



ISLA Santarém – Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

Avaliação de desempenho nos Centros Qualifica- Estudo de Caso da EPVT

Dora do Vale

Santarém

Ano 2025



ISLA Santarém – Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

Avaliação de Desempenho nos Centros Qualifica- Estudo de caso da EPVT

Dora do Vale

Dissertação / Relatório submetido para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Prof (a). Especialista Filipa Martinho.

Santarém

Ano 2025

Resumo

O presente estudo tem como objetivo investigar a forma como a avaliação de desempenho dos trabalhadores de um Centro Qualifica pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional e, consequentemente, para o aprimoramento dos serviços oferecidos pela organização. A pesquisa em questão foca na análise de um sistema de avaliação de desempenho num Centro Qualifica, explorando se há realmente um sistema de avaliação e, se houver, quais os métodos e critérios adotados, bem como as percepções dos trabalhadores sobre o impacto deste processo na sua motivação, satisfação e desenvolvimento de competências. O estudo segue uma abordagem qualitativa, tendo por base um estudo de caso realizado num Centro Qualifica, tendo recorrido a entrevistas semiestruturadas a seis profissionais da equipa técnico-pedagógica, incluindo a coordenadora, técnicos de orientação (TORVC) e formadores. Foi ainda realizada análise documental com base na Carta da Qualidade e outros documentos internos como relatórios de monitorização. Os resultados demonstram a inexistência de um sistema formal e estruturado de avaliação de desempenho. As práticas observadas são maioritariamente informais, baseadas em reuniões pontuais, observações espontâneas e troca de *feedback*. Apesar da informalidade, os entrevistados reconhecem critérios implícitos como a taxa de certificações, qualidade dos portfólios e continuidade contratual como formas informais de reconhecimento. Os resultados acabam por confirmar a literatura existente relativamente à importância do *feedback* regular e estruturado. Este estudo é importante na medida em que contribui para o conhecimento sobre práticas avaliativas em contextos de qualificação de adultos e sugere que a adoção de um sistema de avaliação pode reforçar a cultura organizacional, promover a melhoria contínua e garantir maior alinhamento com os objetivos definidos na Carta da Qualidade.

Palavras-chave: cultura organizacional; comunicação organizacional, gestão de pessoas, avaliação do desempenho, centros qualifica.

Abstract

This study aims to investigate how the performance evaluation of employees at a Centro Qualifica can contribute to their professional development and, consequently, to the improvement of the services offered by the organization. The research in question focuses on the analysis of a performance evaluation system at a Centro Qualifica, exploring whether there is an evaluation system and, if so, what methods and criteria are adopted, as well as the employee's perceptions about the impact of this process on their motivation, satisfaction and skill development. The study follows a qualitative approach, based on a case study carried out at a Centro Qualifica, having resorted to semi-structured interviews with six professionals from the technical-pedagogical team, including the coordinator, guidance technicians (TORVC) and trainers. A documentary analysis was also carried out based on the Centro Qualifica and other internal documents such as monitoring reports. The results demonstrate the lack of a formal and structured performance evaluation system. The practices observed are mostly informal, based on specific meetings, spontaneous observations and exchange of feedback. Despite the informality, the interviewees recognize implicit criteria such as certification rate, portfolio quality and contract continuity as informal forms of acknowledgment. The results confirm the existing literature on the importance of regular and structured feedback. This study is important because it contributes to the knowledge on assessment practices in adult training contexts and suggests that the adoption of an assessment system can reinforce the organizational culture, promote continuous improvement and ensure greater alignment with the objectives defined in the Centro Qualifica.

Keywords: organizational culture; organizational communication, people management, performance evaluation, qualification centers.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema e questões de investigação	1
1.2 Objetivos, geral e específicos	2
1.3 Estrutura do relatório	2
REVISÃO DA LITERATURA	4
1.1 Cultura Organizacional	4
1.2 Comunicação.....	5
1.3 Liderança.....	7
1.4 Gestão de Pessoas	7
1.5 Avaliação de Desempenho	8
1.5.1 Sistema de Avaliação de Desempenho.....	9
1.5.3 Métodos de Avaliação.....	11
1.6 Impacto da Avaliação de Desempenho	12
1.7 Centros Qualifica	13
1.7.1 Constituição da Equipa/Estrutura.....	15
1.8 Carta da Qualidade.....	16
MÉTODO	19
1.1 Técnicas e Instrumentos de recolha de dados	19
RESULTADOS	21
1.2 Procedimento de análise de dados	21
1.3 Participantes.....	22
1.2.1 Critérios e Métodos de Avaliação de Desempenho.....	22
1.2.2 Critérios Implícitos e Avaliação Informal.....	23
1.2.3. Impacto na Motivação e Satisfação Profissional.....	24
1.2.5 Inexistência de um sistema formal de recompensas.....	26
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
1. Inexistência de um Sistema Estruturado de Avaliação de Desempenho	27
2. Critérios Implícitos e Avaliação Informal.....	27

3. Impacto na Motivação e Satisfação Profissional.....	28
5. Recompensas e Reconhecimento	29
6. Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional	29
CONCLUSÕES	30
Contributo/Implicações práticas do Estudo.....	31
Limitações do estudo	31
Sugestões para investigações futuras	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
ANEXO	35
Anexo A- Guião entrevista semiestruturada	35
Anexo B- Declaração de Consentimento Livre e Esclarecido	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	6
Esquema do sistema de transmissão de informações.	6
Figura 2	8
Gestão de Pessoas	
Figura 3	12
Classificação dos métodos da avaliação de desempenho	12
Figura 4	18
Modelo de Garantia da Qualidade dos Centros Qualifica	18
Figura 5	22
Dados demográficos dos entrevistados	22

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	21
Dimensões e objetivos específicos.	21

INTRODUÇÃO

Os Centros Qualifica têm um papel crucial na promoção do desenvolvimento profissional e pessoal dos cidadãos, oferecendo oportunidades de qualificação e requalificação. A avaliação de desempenho caracteriza-se por ser um processo fundamental para identificar pontos fortes e áreas de melhoria no desempenho dos trabalhadores dessas organizações, tendo um impacto considerável tanto no crescimento individual dos trabalhadores quanto na melhoria da qualidade dos serviços concedidos. A presente dissertação investiga a forma como a avaliação de desempenho dos trabalhadores de um Centro Qualifica pode contribuir para seu desenvolvimento profissional e, consequentemente, para a melhoria dos serviços oferecidos pela organização.

A avaliação de desempenho, por si só, é um tema bastante abordado em dissertações e estudos realizados no contexto académico, principalmente em áreas como a Gestão de Recursos Humanos, Administração Pública e Desenvolvimento Organizacional. No entanto, o foco específico desta investigação é os Centros Qualifica, que podem ser criados por entidades públicas e privadas em Portugal, destinando-se a jovens e adultos.

Em suma, os Centros Qualifica já são abordados noutros estudos anteriores, sendo que nenhum estudo foca na Avaliação de Desempenho. Um exemplo é o estudo de Ribeiro (2024), que se foca no Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências adquiridas ao Longo da Vida por parte dos adultos. Outro dos estudos é o de Peixe (2022), em que explica e contextualiza o trabalho de um Técnico de Orientação, Reconhecimento e Validação de Competências (TORVC) num Centro Qualifica.

1.1 Problema e questões de investigação

Como é que a avaliação do desempenho dos trabalhadores de um Centro Qualifica pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional e, consequentemente, para a melhoria dos serviços oferecidos pela organização?

1.2 Objetivos, geral e específicos

Objetivo Geral:

Investigar o impacto do processo de avaliação de desempenho para os trabalhadores de um Centro Qualifica e compreender suas finalidades e impactos na organização.

Objetivos específicos:

Verificar se o Centro Qualifica dispõe de um sistema estruturado de avaliação de desempenho para os seus trabalhadores;

Analisar que critérios e métodos são utilizados na avaliação de desempenho, incluindo a frequência e as ferramentas utilizadas;

Investigar a percepção dos trabalhadores do Centro Qualifica sobre o sistema de avaliação de desempenho, incluindo o impacto na motivação, satisfação e desenvolvimento de competências;

Perceber as finalidades da avaliação de desempenho no Centro Qualifica, como o desenvolvimento profissional, a identificação de talentos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados;

Investigar o papel da avaliação de desempenho na promoção de uma cultura organizacional positiva no Centro Qualifica, considerando fatores como comunicação, *feedback* e reconhecimento de mérito.

1.3 Estrutura do relatório

O presente relatório está organizado em seis capítulos interligados de forma a responderem à questão de investigação e alcançar os objetivos definidos.

