve-se ainda realizar uma avaliação multidimensional ao incorporar o modelo de *feedback* 360°, para uma avaliação mais completa, após três anos a adotar o método APPO. Oferecer formações e *workshops* para comunicar a importância da avaliação de desempenho, recompensando o desempenho dos mesmos de forma diversificada, com incentivos financeiros e não financeiros, para os manter comprometidos com a organização. Sendo também recomendando a longo prazo, que a empresa realize estudos longitudinais para verificar como o sistema de avaliação influencia o crescimento profissional e os resultados organizacionais, efetuando ajustes, conforme as necessidades organizacionais e o contexto do mercado.

Estas recomendações, possibilitam a melhoria contínua do processo de avaliação de desempenho, e promovem uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento, a transparência e a retenção de talentos. Ao adotar essas práticas, a empresa Habita Mais poderá alcançar os seus objetivos estratégicos de forma sustentável, estimulando o crescimento de carreira e o compromisso dos colaboradores.

Em suma, na Figura 12 apresenta-se a seguinte representação visual, do processo de avaliação de desempenho da empresa Habita Mais:

Figura 12

Fluxograma do Processo de Avaliação de Desempenho



Embora existam desafios, como a resistência e a subjetividade, os benefícios de uma abordagem bem estruturada superam as limitações. Ao investir no desenvolvimento contínuo e na gestão de talentos, a organização fortalece a sua competitividade e promove um ambiente sustentável, onde o sucesso individual e coletivo se complementam.

Referências Bibliográficas

- Aguiar, C., & Martins, E. (2021). Benefícios da gestão de desempenho o seu impacto nas organizações modernas. *Atas do VII Encontro Científico da UI&D (ecUI&D 21)*, 141.
- Aithal, P. S., & Aithal, S. (2023). Key performance indicators (KPI) for researchers at different levels & strategies to achieve it. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 8(3), 294-325.
- O*net Online. (2024). Architecture & Construction. <https://www.onetonline.org/find/career?c=2>
- Baird, K., Tung, A. & Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31, 451–474. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y>
- Balogun, J., Hope Hailey, V., & Gustafsson, S. (2015). *Exploring strategic change* (4th ed.), Pearson Education Limited.
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2019). Performance appraisal: dimensions and determinants. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1984–2015. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1500387>
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2021). Business strategy, performance appraisal and organizational results. *Personnel Review*, 50(2), 515-534. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0498>
- Candeias, M. J. B. (2022). Proposta de criação do Departamento de Recursos Humanos numa empresa do setor da construção civil. (*Master's thesis, Universidade de Évora*).
- Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I., & Negas, M. (2014). *Gestão das Organizações. Uma abordagem integrada e prospetiva*. Edições Sílabo.
- Castanha, E. T., Ensslin, S. R., & Gasparetto, V. (2020). Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais: uma revisão de literatura. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(3), 138-153.

<file:///C:/Users/dell/Downloads/1063-Texto%20do%20artigo-4653-1-10-20201001.pdf>

- Cavalcanti, R. F. V. (2020). Uma investigação sobre medidas de desempenho utilizadas pelas empresas de construção civil, subsector edificações, na região metropolitana de Recife. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília. http://www.rlbea.unb.br/jspui/bitstream/10482/38426/1/2004_RosaFid%C3%A9liaVieiraCavalcanti.pdf
- Chukwuka, E. J., & Dibie, K. E. (2024). Strategic role of artificial intelligence (AI) on human resource management (HR) employee performance evaluation function. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 7(2), 269-282. <https://doi.org/10.52589/IJEI-HET5STYK>
- da Cruz, A. D., & da Cruz, D. D. (n.d.). Avaliação de Desempenho nas Organizações: um Caminho para o Desenvolvimento dos Profissionais. *Educação, Estado e Sociedade*, 273.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (s.d.). SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública. <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>
- Durai, S., Krishnaveni, K., & Manoharan, G. (2022). Designing entrepreneurial performance metric (EPM) framework for entrepreneurs owning small and medium manufacturing units (SME) in Coimbatore. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2418, No. 1). AIP Publishing. <https://doi.org/10.1063/5.0081941>
- Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral. (2024). Guia de apoio SIADAP 1: Ciclo de gestão 2025. Subsistema de Avaliação de Desempenho 1 – SIADAP 1, (Vol. 1). https://www.gpp.pt/images/GPP/Orientacoes_tecnicas/SIADAP1/Guia_planeamento_SIADAP1_2025.pdf
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2021). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric

