



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

Ana Catarina
Fatia Caxias

**IMPLEMENTAÇÃO PILOTO DE UM
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO: UMA PME
TECNOLÓGICA**

Projeto submetido como requisito para obtenção do
grau de Mestre em Ciências Empresariais

ORIENTADORES

Prof. Doutor Fernando Angelino

Prof.^a Doutora Sandrina Moreira

OUTUBRO - 2025

Ana Catarina
Fatia Caxias

**IMPLEMENTAÇÃO PILOTO DE UM
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO: UMA PME
TECNOLÓGICA**

JÚRI

Presidente: Prof. Coordenador Maria Dulce da
Costa Matos Coelho

Orientador: Prof. Adjunto Sandrina Berthault
Moreira

Vogal: Prof. Coordenador João Pedro Pina
Cordeiro

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar este capítulo, não poderia deixar de destacar cada momento vivido. Acompanhada por diversos seres humanos indispensáveis, surgiu um caminho repleto de carinho, dedicação, perseverança, frustrações, entreaajuda e esforço. Uma conquista que, apesar de ser muito minha, reflete a caminhada de muitos outros. Estarei para sempre grata pela oportunidade de vivenciar esta experiência e, como tal, expresso o meu imenso agradecimento a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o final desta jornada.

Agradeço, primeiramente, ao Instituto Politécnico de Setúbal, por fornecer todas as ferramentas necessárias ao meu crescimento e evolução enquanto estudante e profissional. A todos os docentes que transmitiram o seu conhecimento, destacando o Prof. Doutor Paulo Fernandes, fazendo de nós seres humanos mais completos e preparados. Aos meus colegas, que marcaram a minha experiência académica pela partilha e pelo esforço.

Considero, então, imperativo destacar a minha imensa gratidão ao Prof. Doutor Fernando Angelino e Prof.^a Doutora Sandrina Moreira, mais do que orientadores, uma companhia e um guia neste processo duro e solitário, mas que, no fim, se torna profundamente gratificante. Tornaram o percurso mais leve, dentro do caos que por vezes pode ser, refletindo um pouco daquilo que é a arte de ensinar.

Destaco a gentileza de poder estar envolvida num projeto tão gratificante como este. Pelo acolhimento por parte da empresa em estudo, do seu CEO e dos restantes participantes, o meu obrigada. Pela disponibilidade, paciência e empenho em tentar fazer mais e melhor.

Aos meus amigos, que me apoiam diariamente e partilham um pouco desta azáfama. Ao Rafael, Daniela, Pedro, Patrícia, Tomás, Ana e João, pela boa disposição, companhia e lufada de ar fresco. Ao Luís, Priscila, Diogo, Luana, Mariana, Mónica, Beatriz e Eva, pelo companheirismo e amizade incondicional. Por fim, à Érica, que me acompanha desde o nosso início de vida e compreende tudo aquilo que, por vezes, nem eu consigo.

Ao meu Santiago e à minha afilhada Alice, por serem uma luz nos dias mais difíceis.

Dos mais profundos agradecimentos ao Francisco, à Maria, à Helena, ao Vítor e à Rita, por me acolherem tão bem e me permitirem fazer parte de uma família que sempre sonhei ter. Pelo apoio, carinho e amor que me fazem poder acreditar que um dia também terei algo assim.

Ao meu pai e restante família, pelo acompanhamento e motivação para atingir mais e melhor. Forçam-me a descobrir mais sobre mim, a renovar aquilo que pensava saber e a ultrapassar o que antes julgava impossível.

Aos meus avós, Martinha e Rogério, que representam tudo aquilo que quero levar para a minha vida, aqueles a quem devo tudo, aqueles a quem estarei para sempre grata. Nunca poderei retribuir, nem em um milhão de vidas, tudo o que me proporcionaram e o espaço que sempre tentaram preencher. Pela educação, sacrifício e amor incondicional. Por eles, daria a minha vida. Esta conquista é deles.

Ao meu parceiro de vida, a minha companhia, aquele que sempre sonhei ter ao meu lado, ao Diogo, agradeço por ser o meu ponto de equilíbrio, a minha luz no meio do escuro, aquele com quem anseio estar em todos os momentos. Um “obrigada” não chega por todo o amor e paciência. Uma eternidade também não chegaria.

À minha mãe, a minha força e proteção. De onde está, olhará sempre por mim e pelos meus. Faz parte de mim e irei carregá-la orgulhosamente por todos os meus dias. A sua memória estará para sempre viva comigo.