A introdução contempla o enquadramento geral do estudo, a delimitação do problema, os objetivos (geral e específicos) e a questão de investigação, justificando a relevância da temática.

Passando à revisão da literatura, esta reúne os principais conceitos teóricos e contributos científicos sobre os principais temas da investigação, nomeadamente: cultura organizacional, comunicação, liderança, gestão de pessoas e avaliação de desempenho, com especial foco nos Centros Qualifica e na Carta da Qualidade.

O capítulo que se refere ao método descreve a abordagem adotada, justificando a escolha pelo estudo de caso e pelas entrevistas semiestruturadas, bem como o perfil dos participantes e os procedimentos de recolha e análise de dados.

Nos resultados apresenta e analisa os dados recolhidos através das entrevistas, organizando-os de acordo com as dimensões definidas no guião, como os critérios de avaliação, impacto na motivação e desenvolvimento profissional, e perceção sobre recompensas e cultura organizacional.

A discussão dos resultados acaba por relacionar os dados empíricos com a literatura revista. Nomeadamente no que diz respeito à informalidade dos processos de avaliação de desempenho e ao papel do *feedback* no desempenho.

Por fim, nas conclusões estão resumidos os principais contributos do estudo, refletindo sobre as limitações encontradas, propondo sugestões para investigações futuras, destacando ainda as implicações práticas.

REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Cultura Organizacional

A cultura é vista sim como a peça crucial que vai ditar o desempenho eficaz, deixando explicito que quanto mais forte a cultura, mais eficaz é essa mesma organização (Schein, 2009).

Nesta linha de pensamento Schein (2009) aponta para “cultura” como conceito, existindo fenómenos poderosos cujo impacto é quase invisível devido a esses mesmos fenómenos estarem abaixo da superfície. À semelhança de Schein (2009), Nascimento (2009) assume dentro dos vários significados que o conceito de cultura tem, que este é usado para relatar modos de vida, formas de pensar, sentir e atuar, bem como a forma como o grupo vai reter.

Dentro de uma organização são visíveis os comportamentos sendo que, por vezes, não se podem ver as forças internas que levam a esses comportamentos. É por isso que Schein (2009) entende que “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou carácter está para um indivíduo” (p. 8). Ou seja, da mesma forma que a personalidade e o carácter têm o poder de orientar ou restringir o comportamento de determinado indivíduo, a cultura também vai guiar e restringir o comportamento de determinado grupo, de acordo as normas partilhadas e adotadas nesse grupo.

Pode-se ver o carácter e personalidade como a aglomeração de aprendizagem cultural que determinado indivíduo absorve em vários contextos como, por exemplo, no contexto familiar, social, educativo e profissional. Schein (2009) concluiu, então, que a cultura é intrínseca a cada indivíduo, estando em evolução sempre que surjam novos grupos, sendo que esses mesmos grupos vão criar culturas. O autor deixa explícita a sua preferência por modelos profundos e complexos, por serem mais úteis ao ajudar a perceber aspetos que estejam ocultos na vida dos grupos.

Gross (2007) à semelhança de Schein, descreve Cultura Organizacional como um conjunto de conceitos, podendo ser normas, atitudes, crenças, valores, interações, hábitos, sentimentos, entre outros. Este conjunto de conceitos podem refletir normas informais que conduzem a um comportamento dos trabalhadores de uma determinada organização.

A Cultura Organizacional assume uma referência aos seus trabalhadores e, por vezes, é tão evidente que a conduta dos trabalhadores muda após passarem as portas da organização. (Pérez, Cabrera e Victoria, 2016).

A cultura tem ainda o poder de acrescentar outros elementos aos conceitos de compartilhamento como: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração. É na estabilidade da cultura que se define o grupo e a sua sobrevivência, mesmo quando alguns indivíduos deixam a organização. Relativamente à profundidade, é uma parte da organização que não é visível nem tangível, o que resulta na estabilidade. Quando se fala de extensão, esta característica estende-se a todo o funcionamento do grupo. A característica de padronização, ou integração, conduz a uma maior estabilidade, pois refere-se à integração dos elementos (Schein, 2009).

Ainda no conceito de cultura, e com o objetivo de entender a sua complexidade, Schein (2009) descreve os três níveis existentes numa cultura sendo:

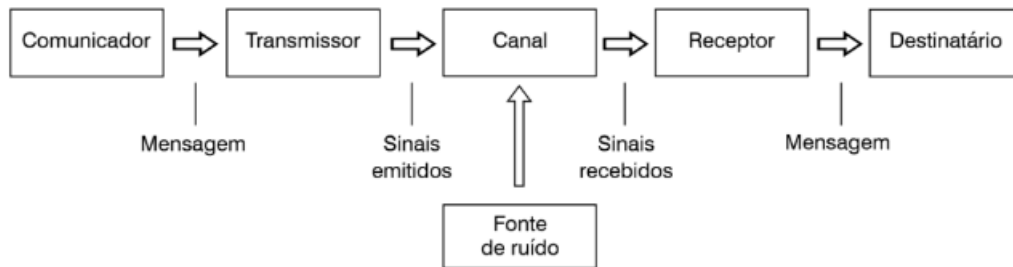
- Artefactos, que é o que é visível, podendo ser estruturas e processos;
- Crenças e valores expostos, que se dividem entre estratégias, metas e filosofias;
- As suposições básicas, que são crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes; este nível é o que menos se vê.

1.2 Comunicação

Jakobson (2008) relembra que o homem não vive sem comunicação, sendo esta a base da sobrevivência e contribuindo para a satisfação das necessidades. A comunicação é vista como um processo que contribui para que o mundo tenha sentido e começou a desenvolver-se em 1900 como matéria voltada para a reflexão. A comunicação deve ser exibida como um sistema de transmissão de informações.

Figura 1

Esquema do sistema de transmissão de informações.



Nota. Jakoson (2008, p.20).

Como esquematizado graficamente, Jakobson (2008) explica que o comunicador (fonte) representa o sujeito que produz a mensagem. O transmissor é o suporte técnico que transforma a mensagem a ser transmitida num sinal, sendo que o canal é o meio pelo qual passa o sinal da fonte para chegar ao destinatário. Já o recetor, é aquele que forma um género de transmissor, que vai fazer o inverso, decodificando tecnicamente os sinais que são recebidos com a finalidade de chegar ao destinatário. Quando se fala de interferência ou ruído, remete-se para os fatores que não são pretendidos pelas fontes, mas que vão juntar-se ao sinal aquando do processo de transmissão. O *feedback* é reconhecido por ser um mecanismo que vai permitir identificar e controlar a forma como o recetor está a receber as informações e é, portanto, “o mecanismo de realimentação do sistema” (Jakobson, 2008, p. 20).

A comunicação faz parte de um processo primário que constitui o conhecimento. É através deste conceito que acontece a interação social e o mesmo tem o poder de dominar as ações individuais, podendo não ocorrer com um contacto direto entre indivíduos e podendo gerar uma rede que cria o seu próprio tempo e espaço. É realçado por Jakoson (2008) a complexidade da conversação social, uma vez que esta vai transcender a simples troca de informação, havendo diferentes formas de existência na sociedade, o que requer um entendimento das determinações culturais. Tendo em conta que a comunicação faz parte da componente social do homem, é necessário que este processo seja entendido assim, havendo um fundamento histórico e cultural determinado.

A evolução das estratégias e das próprias organizações tem diretamente que ver com a informação e com os processos de comunicação. Face à realidade em que vivemos, onde há transformações e contextos cada vez mais exigentes e complexos, as organizações têm de

fazer uma reciclagem de novas lógicas, contribuindo para enfrentar a competitividade (Cardoso, 2006).

De acordo com Cardoso (2006, citado por Putnam et al., 2004), a comunicação e organização são vistos e considerados dois lados da mesma moeda, ou seja, “comunicação é organização e organização é comunicação”.

1.3 Liderança

De acordo com Arruda, Crisóstomo e Rios (2010) a liderança é entusiasmo, autoestima, troca de ideias e possibilidade de comunicação entre indivíduos. Face às constantes mudanças e às novas realidades, o líder assume um papel fulcral no funcionamento das organizações para que as mesmas possam atuar, transformando as ameaças sentidas em oportunidades. Neste sentido, e de acordo com a atualidade, o líder tem de ser capaz de definir objetivos e critérios, atuando com precisão para ocorrer o fenómeno de mudança organizacional e para ser capaz de enfrentar a incerteza e instabilidade da organização, conduzindo toda a equipa (Arruda, Crisóstomo & Rios, 2010).