- review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3056-3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- Habita Mais. (2024). Habita Mais. <https://www.habitamais.pt/>
- Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2022). High-performance work system: a systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1624-1643. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2282>
- Mahmoud, A. S., Ahmad, M. H., Yatim, Y. M., & Dodo, Y. A. (2020). Key performance indicators (KPIS) to promote building developers safety performance in the construction industry. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 13(2), 371-401. <https://doi.org/10.3926/jiem.3099>
- Onyeaku, J. (2023). Performance Appraisal and Performance Management: Is There an Optimal Approach?. In *Examining Applied Multicultural Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-24). IGI Global. <https://www.igi-global.com/chapter/performance-appraisal-and-performance-management/323840>
- Park, J., Ok, C., & Ryu, S. (2023). The two faces of HPWS in employee perceptions and organizational performance. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 519-530. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.03.001>
- Pinheiro, K. K. (2023). A gestão da comunicação no ambiente da construção civil. (*Bachelor's thesis*). Instituto Federal da Paraíba. <https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/2824/1/TCC%20K%C3%A1tia%20Kaline%20Pinheiro.pdf>
- Pinheiro, K. K., da Silva, A. J. R., Carvalho, G. L. L., & dos Santos, J. W. B. (2023). A gestão da comunicação no ambiente da construção civil. *Scientific Journal ANAP*, 1(3).
- Pontes, B. R. (2022). Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes (Vol. 14). *LTr Editora*.
- Project Management Institute. (s.d.). Home. <https://www.pmi.org/>

- Rengel, R., & Rolim Ensslin, S. (2020). Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista Economia & Gestão*, 20(57). <https://www.researchgate.net/publication/350710948>
- Rodrigues, R. I., Gomes, C., & Junça-Silva, A. (2023). The role of satisfaction with the performance appraisal: a comparative study between the public and private sectors. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 25, 72-87. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i1.4216>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Pearson education.
- Silva, M. S. (2021). Estudo de Caso em Empresa de Construção Civil: Proposta de Modelos de Descrição e Análise de Funções e de Avaliação de Desempenho (Doctoral dissertation, Instituto Universitário da Maia).
- Soekarno, S., Magetsari, R. R. M. A., Mirzanti, I. R., & Lantu, D. C. (2020). Performance assessment framework for small and medium enterprise. *International Journal of Business and Globalisation*, 26(1-2), 57-70. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2020.109831>
- Soekarno, S., Magetsari, R. R. M. A., Mirzanti, I. R., & Lantu, D. C. (2020). Performance assessment framework for small and medium enterprise. *International Journal of Business and Globalisation*, 26(1-2), 57-70.
- Takashina, N., T. e Flores, M., C., X. (1999). Indicadores de Qualidade e do Desempenho: Como Estabelecer Metas e Medir Resultados. *Qualitymark Editora*.
- Usman, I., Hartani, N. H., & Sroka, M. (2020). Operational performance of SME: the impact of entrepreneurial leadership, good governance and business process management. *Polish journal of management studies*, 21(1), 408-418.
- Vaarala, E. (2023). Strategic changes prior to an Initial Public Offering: Multiple Case Study. (Master's thesis, University of Vaasa). <https://core.ac.uk/download/pdf/571676413.pdf>
- Widiani, Y. N., & Dudija, N. (2020). A literature review of performance appraisal reaction: Predictors and measurement. *Managing Learning Organization in Industry 4.0*, 143-148. *Routledge Editora*.

Zwikael, O., & Huemann, M. (2023). Project benefits management: Making an impact on organizations and society through projects and programs. *International Journal of Project Management*, 41(8), Article 102538. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102538>