RESUMO

Este trabalho apresenta o planeamento, desenvolvimento e implementação piloto de um sistema de avaliação de desempenho numa PME tecnológica, com o objetivo de estruturar práticas de gestão de pessoas alinhadas com a estratégia organizacional. Foram aplicadas metodologias complementares, como a escala gráfica, incidentes críticos, avaliação 360º e autoavaliação, integradas num único questionário, permitindo obter uma perspetiva abrangente sobre o desempenho dos colaboradores.

O sistema foi implementado com diferentes perfis organizacionais, *developers*, gestora de recursos humanos, gestor de projeto e CEO, possibilitando uma análise diferenciada das relações hierárquicas e funcionais. Os resultados evidenciam que a diversidade de instrumentos favoreceu o envolvimento dos participantes e aumentou a perceção de justiça e transparência no processo avaliativo. Por outro lado, as reuniões de *feedback* informal permitiram recolher sugestões de melhoria e identificar a necessidade de ajustes futuros, como o aprofundamento das métricas utilizadas e a institucionalização do processo.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Gestão de Pessoas; Mercado de Trabalho; PME.

ABSTRACT

This study presents the planning, development and pilot implementation of a performance evaluation system in a technological Small Medium Enterprise (SME), with the aim of structuring people management practices aligned with the organizational strategy. Complementary methodologies were applied, such as graphic rating scales, critical incidents, 360-degree *feedback*, and self-assessment, integrated into a single questionnaire, thus providing a comprehensive perspective on employee performance.

The system was implemented across different organizational profiles, *developers*, human resources manager, project manager, and CEO, enabling a differentiated analysis of hierarchical and functional relationships. The results show that the diversity of instruments favored participant involvement and increased the perception of fairness and transparency in the evaluation process. Furthermore, informal *feedback* meetings allowed the collection of suggestions for improvement and emphasized the need for future adjustments, such as the deepening of the metrics used and the institutionalization of the process.

Although exploratory in nature, applied within a specific organizational context and with a small sample, the research demonstrated the feasibility and potential of adopting structured evaluation systems in SME. There is a need for more robust future studies, using mixed methods and longitudinal analysis, to assess the sustained impact of performance appraisal on factors such as motivation, talent retention, and organizational climate.

Keywords: Performance Evaluation; People Management; Labor Market; SME.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE APÊNDICES	VIII
INTRODUÇÃO	1
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	2
1.1 Missão, Visão e Valores da Empresa	3
1.2 Necessidades da Empresa.....	4
1.3 Relevância do Estudo	7
1.4 Objetivos Gerais e Específicos.....	10
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1 Gestão de Desempenho: Conceitos e Abordagens.....	13
2.2 Importância da Avaliação de Desempenho nas PME	16
2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho	18
2.3.1 Escala Gráfica	21
2.3.2 Incidentes Críticos.....	23
2.3.3 Distribuição Forçada	25
2.3.4 Avaliação 360°	28
2.4 Desafios e Benefícios da Implementação.....	30
3 METODOLOGIA	34
3.1 Tipo de Investigação e Justificação da Escolha	35
3.2 Técnicas de Recolha de Dados.....	37
3.2.1 Análise Documental	37
3.2.2 Observação Participativa.....	39
3.2.3 Entrevistas Semiestruturadas.....	41

3.3	Métodos de Análise de Dados	43
3.3.1	Análise de Conteúdo	43
3.3.2	Análise Descritiva	44
4	LEVANTAMENTO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	46
4.1	Principais Resultados da Análise Documental.....	46
4.2	Principais Resultados da Observação Participativa	47
4.3	Principais Resultados das Entrevistas Semiestruturadas.....	50
4.4	Limitações da Metodologia.....	54
5	PLANEAMENTO E DESENVOLVIMENTO	56
5.1	Diagnóstico Organizacional	56
5.2	Definição de Critérios e Indicadores de Avaliação	57
5.3	Elaboração das Ferramentas de Avaliação	59
5.4	Questionário de Avaliação de Desempenho.....	60
5.5	Estratégia de Comunicação e Implementação.....	61
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	63
6.1	Análise dos Dados Recolhidos.....	63
6.2	Implementação Preliminar do Sistema.....	67
6.3	Ajustes Necessários.....	68
	CONCLUSÃO	70
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICES.....	87