1.4 Gestão de Pessoas

Chiavenato (2008) define que a gestão de pessoas depende da mentalidade e cultura da organização e que esta se caracteriza por ser contingencial e situacional face à diversidade de aspetos de que depende. A gestão de pessoas baseia-se em aspetos como: Pessoas como seres humanos e não como recursos da organização; Pessoas como dinamizadoras que impulsionam a organização; Pessoas como parceiras da organização atuando com autonomia;

Figura 2

Gestão de pessoas



Nota. Chiavenato (2008, p.14).

Pessoas que detêm talentos e atuam face às suas competências tornando possível e contribuindo para o sucesso da organização. Neste sentido, a gestão de pessoas é a função responsável pela colaboração eficaz das pessoas, tendo como objetivos: auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos e realizar a sua missão; promover a competitividade da organização; assegurar à organização pessoas motivadas; aumentar a autoatualização das pessoas; desenvolver a qualidade de vida no trabalho; satisfazer as necessidades individuais de cada indivíduo; impulsionar a mudança; trabalhar para manter políticas éticas e gerar a melhor equipa em prol da melhor organização (Chiavenato, 2008).

1.5 Avaliação de Desempenho

Pontes (2022) aponta para o facto de vivermos numa era de constante mudança onde as organizações estão constantemente a inovar os processos de trabalho, necessitando que os trabalhadores tenham o nível de desempenho acima do normal, garantindo assim a competitividade organizacional. Aqui surge a necessidade de adotar metodologias que garantam a produtividade, qualidade, satisfação dos clientes e o nível de motivação das pessoas gerando, assim, o sucesso da própria organização.

Considera-se que uma organização tenha dois pilares essenciais – os resultados e as competências das pessoas. É aqui que Pontes (2022) levanta uma grande questão: “como

saber se as pessoas estão de fato dando o melhor de si e apresentando os resultados desejados pela organização sem um processo de avaliação?” (p.25).

A avaliação do desempenho surge então como um instrumento de grande importância na gestão de pessoas, servindo como regulador daquele que é o comportamento de entrega das pessoas. A avaliação do desempenho permite ainda um *feedback*, identificação de pontos a melhorar e pontos fortes. Face ao ambiente competitivo que se faz sentir nas organizações a avaliação do desempenho revela-se um instrumento imprescindível para detetar talentos (Pontes, 2022).

A avaliação do desempenho define-se como uma metodologia que atua em prol de atingir os resultados desejados pelos trabalhadores. Trata-se, portanto, da definição dos resultados desejados, acompanhamento contínuo do progresso e resolução dos problemas que ocorrem, sendo a função dos líderes planejar e implementar a mesma para que a organização atinja as metas estratégicas, de acordo com os seus valores (Pontes, 2022). A avaliação do desempenho é, neste sentido, o que dita o resultado da organização.

1.5.1 Sistema de Avaliação de Desempenho

O sistema de avaliação de desempenho é visto como uma ferramenta de gestão essencial, tendo como finalidade o alinhamento dos objetivos da organização e, em simultâneo, a intensificação do papel do gestor como aquele que orienta os trabalhadores, estabelecendo, dessa forma, um compromisso mútuo entre todos (Silva, 2021).

Segundo Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J-M., Bayad, M., Alis, D., & Chevalier, F. (2009, citado por Godinho, 2014) um processo de avaliação integra 4 fases:

A primeira fase é estágio inicial do processo de avaliação de desempenho, sendo crucial realizar um diagnóstico abrangente da organização; esse diagnóstico envolve a recolha de dados, visando integrar a avaliação de desempenho na dinâmica organizacional. Nesse contexto, define-se o problema, considerando as seguintes questões: Onde? Como? E com que recursos? Também se analisa o tipo de gestão, a dimensão dos recursos humanos, as avaliações anteriores e, a partir disso, traçam-se novos objetivos para o programa de avaliação, tendo sempre em consideração a missão, visão, valores e estratégia da organização. Durante essa fase, também são consideradas outras atividades da gestão de recursos humanos, como remuneração, recrutamento e seleção, formação, entre outras.

Na segunda fase, conhecida como a preparação, definem-se os objetivos a alcançar recorrendo à descrição de funções e definem-se as competências, bem como critérios de avaliação a usar (Godinho, 2014 citado por Sekiou et al., 2009).

Já na terceira fase acontece a avaliação propriamente dita, ou seja, onde se obtém todos os dados alusivos ao desempenho do trabalhador que esteve submetido à avaliação. Aqui a finalidade é identificar os seus pontos fortes e fracos (Godinho, 2014 citado por Sekiou et al., 2009).

Na quarta fase do processo, considerando as etapas anteriores, realiza-se a análise dos resultados obtidos, bem como a formulação de recomendações, dando continuidade ao programa de avaliação. Neste momento, o avaliador procede a uma reunião de natureza formal e obrigatória com o trabalhador avaliado, com o objetivo de fornecer orientações e, quando necessário, propor um plano de formação específico para corrigir as áreas problemáticas identificadas ao longo da avaliação (Godinho, 2014 citado por Sekiou et al., 2009).

Segundo Pontes (2022), um processo de avaliação “consiste na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planeamento estratégico ou estratégias da organização, no acompanhamento diário do processo, na solução contínua dos problemas que ocorrem e na revisão final dos resultados conquistados, para a elaboração das propostas futuras” (p.26).

Na ótica de Pontes (2022), existem duas formas de averiguar o desempenho: quantitativa e qualitativa. A forma quantitativa debruça-se sobre os resultados ao nível de objetivos. O ciclo da avaliação de desempenho inicia com o planeamento estratégico, em seguida ocorre a definição de objetivos das unidades, a terceira fase é a combinação dos objetivos, indicadores e padrões de desempenho esperados e, por fim, o devido acompanhamento dos resultados. Relativamente à forma qualitativa, acaba por seguir um ciclo idêntico, uma vez que são previamente combinados desempenhos esperados em relação às competências ou fatores, dependendo da metodologia adotada, à qual se segue o acompanhamento e a avaliação final.

Quando se fala da avaliação de desempenho, é importante perceber que a metodologia é voltada para o comportamento das pessoas no contexto de trabalho, e não para a pessoa em si (Pontes, 2022).

1.5.3 Métodos de Avaliação

De acordo com Chiavenato (2004) são cinco os métodos tradicionais de avaliação, nomeadamente escalas gráficas, escolha forçada, incidentes críticos, pesquisa de campo e listas de verificação. Estes métodos acabam por ser bastante criticados devido a serem rotineiros, burocráticos, acabando também por considerar que as pessoas são todas iguais.

Relativamente às escalas gráficas ou de classificação, estas usam como fatores de avaliação atitudes e comportamentos valorizados pela organização, como: pontualidade, assiduidade, lealdade, honestidade, entre outros. Não têm em consideração cargos individuais (Chiavenato, 2004).

À semelhança das escalas gráficas ou de classificação, o método de escolha forçada foca-se em aspetos do fórum comportamental, sendo que blocos de frases descritivas. Aqui o avaliador é forçado a selecionar uma frase de cada bloco para descrever o desempenho do trabalhador. Este método caracteriza-se por ser complexo, não permitindo comparações e é pouco conclusivo (Chiavenato, 2004).

Quanto ao método de incidentes críticos, este baseia-se em exigências de desempenho positivos ou negativos e não em desempenho considerado normal (Chiavenato, 2004).

O método de listas de verificação, como o nome indica, é a utilização de *check-lists* pelos chefes com a finalidade de quantificar o desempenho do trabalhador. (Chiavenato, 2004).

À semelhança de Chiavenato (2004) Pontes (2022) divide os métodos em dois tipos: métodos clássicos e métodos contemporâneos. Na Figura 4 está contemplada a classificação desses mesmos métodos.

Figura 3

Classificação dos métodos da avaliação de desempenho

Métodos Clássicos		Métodos Contemporâneos	
Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro	Ênfase da Avaliação: Passado e Futuro	Ênfase da Avaliação: Futuro
Pesquisa de Campo Incidentes Críticos Frases Descritivas Escala Gráfica Escolha Forçada Comparação Binária Atribuição de Graus	Avaliação por Objetivos Avaliação de Atividades	Competências	Acompanhamento e Avaliação de Resultados

Nota. Pontes (2022, p.46).

1.6 Impacto da Avaliação de Desempenho

Uma vez que a avaliação de desempenho permite a identificação de lacunas de competências, isso vai contribuir para um desenvolvimento profissional dos trabalhadores e consequentemente para a produtividade organizacional (Latham & Mann, 2018).

Segundo Ferreira (2019), a monitorização do desempenho dos formadores contribui para uma melhor oferta de recursos, elevando os resultados.

O uso de *feedback*, quando adotado de uma forma regular, melhora a motivação e a satisfação dos profissionais envolvidos, resultando num maior compromisso organizacional (Macedo et al., 2020).