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Análise Documental de RH	88
Apêndice 2 - Observação Participativa de RH e Gestor de Projeto	91
Apêndice 3 - Observação Participativa de RH e Developer	93
Apêndice 4 - Observação Participativa de RH e Gestor de Projeto	96
Apêndice 5 - Observação Participativa Do Gestor de Projeto e Developers	99
Apêndice 6 - Entrevista Semiestruturada com Developers	102
Apêndice 7 - Entrevista Semiestruturada com Gestor de Projeto.....	106
Apêndice 8 - Escala Gráfica.....	110
Apêndice 9 - Incidentes Críticos	112
Apêndice 10 - Avaliação 360°.....	113
Apêndice 11 - Questionário de Avaliação de Desempenho	114
Apêndice 12 - Critérios de Avaliação dos Developers	137
Apêndice 13 - Critérios de Avaliação de RH.....	138
Apêndice 14 - Critérios de Avaliação do Gestor de Projeto	139
Apêndice 15 - Exemplo do Email de Comunicação	140
Apêndice 16 - Exemplo de FAQs	141
Apêndice 17 - Guião de Entrevista - Developer	143
Apêndice 18 - Guião de Entrevista – Gestor de Projeto	144

INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é considerada uma das práticas centrais da gestão de recursos humanos, assumindo, conseqüentemente, um papel fundamental na promoção do alinhamento entre os objetivos individuais e estratégicos da organização. Mais do que um mero instrumento de controlo, trata-se de um processo estruturado que propõe medir, analisar e desenvolver as competências dos colaboradores, fomentando a motivação, a produtividade e a melhoria contínua (Caetano, 2008; Chiavenato, 2008). Nas Pequenas e Médias Empresas (PME), a implementação de sistemas formais de avaliação de desempenho revela-se particularmente desafiante, dado o contexto de proximidade, informalidade e flexibilidade que, muitas vezes, é característico deste tipo de organizações (Armstrong, 2017).

O presente trabalho tem como objetivo apresentar e analisar a implementação piloto de um sistema de avaliação de desempenho numa PME tecnológica, procurando compreender os seus possíveis contributos, limitações e melhorias. Para tal, recorreu-se a um modelo integrado que combina diferentes metodologias, no caso em apreço, a escala gráfica, os incidentes críticos, a avaliação 360º e a autoavaliação. Esta abordagem visa garantir uma perspetiva equilibrada entre objetividade e subjetividade, conjugando dados quantificáveis com evidências qualitativas e reflexões individuais.

O estudo adota uma metodologia de investigação-ação, adequada à natureza aplicada e exploratória do projeto, onde a sua abordagem, permite ao investigador intervir diretamente no contexto organizacional.

Ao longo do trabalho será desenvolvida uma análise estruturada em torno de diferentes etapas, como o planeamento e desenvolvimento do sistema, a definição de critérios e indicadores de avaliação, a elaboração das ferramentas aplicadas, a estratégia de comunicação e sensibilização da equipa, e, por fim, a implementação piloto do processo avaliativo. Posteriormente, serão analisados os resultados obtidos, com base nos questionários aplicados, bem como identificados os principais desafios e ajustamentos necessários.

Deste modo, este estudo pretende não só contribuir para a melhoria da gestão de desempenho da organização em causa, mas também fornecer dados relevantes para a reflexão sobre práticas de avaliação em PME tecnológicas, destacando a importância de processos estruturados, transparentes e adaptados ao contexto específico de cada empresa.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa objeto de estudo é uma organização unipessoal criada com o propósito de oferecer serviços especializados em desenvolvimento tecnológico, com um foco particular em soluções personalizadas para o setor do *catering* aéreo. A sua fundação teve como propósito inicial, assegurar maior autonomia e flexibilidade ao seu sócio-gerente. Desde a sua criação, a empresa tem vindo a consolidar-se no mercado ibérico, oferecendo soluções adaptadas às necessidades específicas dos seus clientes.

A empresa foi fundada em 2018 pelo atual sócio-gerente, que, após uma carreira consolidada no setor tecnológico, decidiu criar a sua própria entidade. A primeira grande parceria foi estabelecida com uma empresa espanhola líder no setor do *catering* aéreo, o que impulsionou o crescimento da empresa e permitiu a expansão da sua equipa. Este seu principal cliente caracteriza-se como uma multinacional de referência no seu setor, com uma presença consolidada no mercado global e reconhecida pela excelência dos seus serviços. Em 2022, a empresa assinou contrato com um segundo cliente estratégico, uma empresa portuguesa do setor tecnológico, diversificando a sua carteira de clientes e solidificando a sua posição no mercado. Considerando a Classificação das Atividades Económicas (CAE) da empresa X, esta poderá ser caracterizada pelo código 62020, de nomenclatura “*Atividades de consultoria em informática*”, incluído a vertente de consultoria para planeamento, gestão e implementação de sistemas informáticos.

Considerando o perfil da empresa e o setor tecnológico em que opera, é possível estimar um volume de negócios anual entre 500.000 € e 1.000.000 €, o que a posiciona como uma pequena empresa dentro da classificação PME. Tal intervalo é consistente com o tipo de serviços prestados, que envolvem soluções tecnológicas personalizadas para grandes empresas, especialmente em meios altamente regulados, com a exigência de soluções específicas para a gestão de operações e *compliance*.

A organização em análise é composta por uma equipa de 13 colaboradores, prestando serviços especializados para dois clientes estratégicos no mercado ibérico. Atualmente, a empresa está em fase de expansão, com planos para aumentar a sua equipa em 30% nos próximos dois anos, investindo em talentos especializados para responder à crescente procura dos seus serviços.

A estrutura organizacional presente na empresa segue uma disposição horizontal e flexível, característica bastante comum em pequenas empresas do setor tecnológico. No caso, o sócio-gerente, além de exercer funções administrativas, está diretamente envolvido na gestão de projetos de elevado valor estratégico, assumindo o papel de principal ponto de contacto com os clientes. Adicionalmente, a equipa é composta por: dois gestores de projeto, alocados com o propósito de coordenar o desenvolvimento das soluções tecnológicas, assegurando o cumprimento de prazos e a qualidade do serviço; oito *developers*, responsáveis pela implementação técnica dos projetos, com especialização em diferentes áreas como desenvolvimento *backend*, *frontend* e integração de sistemas; um especialista em suporte e *quality assurance*, com o propósito de garantir o suporte técnico contínuo aos clientes e assegurar a qualidade das soluções entregues; e um especialista de recursos humanos, responsável pelo suporte e apoio a todas as áreas humanísticas e legais da organização.

1.1 Missão, Visão e Valores da Empresa

Dentro do seu segmento, é necessário compreender o propósito da organização, e as bases em que esta assenta, nomeadamente a definição e compreensão da ambição, propósito e respetivos princípios fundamentais.

A missão reflete de facto a vertente prática e tangível do que é previamente ambicionado (Drucker, 1994). A visão perante o futuro, por sua vez, enquadra-se no desejo em atingir determinados pressupostos (Collins & Porras, 1996). Os valores, em determinada medida, estabelecem toda uma ideologia e princípios determinantes de cultura essencialmente alinhada com os membros integrantes (Costa, 2018). A empresa em estudo tem como missão proporcionar soluções tecnológicas personalizadas e inovadoras, focalizadas no atendimento às necessidades específicas de cada cliente, promovendo eficiência operacional, excelência no desempenho e estabelecendo parcerias de confiança (Morgan & Hunt, 1994). Comprometida com o crescimento sustentável, a empresa valoriza o desenvolvimento dos seus talentos internos, reconhecendo que a base do sucesso está no comprometimento, colaboração e valorização humana (Ulrich & Brockbank, 2005).

O intuito da visão enquanto elemento próprio e característico deverá transparecer a sua finalidade e evidenciar as suas vantagens perante possível concorrência, salientando o seu carácter estratégico e operacional em congruência com o alcance de objetivos nos seus diferentes prazos (Freire, 1997). A visão da empresa X passa pela consolidação da sua marca

como uma referência no desenvolvimento de soluções tecnológicas para PME na Península Ibérica, com planos de expandir a sua presença para novos mercados (Kotler & Keller, 2016). A organização procura ainda fortalecer a sua equipa com profissionais qualificados, contribuindo para o sucesso dos seus clientes e para um impacto positivo no setor (Grant, 2016). A definição prévia da visão apresenta-se como um papel motivador perante a empresa e os seus elementos constituintes (Costa, 2018). Torna-se assim possível a existência de alinhamento de interesses em ambas as vertentes, sendo possível evoluir profissionalmente em funções desempenhadas de modo a atender os requisitos e metas estabelecidas pela organização (Freire, 1997).