Ainda no seguimento dos impactos positivos, a pesquisa de Latham e Mann (2006) aponta para o facto de a avaliação de desempenho ter um papel crucial no crescimento da eficiência organizacional. As devidas implementações de sistemas de avaliação eficazes contribuem para melhorias na produtividade dos trabalhadores, no comprometimento dos mesmos e na cultura organizacional.

Considera-se ainda que a avaliação de desempenho fornece dados de grande importância para a tomada de decisão em processos de promoção e gestão de talentos (Pfeffer, 2018).

Murphy e Cleveland (2020) alertam para a resistência por parte dos trabalhadores relativamente à avaliação de desempenho, sendo que esta é muitas vezes vista como uma ferramenta que serve para punir em vez de uma oportunidade de desenvolvimento.

1.7 Centros Qualifica

A Portaria n.º 62/2022 de 31 de janeiro (revogada pela Portaria n.º 23/2023 de 9 de janeiro) surgiu com o objetivo de regular a organização e o funcionamento dos Centros Qualifica, que são centros especializados em educação e qualificação de adultos em rede alargada no território nacional. Os Centros Qualifica surgiram em 2017 através do lançamento do Programa Qualifica, que integra uma estratégia definida pelo XXI Governo Constitucional com o objetivo de colocar a educação e formação de adultos como um pilar crucial do sistema de qualificações. Ao longo dos anos tem-se vindo a reforçar a importância que os Centros Qualifica têm no desenvolvimento de estratégias, de modo a haver um trabalho de aproximação junto do público-alvo; estas estratégias passam por parcerias.

Os Centros Qualifica são, assim, estruturas decisivas que trabalham para promover uma aprendizagem ao longo da vida inclusiva e de qualidade, centrando-se nas necessidades, interesses e expectativas dos indivíduos, valorizando os percursos individuais dos mesmos, contribuindo para uma melhoria de qualificações (escolares e profissionais) e valorizando os percursos individuais de cada um desses indivíduos (ANQEP, 2022).

Os destinatários são adultos com idade igual ou superior a 18 anos e, excecionalmente, os jovens NEET¹. Há destinatários com prioridades, sendo eles: cidadãos sem o ensino secundário, baixa escolaridade, analfabetos ou com níveis de literacia muito baixos, com percursos de qualificação (escolar ou profissional) incompletos (Portaria n.º 62/2022, art. 2.º).

No âmbito previsto pelo artigo 3.º da Portaria n.º 62/2022, de 31 de janeiro, um Centro Qualifica tem como responsabilidade e obrigação:

¹ Jovens com idade compreendida entre os 15 e 29 anos que não se encontram a trabalhar, estudar ou a frequentar algum tipo de formação.

- Divulgar informação relativamente aos processos de aprendizagem ao longo da vida, com o objetivo de mobilizar adultos a inscreverem-se nos Centros Qualifica e ficarem informados;
- Estabelecer parcerias e mapear instituições territoriais, bem como o estabelecimento de protocolos em contexto de aprendizagens ao longo da vida com públicos distintos;
- Desenvolver itinerâncias recorrendo a recursos de entidades parceiras com a finalidade de desenvolver um trabalho de proximidade;
- Imitir e atualizar o Passaporte Qualifica, tendo em consideração o percurso de vida do candidato;
- Identificar ofertas e respostas existentes de qualificação ajustadas às necessidades, interesses e expectativas do público, com a finalidade de orientar e encaminhar devidamente os candidatos para o percurso de qualificação a fazer, bem como o respetivo acompanhamento, mesmo que o percurso seja externo ao Centro Qualifica;
- Desenvolver processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC) adquiridas por processos formais, não formais e informais, podendo este processo ser desenvolvido no âmbito escolar, profissional ou de dupla certificação, tendo por base as qualificações que integram o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ);
- Recorrer à criação de uma Comissão de Avaliação e Certificação, nos termos do previsto no artigo 6.º, se o adulto reunir todas as condições;
- Registrar e atualizar o Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO), garantindo da sua credibilidade;
- Trabalhar para o cumprimento de metas de concretização física e financeira, garantindo a prestação de contas;
- Monitorizar e avaliar continuamente a sua atividade e o nível de desempenho dos serviços prestados;
- Realizar, sem prejuízo, formação de Português Língua de Acolhimento no âmbito da Portaria n.º 183/2020, de 5 de agosto, sendo que as entidades promotoras dos Centros Qualifica têm de ser certificadas pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) ou entidades que tenham diploma de criação ou permissão de funcionamento o desenvolvimento da atividade formativa;

- Garantir níveis de eficácia, eficiência e qualidade adaptados aos critérios definidos na Carta de Qualidade dos Centros Qualifica, que contribuam para a execução da política pública de educação e formação de adultos e para a boa gestão dos recursos públicos que lhes estão afetos.

1.7.1 Constituição da Equipa/Estrutura

Relativamente à equipa de um Centro Qualifica, esta é composta pelos seguintes elementos:

1. Coordenador: Responsável pela liderança e supervisão geral do centro, tendo que:
 - Assegurar a representação institucional do Centro Qualifica;
 - Gerir o funcionamento ao nível da gestão pedagógica, organizacional e financeira;
 - Estar presente e presidir a Comissão de Avaliação e Certificação e às sessões de validação;
 - Coordenar a elaborar o plano estratégico de intervenção, assim como o relatório de atividades que decorrem no Centro;
 - Gerir a equipa Técnico-Pedagógica de Centro Qualifica.
2. Técnicos de Orientação, Reconhecimento e Validação de Competências (TORVC): Profissionais que desempenham um papel fundamental na orientação dos candidatos e na validação das suas competências. É de salientar que o número de TORVC por cada Centro Qualifica varia de acordo com as candidaturas dos projetos. Estes estão responsáveis por:
 - Fazer a orientação e acompanhamento dos candidatos que recorrem ao Centro até à conclusão do percurso de qualificação;
 - Coordenar os processos de reconhecimento, validação e certificação de competências, integrando o júri de certificação;
 - Integrar a Comissão de Avaliação e Certificação, quando solicitado pelo coordenador.
3. Formadores ou Professores: Especialistas nas diversas áreas de competências-chave e nas diferentes modalidades de educação e formação, estão responsáveis por:

- Identificar as necessidades de formação individual de cada candidato;
- Participar no processo de reconhecimento, validação e certificação de competências;
- Promover e realizar ações de formação de acordo com o percurso de vida de cada candidato;
- Desenvolver atividades de acompanhamento e documentos de apoio aos processos de qualificação dos adultos a nível individual;
- Integrar a Comissão de Avaliação e Certificação, quando indicado pelo coordenador.

Adicionalmente, a equipa pode ser apoiada por um técnico administrativo, cuja função é apoiar na gestão diária, sob supervisão direta do coordenador e dos TORVC. Compete ao técnico administrativo:

- Participar na implementação de ações de divulgação com a finalidade de mobilizar adultos para processos de aprendizagem ao longo da vida;
- Auxiliar o coordenador nas tarefas intrínsecas ao funcionamento da Comissão de Avaliação e Certificação;
- Participar na elaboração das propostas de protocolos a celebrar pelo Centro Qualifica;
- Planear itinerâncias, assim como o recurso a instalações e equipamentos de entidades locais e entidades parceiras, sob orientação do coordenador;
- Ajudar o coordenador e os técnicos de orientação, reconhecimento e validação de competências no desempenho das suas competências (Portaria n.º 62/2022, de 31 de janeiro).

1.8 Carta da Qualidade

Como já mencionado anteriormente, um Centro Qualifica tem a missão de apoiar a qualificação de adultos, valorizando o percurso de vida e as competências adquiridas ao longo de toda a sua vida. A Carta da Qualidade surge como um instrumento que garante a qualidade e transparência dos serviços prestados pelos Centros Qualifica; esta assume um compromisso diário dos Centros Qualifica com a finalidade de assegurar um atendimento

eficiente, acessível e orientado para as necessidades dos candidatos que a eles recorrem (ANQEP, 2022).

A Carta da Qualidade está, assim, inserida num contexto legislativo e normativo que regula a qualificação de adultos em Portugal. A legislação que estabelece as bases para a qualificação de adultos, incluindo a Portaria n.º 62/2022, de 31 de janeiro. Segundo a ANQEP (2022), o principal objetivo desta Carta é assegurar que os candidatos recebam uma atenção personalizada e que os processos de certificação sejam realizados com a máxima eficiência e respeito pelas necessidades de cada indivíduo, uma vez que se caracteriza por ser um processo totalmente individualizado e centrado no indivíduo.