Por fim, ao considerar os princípios morais e éticos a seguir, é necessário que estes se encontrem de acordo com as qualidades e características presentes na construção da identidade de empresa, representando firmemente as propriedades da mesma (Serra, et al., 2012). No contexto em análise, os seus valores refletem o compromisso com a inovação e a excelência, enfatizando a criação de soluções tecnológicas modernas e eficazes que superem as expectativas dos clientes (Drucker, 2007). A empresa baseia-se na construção de parcerias sólidas e de confiança, promovendo flexibilidade para adaptar soluções às necessidades específicas de cada projeto integrado (Porter, 1985). O crescimento sustentável poderá ser considerado um princípio fundamental, equilibrando a expansão do negócio com o desenvolvimento dos seus respetivos colaboradores (Elkington, 1999). A valorização humana, por si, é um pilar central, incentivando a criatividade, o trabalho em equipa e o crescimento individual e coletivo, garantindo que a cultura organizacional permaneça alinhada aos objetivos estratégicos (Schein, 2010). Estes pilares delimitam a conduta da organização internamente e de acordo com o seu meio envolvente (Carvalho, Filipe, & Cruz, 2008).

1.2 Necessidades da Empresa

No mundo atual, o colaborador passou a desempenhar um papel de destaque superior dentro das organizações, tornando-se não só um elemento ativo como produtivo, rejeitando a ideologia de ser apenas um mero recetor (Taylor, 1911; Chiavenato, 2004). A visão Taylorista impactou de facto a atualidade, tendo como base primordial a captação de um maior rendimento e consequente alcance de uma maior produção, dispensada de esforço e tempo extra (Drucker, 1999; Taylor, 1911). No caso em análise, o indivíduo é caracterizado pelo seu cruzamento entre humano e máquina, descartando projeções de crescimento em que a sua meta se limita a efetuar as tarefas indicadas, associadas pessoalmente a cada colaborador, promovendo assim, a

maximização da produção (Casado, 2002). O impacto e consequências associadas pelo bom ou mau desempenho, recaem sobre a sua chefia, que necessita de recrutar, treinar, controlar e exigir frutos dos seus colaboradores, e como resultado direto, propor um programa de remuneração adequado, que inclua os estímulos necessários (Casado, 2002).

Logo, numa fase inicial, a maioria das organizações incorporava nos seus pressupostos base, a vertente do controlo, a exigência e o planeamento, sendo o trabalhador considerado um custo de produção e estando frequentemente formatado a alcançar uma determinada meta presente no *core* da empresa (Pereira, 2013). Deste modo, tornou-se crucial desenvolver mecanismos simplificados, definidos por um conjunto de critérios de elevada especificidade e segurança, de modo a permitir que as métricas atribuídas pelo respetivo avaliador, pudessem ser caracterizadas como claras, objetivas e justas (Bilhim, 2009).

O sistema de avaliação de desempenho pode ser definido como “*um conjunto de normas e procedimentos que viabiliza o diagnóstico e a gestão do desempenho, obtendo informações para o desenvolvimento das pessoas, incentivos salariais, movimentação de pessoal, etc.*” (Odelius, 2000 citado por Mattos, 2003, p. 15).

A sua aplicação em contexto de sucesso, permanece pendente de diversos fatores. No caso em análise, é possível atingir tais metas através do uso de uma metodologia adequada, destacando a vertente de gestão por objetivos, elaborado por Peter Drucker, e evidenciando a criação de um sistema de gestão, norteado por um conjunto amplo de recursos disponíveis e métodos adequados, que visam prever o tempo necessário a atingir os pressupostos definidos pela organização (Russo, 2017). São alinhados objetivos individuais às metas organizacionais por meio de um largo processo colaborativo, com a presença de gestores e colaboradores na definição conjunta de metas claras, específicas e mensuráveis, destacando não só as atividades realizadas, como os resultados alcançados (Chiavenato, 2004). Nota-se ainda que, na sociedade atual, a maioria das organizações sugere que, através da junção de um conjunto de indicadores, poderá atrair, motivar e reter os talentos de forma a assumir uma posição de destaque e liderança perante a respetiva concorrência (Lang, 2001).

Seguindo a linha de raciocínio do contexto atual, dentro das organizações, a avaliação de desempenho é aplicada como uma ferramenta que potencializa o crescimento económico, agregando valor aos seus próprios objetivos, permitindo a garantia de uma vantagem competitiva sustentável entre os mercados que a organização se encontra inserida, e a

fomentação de uma procura insistente na melhoria do capital humano entre os próprios indivíduos (Camara, 2015).

No contexto contemporâneo, em qualquer vertente empresarial, a tecnologia digital torna-se predominante, principalmente na área de gestão dos Recursos Humanos (RH), assumindo formatos desde o recrutamento à seleção, formação, crescimento e, consequentemente, a avaliação de desempenho, que na maioria das vezes é aplicada a partir das novas tecnologias (Maditheti, 2017). Deste modo, é crucial acompanhar sistematicamente as mudanças que a própria digitalização engloba, pelo que o departamento de RH interno deverá garantir um alinhamento entre as necessidades estratégicas da organização e respetivas tecnologias, e o capital humano (Fenech et al., 2019).

A necessidade de dedicação a tal prática, reconhecida pela empresa abordada, demonstra que em contexto de desempenho operacional, embora esta seja funcional, não alcança o seu potencial na totalidade. Ao acompanhar o crescimento empresarial, e consequente exigência do mercado, a empresa entende a necessidade de adotar ferramentas mais robustas e eficazes para o seu controlo e gestão de talentos internos. A intervenção solicitada, representa a oportunidade ideal em contexto de complementar a evolução da empresa e desenhar um sistema atual e dedicado aos objetivos definidos, propondo a criação de um sistema de avaliação de desempenho claro e equitativo, com o propósito de ser aplicado em função da medição do desempenho do funcionário, e consequente estimulador à motivação e obtenção de resultados.

A empresa, no caso em análise, tem como base o estabelecimento de critérios de avaliação consistentes e mensuráveis, reforçando o pressuposto de que os funcionários compreendem na totalidade as suas responsabilidades, permitindo que o processo de aprendizagem profissional seja apoiado por *feedback* consistente e pertinente. Com a sua implementação, pela primeira vez de forma estruturada, a empresa poderá acompanhar e gerir o desempenho individual e coletivo, bem como identificar possíveis lacunas no conhecimento, de forma, a melhorar a motivação e produtividade dos seus colaboradores. Através da identificação dos requisitos a superar, os objetivos deste Projeto fixam-se no desenvolvimento de uma metodologia de avaliação clara, identificando os principais indicadores de desempenho, de modo a possibilitar o desenvolvimento de um ciclo de *feedback* contínuo. Idealmente, após aplicação, a empresa deseja encorajar a sua chefia de nível intermédio a usar o sistema de forma conveniente e constante, de modo a que este se torne uma ferramenta de utilização fluída e consistente.

1.3 Relevância do Estudo

De acordo com a Recomendação da Comissão Europeia (2003/361/CE), a categoria correspondente a micro, pequenas e médias empresas encontram-se definidas por empresas que empregam menos de 250 indivíduos, e cujo volume de negócios em quesito anual não excede 50 milhões de euros, ou cujo balanço na sua totalidade anual não exceda 43 milhões de euros (Comissão Europeia, 2023).

O estudo em abordagem apresenta extrema relevância no contexto atual, considerando especialmente os desafios específicos enfrentados pelas PME. Tais organizações representam a maior parte do tecido empresarial em muitos países, dependendo fortemente do desempenho das suas equipas internas para alcançar competitividade, sustentabilidade e presença no mercado. No entanto, é comum identificar diversas lacunas, como a falta de sistemas estruturados para avaliação e gestão do desempenho dos seus colaboradores, o que pode limitar, consequentemente, o seu potencial de crescimento e respetiva retenção de talentos.

Deste modo, a avaliação de desempenho é reconhecida como uma ferramenta estratégica fundamental para assegurar o alinhamento das metas individuais com os objetivos organizacionais estabelecidos. Numa empresa de contexto PME, onde os recursos humanos são mais limitados, um sistema bem estruturado e definido poderá otimizar o uso do capital humano, identificando talentos, lacunas de desempenho e possíveis oportunidades de desenvolvimento. A promoção de uma cultura de *feedback* contínuo poderá contribuir significativamente para uma melhoria da motivação, comprometimento e produtividade perante os seus trabalhadores. Assim, de acordo com Lucas (1971, p. 82), os “*estudos mostram que resultados de avaliações de desempenho, quando bem conduzidos, têm impacto direto na motivação dos colaboradores, na satisfação no trabalho e na melhoria do moral da equipa*”.