A ANQEP (2022) sublinha que a Carta da Qualidade está alinhada com aquelas que são orientações e recomendações europeias sobre esta matéria em específico, nomeadamente o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino Superior e Formação Profissional (EQAVET), assim como com a Agenda Europeia para a Educação de Adultos, referente a práticas de autoavaliação sistemática e à implementação de instrumentos de avaliação interna, com a finalidade de promover a qualidade.

Podemos considerar:

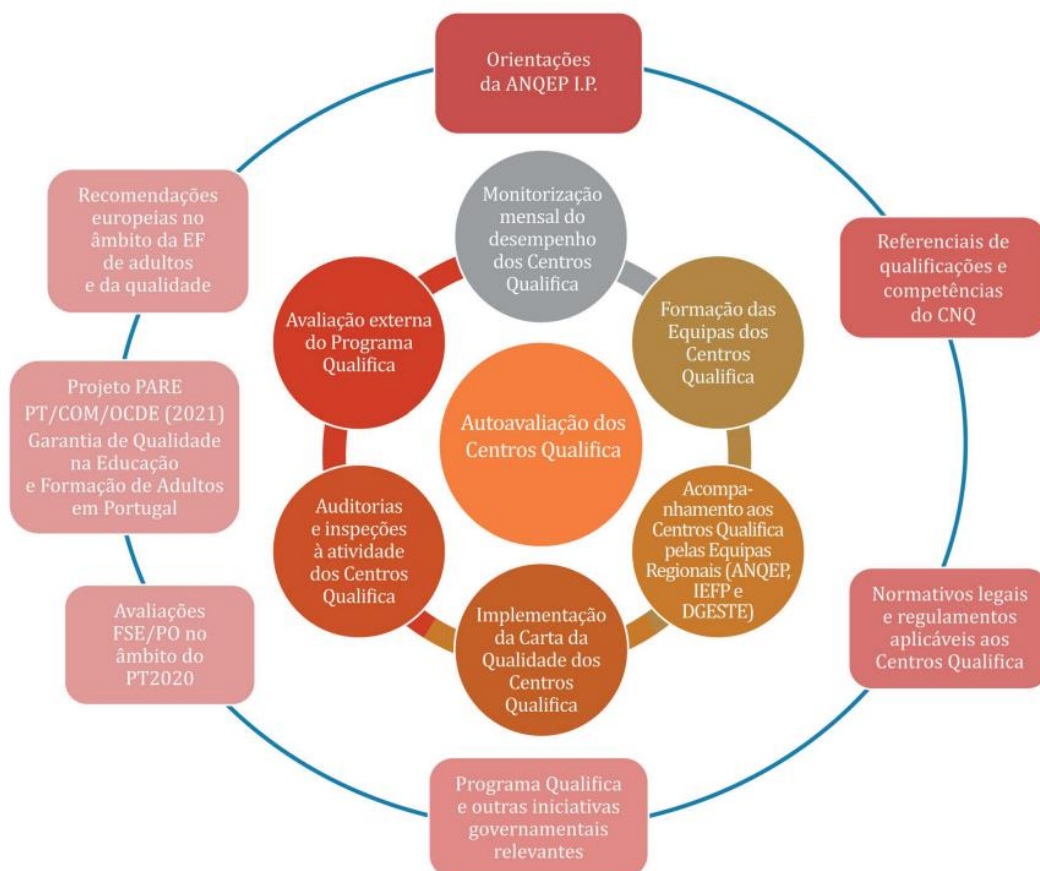
- As Equipas Regionais de Acompanhamento (coordenadas pela ANQEP);
- A Formação das equipas dos Centros Qualifica promovidas pela ANQEP, onde há promoção de discussões de casos verídicos e partilha de experiências entre Centros Qualifica;
- A monitorização mensal dos indicadores de desempenho dos Centros, de acordo com o SIGO, que é disponibilizado a cada Centro e às equipas regionais responsáveis pelo acompanhamento. Pode-se afirmar que esta monitorização é cada vez mais voltada para a eficiência e eficácia;
- A elaboração de referenciais de competências e de qualificações que fazem parte do Catálogo Nacional de Qualificação (CNQ).

Podemos olhar para as inspeções à atividade dos Centros Qualifica pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência ou pela Inspeção-Geral do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, assim como para as auditorias e a avaliação externa do Programa Qualifica, como outros mecanismos que têm como finalidade garantir a qualidade.

A Figura 5 representa o modelo definido pela ANQEP no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) e para efeitos de gestão de Implementação do Programa Qualifica.

Figura 4

Modelo de Garantia da Qualidade dos Centros Qualifica



Fonte: ANQEP (2022, p.8).

MÉTODO

1.1 Técnicas e Instrumentos de recolha de dados

A presente investigação é de natureza qualitativa, uma vez que tem como finalidade compreender em profundidade perceção dos trabalhadores sobre o processo de avaliação de desempenho no Centro Qualifica. A abordagem qualitativa permite explorar significados, experiências e interpretações dos participantes, sendo adequada para estudos que envolvem fenómenos sociais complexos (Creswell, 2014).

Optou-se pelo estudo de caso, uma vez que esta metodologia permite analisar detalhadamente um contexto específico, possibilitando uma compreensão aprofundada dos processos e das dinâmicas existentes (Yin, 2018). O estudo recai sobre um Centro Qualifica, especializado na qualificação de adultos, com o objetivo de investigar a forma como a avaliação de desempenho influencia o desenvolvimento profissional e a qualidade dos serviços prestados.

Como explicado anteriormente, os Centros Qualifica têm como objetivo promover a qualificação e certificação de competências, contribuindo para a aprendizagem ao longo da vida e a melhoria da empregabilidade. O contexto organizacional e as práticas de avaliação de desempenho são aspetos fundamentais para a qualidade dos serviços oferecidos.

A amostra deste estudo é não probabilística e intencional. Ou seja, os elementos são escolhidos com base nos critérios subjetivos e de conveniência, sendo que os resultados não se podem generalizar para toda a população, mas sim aprofundar a compreensão do fenómeno estudado, conforme defende Creswell (2014).

A seleção intencional consiste em selecionar participantes que tenham características específicas ou experiência relevante para o tema em estudo. Neste contexto, opta-se por participantes que tenham experiência direta com o sistema de avaliação do Centro Qualifica, de forma a obter dados ricos e significativos. Quivy & Campenhoudt (2013) salientam que esta abordagem permite focar na profundidade

e na qualidade das informações, essenciais para a compreensão dos fenómenos sociais investigados.

Neste sentido as entrevistas são compostas por três grupos de participantes:

- Coordenador do Centro Qualifica;
- Técnico de Orientação, Reconhecimento e Validação de Competências (TORVC);
- Formadores das Áreas de competência-chave.

Para recolher os dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, pois permite obter informações detalhadas e explorar diferentes perspetivas sobre o tema. As entrevistas foram conduzidas com base num guião previamente elaborado, dividido em dimensões relacionadas com os objetivos específicos da investigação. Este guião [ANEXO A] incluiu questões abertas que possibilitam a liberdade de expressão dos participantes, favorecendo uma análise aprofundada (Quivy & Campenhoudt, 2013). É de salientar que os instrumentos a recorrer durante a entrevista são o gravador e a declaração de consentimento livre e esclarecido.

Para além da entrevista, recorreu-se à análise documental, que teve como fonte a análise da Carta da Qualidade dos Centros Qualifica, documentos estruturantes do funcionamento do centro, nomeadamente as monitorizações.

RESULTADOS

1.2 Procedimento de análise de dados

De seguida, apresenta-se as dimensões e respetivos específicos que estiveram na base de construção do guião de entrevista.

Tabela 1

Dimensões e objetivos específicos.

Dimensão/ Bloco/área	Objetivos específicos
A) Perfil Pessoal	Conhecer o perfil da entrevistada;
B) Critérios de Avaliação	Analisar quais os critérios e métodos são utilizados na avaliação de desempenho, incluindo a frequência e as ferramentas utilizadas;
C) Satisfação e motivação	Investigar a perceção dos trabalhadores do Centro Qualifica sobre o sistema de avaliação de desempenho, incluindo o impacto na motivação, satisfação e desenvolvimento de competências.
D) Desenvolvimento de competências	Perceber as finalidades da avaliação de desempenho no Centro Qualifica, como o desenvolvimento profissional, a identificação de talentos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.
E) Cultura Organizacional	Investigar o papel da avaliação de desempenho na promoção de uma cultura organizacional positiva no Centro Qualifica, considerando fatores como comunicação, <i>feedback</i> e reconhecimento de mérito.

Fonte: Elaboração própria.