A conceção de um sistema adaptado à realidade de uma empresa de pequena ou média dimensão é particularmente importante, uma vez que permite criar um processo de avaliação personalizado, assente em bases de praticidade e eficiência, alinhado à estratégia da empresa, e considerando as suas restrições de recursos, e a necessidade de atingir um determinado nível de flexibilidade. Tal tipologia de sistema deve aliar a simplicidade de implementação, com a capacidade de fornecer informações completas para decisões de gestão relacionadas a promoções, formação, ajustamentos salariais e alocação de diversos recursos.

O estudo em análise assume mais relevância ao abordar a transição das práticas informais, casualmente identificadas nas PME, para o desenho de um sistema de avaliação de desempenho mais estruturado e formal (Tadesse Bogale, 2024). Tal mudança não só contribui para a profissionalização das tarefas de gestão, mas também posiciona a empresa num patamar de elevada competitividade, permitindo maior adaptação a um mercado dinâmico e exigente.

Por fim, a conceção de um sistema de avaliação de desempenho também apresenta impactos positivos no fortalecimento da cultura organizacional, proporcionando um ambiente de trabalho transparente e colaborativo, constituindo um fator essencial para o sucesso a longo prazo de qualquer empresa, uma vez que promove a satisfação dos colaboradores e o alinhamento estratégico (Nneji & Asikhia, 2021). Tais fatores consideram-se indispensáveis para enfrentar os desafios do ambiente empresarial moderno. Deste modo, este estudo não corresponde apenas a uma necessidade prática das PME, mas também contribui para o desenvolvimento de conhecimento aplicado no campo da gestão de desempenho.

No entanto, os desafios a superar como a subjetividade nos critérios, resistência ao *feedback* negativo e perceção de formalismo tornam o processo muitas vezes ineficaz, especialmente quando não adaptado à realidade da organização (Lucas, 1971). Tais limitações reforçam a necessidade de conceber sistemas ajustados às especificidades de cada organização. Segundo Analoui e Karami (2003), uma das principais causas para o insucesso organizacional das PME, passa pela lacuna no enfoque das necessidades do cliente e do mercado, bem como a limitação de gestão e administração aliadas a uma confiança excessiva dos responsáveis, que desejam assumir todas as tarefas.

Nos tempos que decorrem, a integração de tecnologia nos sistemas de avaliação de desempenho é um fator cada vez mais relevante, uma vez que as ferramentas digitais permitem uma maior precisão, eficiência e personalização, promovendo a recolha de dados de forma automática e a entrega de *feedback* estruturado. De acordo com Najafi et al. (2011, p. 1762), “*a digitalização e a integração de ferramentas tecnológicas nos sistemas de avaliação promovem maior precisão, eficiência e personalização*”.

No caso das PME, tal abordagem reduz custos operacionais e aumenta a eficácia total do processo, permitindo resultados mais significativos com menor utilização de recursos (Baritto et al., 2020). A literatura destaca a digitalização como um caminho promissor para otimizar processos e aumentar a credibilidade e a aceitação dos sistemas de avaliação entre os

indivíduos integrantes da empresa (Step Ahead Consulting, 2025). Como tal, é possível reforçar que as empresas que utilizam verdadeiramente o planeamento estratégico têm maiores hipóteses de obter vantagens competitivas (Smith, 1998).

Adicionalmente, a avaliação de desempenho poderá ser considerada uma prática central na gestão moderna de recursos humanos, com especial foco em ambientes empresariais dinâmicos e globalizados. Mesmo situadas em mercados locais, as PME podem beneficiar de práticas globais de avaliação de desempenho para se manterem competitivas e alinhadas com as melhores práticas do setor de enquadramento.

As implementações de sistemas eficazes de avaliação proporcionam o estímulo de um ambiente de trabalho colaborativo e entusiasmante, representado um fator essencial para o sucesso sustentável de qualquer organização (Ensslin et al., 2022).

Em contexto prático aplicado, a conceção e implementação de um sistema de avaliação na empresa abordada, surge da necessidade interna identificada pela empresa, com o propósito de efetivamente crescer em termos de números e qualidade de entrega. No caso, foram percecionados desafios em relação à competitividade e eficiência dos processos de gestão estruturados na empresa, evidenciando a lacuna no departamento interno de recursos humanos e especificando a adoção de práticas de avaliação de desempenho mais estruturadas como parte da sua estratégia de crescimento contínuo.