1.3 Participantes

Figura 5

Dados demográficos dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Função
E1	46	Masculino	Formador
E2	51	Feminino	Técnica
E3	64	Masculino	Formador
E4	54	Feminino	Formador
E5	60	Masculino	Formador
E6	53	Feminino	Coordenador

Fonte: Elaboração própria.

Como a tabela indica, a amostra do presente estudo é composta por seis profissionais do Centro Qualifica, todos pertencentes à equipa técnico-pedagógica, incluindo: a coordenadora do centro, técnicos de orientação (TORVC) e formadores de áreas de competência-chave. A amostra apresenta equilíbrio entre o género feminino e masculino. As idades dos entrevistados estão compreendidas entre os 46 e os 64 anos.

Os participantes apresentam formação superior e experiência relevante no contexto da qualificação de adultos. Em termos contratuais, observa-se alguma diversidade entre contratos sem termo, contratos a termo e contratos de prestação de serviços.

1.2.1 Critérios e Métodos de Avaliação de Desempenho

No geral os entrevistados foram unânimes ao afirmar que não existe um sistema estruturado de avaliação de desempenho no Centro Qualifica. Existem, sim, algumas práticas informais, como reuniões com o objetivo de haver momentos de balanço, ou até mesmo conversas diárias.

Neste sentido, os mesmos apontam para o facto de existir predominância da informalidade e intuição.

“Não existe um sistema oficial, o que existem são algumas reuniões periódicas, [...] em que os formadores falam da evolução dos formandos e das suas técnicas, como é que tem conseguido fazer com que os formandos continuem a trabalhar e a desenvolver a sua formação.” (E1)

“[...] Fazemos reuniões por ação, por grupo de RVCC, à medida que há necessidade com os formadores. Vamos fazendo reuniões de acordo com a necessidade. Temos as reuniões de validação, as reuniões de início e temos as reuniões anuais. [...]” (E2)

“[...] É tudo muito intuitivo, porque nada disto é quantificado. É tudo muito informal. Portanto, porque não há... Claro que a pessoa com experiência vai percebendo se está a ser bem-sucedido ou se está a ser aprovado na sua atividade pela coordenadora e pelos colegas.” (E3)

“Nenhum. Nunca fui avaliada [...]” (E4)

“[...] a equipa pedagógica reúne-se e faz o balanço. E partilhamos também ideias, que ficamos a conhecer melhor o grupo, como é que eles se comportam com os outros formadores. E, talvez, aí também nos consigam ajudar, de certa maneira, a melhorar e a ver o que falta. [...]” (E4)

“Não existe, [...] Pelo menos que seja formal.” (E5)

“[...] Não existe uma frequência regular pré-determinada. Eventualmente, quando há as conversas informais, vou tendo esse *feedback*, mas não é nada formal.” (E5)

Além disso, um dos entrevistados, com experiência noutros Centros Qualifica, reforça que esta realidade parece ser comum no setor:

“Em vários sítios por onde eu passei, não existe uma avaliação formal.” (E3)

1.2.2 Critérios Implícitos e Avaliação Informal

Apesar de não existir um sistema estabelecido, os entrevistados apontam para alguns critérios subentendidos como indicadores de desempenho, nomeadamente:

- Sucesso dos formandos (não abandono do processo);
- Qualidade dos portfólios;
- Certificações;
- Solicitação para integração de novas equipas.

“A nível qualitativo, tem que ver com o sucesso das certificações [...]” (E3)

“[...] iniciativa, com autoformação, com vontade de aprender.” (E6)

“ [...] a nível quantitativo é um bocadinho difícil. Mas a nível qualitativo tem que ver com o sucesso das certificações. Portanto, se houver muitas certificações e portfólios de muito boa qualidade, significa que a equipa está a funcionar bem. E sim, enquanto formador está a haver um bom desempenho ao longo do processo.” (E3)

1.2.3. Impacto na Motivação e Satisfação Profissional

A ausência de uma avaliação estruturada não é indiferente ao bem-estar e à motivação dos profissionais. Para alguns entrevistados, a existência de um sistema formal poderia contribuir para maior envolvimento e sentido de orientação:

“Havendo um sistema de avaliação do desempenho, poderia ajudar na motivação dos formadores.” (E1)

“Vai-me motivar. Se temos uma avaliação positiva [...] leva-me a corrigir os erros.” (E2)

De forma geral, destaca-se a importância do *feedback* para a melhoria contínua e perceção do desempenho:

“Sem *feedback*, sem avaliação, a pessoa não sabe [...]” (E6)
“É bom saber o *feedback* dela para melhorar.” (E4)

“Sim, [...] vai-me motivar. Se temos uma avaliação positiva, ou mesmo que seja menos boa, vai-me levar a corrigir os erros do que estou a fazer menos bem. Sim, melhorar sempre.” (E2)

“Eu acho que é importante [...] para mim também é bom saber o *feedback* dela para melhorar, se for o caso disso, haverá sempre qualquer coisa a corrigir, não é?” (E4)

“Positivamente, sim. A forma como são transmitidas as orientações e como nos são dadas algumas indicações é feito a levar uma propositiva e no sentido de melhorarmos.” (E5)

“Claro que sim, sem *feedback*, sem avaliação, a pessoa não sabe, se o trabalhador, ou neste caso o colaborador, não sabe. Estamos a desempenhar bem as nossas funções também quando trabalhamos com objetivos, e se atingimos os objetivos, supostamente é porque fazemos as coisas bem, mas não temos *feedback* por parte da nossa hierarquia, não existe.” (E6)

O Entrevistado 3 afirma que não se sente motivado pela avaliação: “ [...] não é para mim uma fonte de motivação o ser avaliado. Não é por isso que eu faço mais ou faço menos.”

1.2.4. Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de Competências

A maioria dos entrevistados considera que a avaliação de desempenho, quando realizada com critério, é um instrumento importante para o desenvolvimento de competências, permitindo a identificação de lacunas e orientação para a melhoria: “Há críticas que serão sempre construtivas [...] para nos permitir evoluir.” (E4)

“Sim. Sim, porque nós temos de, além das ferramentas pedagógicas e competências pedagógicas, ter aqui algumas competências sociais, [...]”

“Sim, avaliação desempenho sim. [...] Se há uma avaliação, nós estamos a verificar a nível de formação, a nível de desempenho, a nível de correção de portfólios, a nível de formação. Muitas vezes há coisas que não estão muito bem, nós reunimos e falamos para melhorar e vê-se essas melhorias no desempenho.” (E2)

“[...] há críticas que serão sempre construtivas, portanto, para nos permitir evoluir, [...] Ou seja, o objetivo é sempre ser algo positivo ou transformar em algo positivo.” (E4)

“Sim, se for bem feito, sendo-nos dadas indicações de algumas coisas em que eventualmente estejamos a fazer ou não tão bem ou, no todo, não estejamos a fazer aquilo que seria mais correto e que iria permitir identificar essas lacunas e permitiria fazer alterações para conseguirmos fazer as coisas de forma mais correta.” (E5)

“Claro que sim, é proporcional, se é identificado que eu tenho menos competências, ou menos formação numa área, ou que preciso desenvolver qualquer coisa [...]” (E6)

Todos os entrevistados, à exceção do entrevistado 6, dizem ter frequentado formações realizadas por iniciativa própria (digitais, pedagógicas, sociais).

“Faço algumas pequenas formações online, pedagógicas e sociais no âmbito da formação.” (E1)

“Sim, [...]. A nível da ANQEP, a nível da gestão, a nível de E-formador. Tirei uma formação, ainda há pouco tempo, de E-formador; dar formação online [...]” (E2)

“Sim,[...] PowerPoint, criação de apresentações em PowerPoint, o que se chamava de apresentações de sucesso. [...] na área comportamental. [...] na área digital, E-formador de conteúdos. [...] Fiz sobre o Moodle [...] um curso para mediação.” (E3)

“Sim, [...] principalmente a nível digital.” (E4)

“[...] nomeadamente no digital e para a formação online quando foi, na altura, pós-pandemia.” (E5)

Por sua vez o entrevistado 6 aponta o seguinte: “As formações que nós realizamos por parte da escola nada tem que ver com a nossa área, no entanto, pontualmente, a ANQEP desenvolve algumas formações, agora há um tempo para cá não, dirigidas aos técnicos e até aos formadores para melhorarmos o desempenho das nossas funções.”

1.2.5 Inexistência de um sistema formal de recompensas

Há uma inexistência percebida de um sistema formal de recompensas:

“Não existe forma de compensação do sistema que nós temos.” (E1)

“A recompensa é dentro da equipa, de resto não há sistema de recompensas.” (E6)

Sendo o reconhecimento informal e subjetivo:

“Eu acho que a recompensa é um reconhecimento.” (E3)

“[...] Sim, [...] Gosto de ver o meu trabalho reconhecido no sentido, com os meus formandos. Em que o nosso objetivo, que temos conseguido sempre atingir todos os objetivos traçados a nível de inscrições, encaminhamentos e certificações.” (E2)

Existe sim uma continuidade contratual como forma de recompensa: “[...] ter sempre grupos. Pois, voltar a ser contratada.” (E4)

Para além disso os entrevistados apontaram para uma flexibilidade e justiça percebida:

“[...] sinto que se tenta recompensar as pessoas pelo trabalho que é feito.”

“[...] há formadores que levam mais tempo a fazer as coisas, outros menos e isso é difícil de aferir dentro também do método de trabalho e da forma como se faz as coisas, mas, de certa forma, aí sinto que se tenta recompensar as pessoas pelo trabalho que é feito. [...] Sim, não haver uma grande rigidez a nível de horas para concluir os processos dos grupos sendo adaptado ao tipo de pessoas e às vezes à constituição dos grupos.” (E5)

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. Inexistência de um Sistema Estruturado de Avaliação de Desempenho

Os dados revelam que não existe um sistema formal de avaliação de desempenho no Centro Qualifica. Em vez disso, são referidas práticas informais, como reuniões casuais, conversas informais e observações intuitivas.

Esta realidade não vai ao encontro com o que defende Pontes (2022), que salienta que a avaliação de desempenho deve ser contínua, estruturada e alinhada com os objetivos da própria organização. Também Sekiou et al. (2009), através de Godinho (2014), descrevem fases organizadas que não acontecem neste caso: diagnóstico, preparação, execução e *feedback* formal. O afastamento destas etapas pode comprometer a eficácia da gestão de pessoas e por consequência o alinhamento estratégico.

Já a informalidade generalizada mencionada pelos entrevistados confirma as críticas de Chiavenato (2004) respetivamente à burocracia ou ao afastamento de critérios nos métodos tradicionais, o que resulta numa avaliação pouco eficaz.

2. Critérios Implícitos e Avaliação Informal

Apesar de não existir um sistema formal, os profissionais reconhecem critérios implícitos para avaliar desempenho, tais como: taxa de certificações, reconhecimento informal por parte da equipa e qualidade dos portfólios.

Esta prática remete-nos para os "critérios tácitos" de avaliação, que estão geralmente presentes em contextos organizacionais de carácter informal, conforme descrito por Murphy & Cleveland (1995), onde o julgamento individual substitui critérios objetivos. Isto, segundo os mesmos autores, pode contribuir para favoritismo ou perceção de injustiça.

Neste seguimento, a teoria de Schein (2009) sobre os níveis invisíveis da cultura organizacional é particularmente pertinente, uma vez que defende que a avaliação do desempenho é conduzida com base em suposições e normas não formalizadas, o que pode limitar o seu impacto na melhoria contínua.

3. Impacto na Motivação e Satisfação Profissional

A falta de um sistema formal de avaliação gera sentimentos mistos. Muitos entrevistados afirmam que o *feedback* poderia efetivamente aumentar a motivação orientando, melhorando assim o desempenho; outros, no entanto, referem que a avaliação não é por si só motivadora.

Estas percepções comprovam o que foi avançado por Macedo et al. (2020), que sublinha a importância do *feedback* contínuo na motivação e compromisso organizacional. Por sua vez Latham & Mann (2018) também reforçam que avaliações bem implementadas contribuem para o aumento da satisfação e produtividade, ao invés de avaliações mal estruturadas ou inexistentes que podem gerar frustração.

O caso específico do entrevistado que não se sente motivado pela avaliação relembra que, tal como defende Pfeffer (2018), a motivação é multifatorial e deve ser abordada através de um conjunto de políticas coesas e não apenas por instrumentos formais.

4. Desenvolvimento de Competências

Os dados obtidos mostram que os profissionais valorizam a avaliação de desempenho como um instrumento de desenvolvimento de competências, desde que esta seja clara, formativa e orientadora. No geral os entrevistados procuraram formação adicional por iniciativa própria, o que vai ao encontro do compromisso com a melhoria contínua.

Pontes (2022) defende que a avaliação deve ser utilizada como uma ferramenta de desenvolvimento e não de punição — algo que a maioria dos entrevistados reconhece como desejável. Latham & Mann (2006) reforçam que a avaliação deve permitir reconhecer lacunas e sugerir percursos de formação, o que embora não esteja a acontecer no Centro estudado, é parcialmente realizado de forma informal.

No que se refere à iniciativa individual dos entrevistados em frequentar formação, esta revela uma cultura de autoevolução, sendo que também levanta uma crítica à ausência de uma política institucional de capacitação baseada em diagnóstico formal, o que contraria a Carta da Qualidade (ANQEP, 2022), que recomenda avaliação sistemática para orientar formações.

5. Recompensas e Reconhecimento

Os entrevistados referem apenas reconhecimento simbólico através de: elogios, renovação de contratos e atribuição de grupos, o que confirma o caráter informal do sistema de gestão de desempenho.

Para Pfeffer (2018), o reconhecimento e as recompensas são elementos considerados fundamentais para sustentar o desempenho e reter talentos. Quando o reconhecimento é unicamente informal ou subentendido, pode gerar percepções de injustiça ou até mesmo desvalorização do esforço individual, tal como alertam Murphy & Cleveland (1995).

Neste seguimento, verifica-se um desalinhamento entre a prática observada e as recomendações da ANQEP (2022), que defende sistemas claros de gestão da qualidade e avaliação sistemática.

6. Avaliação de Desempenho e Cultura Organizacional

Apesar da informalidade, os entrevistados referem a existência de um ambiente colaborativo e justo, onde há espaço para diálogo, partilha de práticas e valorização mútua.

Este aspeto é central no modelo de cultura organizacional proposto por Schein (2009), que realça a importância das normas e valores partilhados mesmo que subentendidos.

A comunicação interna, embora seja informal, parece eficaz e funcional, o que vai ao encontro de Cardoso (2006) e Jakobson (2008), que afirmam que a comunicação e a organização são inseparáveis. No entanto, é importante reconhecer que a falta de comunicação formal sobre critérios e processos de avaliação debilita a capacidade da organização em alinhar práticas com objetivos.

CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo compreender a forma como a avaliação de desempenho dos trabalhadores de um Centro Qualifica pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional e, em última instância, para a própria melhoria dos serviços prestados. Através da realização de um estudo de caso, com recurso a entrevistas semiestruturadas a elementos da equipa técnica e pedagógica, foi possível reconhecer diferentes aspetos cruciais referentes à existência de práticas estruturadas de avaliação, à perceção dos trabalhadores, bem como ao impacto destas práticas na motivação, satisfação e desenvolvimento de competências.

No geral, conclui-se que não existe um sistema formal e estruturado de avaliação de desempenho no Centro Qualifica. Em vez disso, prevalece um conjunto de práticas informais, que apesar de representarem uma tentativa de acompanhamento, não substituem um sistema transparente e alinhado com os próprios objetivos estratégicos da organização.

Respondendo à questão de investigação, verifica-se que a avaliação de desempenho, mesmo que informal, tem impacto positivo na motivação e na perceção de valorização profissional, particularmente quando acompanhada de *feedback* construtivo. É importante reconhecer que, apesar disso, a inexistência de critérios claros e de processos regulares compromete a solidez dessas perceções, acabando por reduzir o potencial da avaliação como uma ferramenta de desenvolvimento contínuo e de gestão de talentos.

Como aspetos positivos, destaca-se a presença de um clima organizacional colaborativo, com comunicação informal e entreajuda entre membros da equipa. Esta cultura de proximidade acaba por compensar, mesmo que parcialmente, a ausência de instrumentos formais. Neste sentido, há um sentimento de pertença e reconhecimento, mesmo simbólico.

No entanto, é de realçar alguns aspetos negativos, como a ausência de um modelo estruturado de avaliação que sirva de orientação aos trabalhadores, que identifique lacunas formativas e incentive a evolução profissional. É de realçar também a inexistência de recompensas formais ou até mesmo de instrumentos institucionais de valorização, podendo desmotivação a médio prazo.

Contributo/Implicações práticas do Estudo

Para além do seu contributo a nível académico, este estudo tem implicações práticas pertinentes para a melhoria da gestão de desempenho nos Centros Qualifica. Em primeiro lugar, demonstra a necessidade de implementação de um sistema que seja estruturado, transparente e contínuo de avaliação de desempenho, que seja capaz de alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, promovendo desenvolvimento individual e promoção do mérito.

O presente trabalho sugere que a formalização de critérios, *feedback* sistemático e comunicação clara sobre o desempenho, contribuem para a motivação, envolvimento dos profissionais e melhoria dos serviços prestados aos candidatos. Desta forma, o estudo pode ajudar os gestores e coordenadores de Centros Qualifica, no sentido de adaptarem futuras práticas de avaliação.

Em suma, este estudo, ao reforçar a importância da avaliação como ferramenta de aprendizagem e não de controlo ou de punição, contribui para uma mudança na cultura organizacional dos Centros Qualifica, estimulando a criação de ambientes mais reflexivos e orientados para a excelência profissional.

Limitações do estudo

Este estudo apresenta algumas limitações, sendo importante mencioná-las. Primeiramente, a investigação recaiu apenas sobre um único Centro Qualifica, o que limita a possibilidade de generalização dos resultados a outros contextos organizacionais idênticos. Embora o objetivo não fosse a generalização estatística, mas sim a compreensão aprofundada do fenómeno, é importante reconhecer que o alargamento da amostra a outros centros poderia ter contribuído para a análise e oferecido uma visão mais representativa da realidade a nível nacional.

Em seguida, verificou-se algum constrangimento por parte de alguns participantes no momento de abordar diretamente temas relacionados com avaliação de desempenho. Sendo um tema sensível, associado à inexistência de um sistema formal e à possibilidade de interpretação subjetiva das práticas existentes, pode ter, naturalmente, condicionado a profundidade e a naturalidade de algumas respostas; mesmo que se tenha garantido a confidencialidade.

Sugestões para investigações futuras

Por fim, importa referir que nem todos os participantes demonstraram estar inteiramente familiarizados com o conceito de sistema estruturado de avaliação de desempenho. Em alguns casos, revelaram alguma dificuldade em distinguir entre práticas informais de *feedback*, reuniões regulares e processos formais de avaliação. Pode ter sido, portanto, uma limitação que influenciou as respostas, dificultando uma análise mais clara.

Tendo em conta as limitações identificadas, sugere-se para futuras investigações o alargamento do estudo a outros Centros Qualifica, com a finalidade de comparar práticas, perceções e impactos da avaliação de desempenho. Este alargamento possibilitaria identificar padrões comuns ou divergentes e contribuir para uma proposta mais sólida de políticas e práticas de como se faz a própria gestão de desempenho.

Para além disso, seria pertinente haver uma sensibilização do que é a avaliação de desempenho e um sistema estruturado da avaliação de desempenho e, em seguida, o desenvolvimento de um modelo de sistema de avaliação de desempenho especificamente adaptado à realidade dos Centros Qualifica. O desenvolvimento e implementação progressiva desse sistema poderiam ser acompanhadas por estudos de impacto, envolvendo metodologias qualitativas e quantitativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP). (2022). *Carta da Qualidade dos Centros Qualifica*. Editorial do Ministério da Educação e Ciência.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*.

Cardoso, O. D. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40, 1123-1144.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. Elsevier Brasil.

Chiavenato, I. (s.d.). *Gestão de pessoas: O novo papel*. Universidade de Ciências e Tecnologia.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.

do Nascimento, D. C. (2009). *Percepções de Cultura e Mudança Organizacional* (Master's thesis, Universidade de Coimbra (Portugal)).

Ferreira, J. (2019). *Eficiência organizacional em centros de formação de adultos*. Edições Académicas.

Jakobson, R. (2008). *Linguística e comunicação*. Editora Cultrix.

Latham, G. P., & Mann, S. (2006). Advances in the science of performance appraisal: Implications for practice. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21, 295–337.

Latham, G. P., & Mann, S. (2018). *Advances in the science of performance appraisal: Implications for practice*. *Organizational Psychology Review*, 9(2), 123–145.

Macedo, A., Silva, P., & Almeida, R. (2020). A motivação dos formadores e o impacto da avaliação de desempenho. *Estudos Organizacionais*, 25(3), 101–118.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.

Obrigado pelo esclarecimento! Com essa correção, a referência correta no formato APA (7ª edição) fica assim:

Peixe, C. I. A. (2022). *O trabalho de técnicos de reconhecimento, validação e certificação de competências num Centro Qualifica* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.

Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*(24), 86-99.

Pfeffer, J. (2018). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.

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

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2025). *Manual de investigação em ciências sociais*.

Ribeiro, A. M. L. (2024). *Perfectionism, emotion regulation and burnout: A mediational hypothesis* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Estudo Geral. <https://hdl.handle.net/10316/116622>

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. SAGE Publications.

Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo.

Silva, J. (2021). *A implementação da Carta da Qualidade nos Centros Qualifica: Desafios e perspectivas*. Universidade de Lisboa.

Silva, T. C. G. (2021). *A Avaliação do Desempenho nas Organizações Sociais: Estudo no concelho de Viseu* (Master's thesis, Instituto Politecnico de Viseu (Portugal)).

ANEXO

Anexo A- Guião entrevista semiestruturada

Dimensão/ Bloco/área	Objetivos específicos	Questões	Unidades de Registo
A) Perfil Pessoal	Conhecer o perfil da entrevistada.	A.1 - “Que idade tem?” A.2 - “Quais são as suas Habilitações Literárias?” A.3 - “Qual é a sua função no Centro Qualifica?” A.4 - “Há quanto tempo trabalha nesta função?” A.4 - “Qual o tipo de contrato que tem?”	
B) Critérios de Avaliação	Analisar que critérios e métodos são utilizados na avaliação de desempenho, incluindo a frequência e as ferramentas utilizadas;	B.1 - “Que critérios são utilizados para avaliar o desempenho dos trabalhadores?” B.2 - “Que ferramentas ou métodos são utilizados no processo de avaliação?” B.3 - “Os métodos utilizados refletem adequadamente o desempenho dos trabalhadores?” (coordenadora) B.4 - “Com que frequência é que avaliam o seu desempenho?”	
C) Satisfação e motivação	Investigar a perceção dos trabalhadores do Centro Qualifica sobre o sistema de avaliação de desempenho, incluindo o impacto na motivação, satisfação e desenvolvimento de competências.	C.1 – “Como se sente em relação à avaliação de desempenho no Centro Qualifica? Considera a avaliação justa?” C.2 – “Acredita que a avaliação pode influenciar a sua motivação no trabalho? Como?” C.3 – “Como é que os trabalhadores reagem ao processo de avaliação de desempenho? Sentem-se envolvidos?” (coordenadora)	

D) Desenvolvimento de competências	Perceber as finalidades da avaliação de desempenho no Centro Qualifica, como o desenvolvimento profissional, a identificação de talentos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.	D.1- “A avaliação de desempenho ajuda no desenvolvimento das suas competências? Pode dar exemplos?” D.2- “Sente que é recompensado? De que forma? As recompensas são adequadas?” D3 – “Realizou alguma formação para melhorar o seu desempenho (qualidade do serviço prestado)? Se sim, em que áreas?” D.4- “Há alguma relação observada entre a avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências?” (coordenadora)	
E) Cultura Organizacional	Investigar o papel da avaliação de desempenho na promoção de uma cultura organizacional positiva no Centro Qualifica, considerando fatores como comunicação, <i>feedback</i> e reconhecimento de mérito.	E.1- “A avaliação de desempenho influencia o ambiente de trabalho? Como?” E.2- “Acha que a comunicação sobre a avaliação é clara e transparente? Conhece os critérios de avaliação do seu desempenho? Como foram comunicados?” E.3- “Recebe <i>feedback</i> da avaliação? De que forma é recebido esse <i>feedback</i>?” E.4- “Considera que a avaliação utilizada permite reconhecer o seu mérito?” De que forma? E.5- “Há algum tipo de reconhecimento ou recompensa associado ao processo de avaliação de desempenho?” (coordenadora) E6 – Considera que a avaliação de desempenho pode ser um instrumento para a promoção de uma cultura organizacional positiva? De que forma? (coordenadora)	

Anexo B- Declaração de Consentimento Livre e Esclarecido

Declaração de consentimento livre e esclarecido

Eu, _____, C.C:
_____ concordo em participar, como voluntário/a, na entrevista realizada no âmbito do projeto de dissertação, realizada pela estudante de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (Dora do Vale) e tem como orientadora responsável a Professora Especialista Filipa Martinho do Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém (ISLA).

O presente projeto tem por objetivo central investigar o impacto do processo de avaliação de desempenho para os trabalhadores de um Centro Qualifica e compreender as suas finalidades e impactos na organização. Compreendo que este estudo tem como finalidade a pesquisa, que os dados obtidos serão divulgados seguindo diretrizes éticas de investigação. Autorizo, por esta via, que a informação que prestei em entrevista possa ser inserida nos resultados da pesquisa em curso. Sei que posso abandonar a participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Santarém, ____ de ____ de 2025.

Assinatura: _____