A implementação prática do projeto em abordagem, remete para o período temporal em que a empresa se encontra e a problemática que a gestão do capital humano enfrenta durante uma fase de ambição à expansão. No caso, a ausência de um sistema formal e estruturado de avaliação de desempenho, impossibilita o acompanhamento, *feedback* e registo de dados associados ao desempenho individual e coletivo, bem como a possível identificação de novos talentos e áreas de desenvolvimento. A literatura revela que a implementação de sistemas de tal natureza, é considerada um pré-requisito para atingir pressupostos de eficácia organizacional, demonstrando-se crítico para a motivação dos colaboradores, produtividade e alinhamento de metas individuais com a estratégia definida a níveis superiores (Aguinis, 2013).

A importância da sua aplicação permite estruturar meticulosamente os processos de gestão do desempenho, proporcionando a definição de critérios objetivos e indicadores mensuráveis, possibilitando a avaliação de colaboradores de forma independente e equitativa, o aprimorar da capacidade de desenvolver e reter talentos, bem como a promoção de um

ambiente de trabalho mais motivador e cooperador. Adicionalmente, o *timing* do projeto é pertinente ao estudo e a sua consequente aplicação, uma vez que a empresa se encontra atualmente em elevados ciclos de crescimento, aliados a desafios crescentes a nível de competitividade. Como tal, a implementação das boas práticas de desempenho neste ponto, poderá ser utilizada como vantagem competitiva, fortalecendo a reputação da empresa no mercado de trabalho e facilitando a atração de novos talentos (Armstrong, 2017).

1.4 Objetivos Gerais e Específicos

O desenvolvimento e definição de objetivos claros em sistemas de avaliação de desempenho é considerado um ponto essencial para garantir a eficácia e o alinhamento estratégico das organizações. De acordo com Silva e Costa (2021), a gestão eficaz dos recursos humanos encontra-se diretamente interligada à definição de metas bem definidas, que direcionem os esforços dos colaboradores para resultados específicos. Na falta de enquadramento de objetivos, as organizações podem enfrentar desafios relacionados a baixa motivação, falta de alinhamento estratégico e dificuldades na retenção de talentos, especialmente num contexto de mercado de trabalho cada vez mais competitivo (Locke & Latham, 2002).

Adicionalmente, a definição base de objetivos auxilia na redução de inconsistências nos métodos de avaliação e na respetiva comunicação de resultados. Conforme destacado na literatura por Zhang e Pan (2014), diversas inconsistências entre práticas de avaliação podem resultar em confusão, frequentemente relacionado à dificuldade de aplicação de novas estratégias. No entanto, objetivos bem delineados, por sua vez, oferecem um guia fortificado para os colaboradores, promovendo maior transparência e eficiência nos processos de avaliação.

A presença de objetivos claros apresenta um impacto direto na motivação e no comprometimento dos colaboradores (Locke & Latham, 2013). Em contexto prático, quando as expectativas são estabelecidas, adaptadas e alinhadas às metas organizacionais, os indivíduos percecionam o impacto das suas atividades no sucesso geral da organização, criando um senso de propósito, que estimula, consequentemente, o comprometimento e a produtividade. Como evidenciado por Silva e Costa (2021), tal abordagem melhora o desempenho individual, e fortalece a homogeneidade das equipas e da respetiva cultura organizacional integrada.

No caso, é necessário destacar que objetivos específicos e mensuráveis facilitam a identificação de lacunas de desempenho e a elaboração de planos de formação para desenvolver habilidades e competências. Tal prática é destacada por Silva e Costa (2024) no artigo "*New Times in Performance Evaluation*", reforçando que o alinhamento entre metas individuais e estratégicas é fundamental para o crescimento sustentável das organizações.

Por fim, a clareza nos objetivos ampara igualmente as organizações no contexto de adaptação a mudanças e desafios. Em ambientes de negócios dinâmicos e vulneráveis, no caso abordado, metas bem estruturadas permitem ajustar estratégias rapidamente, garantindo resiliência e agilidade em meio a transformações tecnológicas e económicas (Çakmak, 2023).

Os objetivos principais do estudo, adaptados ao contexto de PME, visam oferecer uma abordagem prática e realista para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho eficaz, alinhado às necessidades e capacidades estabelecidas. Neste caso, é necessário questionar - **a integração de métodos de avaliação de desempenho tradicionais e contínuos, aliada a uma cultura organizacional orientada para a colaboração e inovação, pode contribuir para a melhoria da performance dos colaboradores em PME tecnológicas?**

O primeiro objetivo específico consiste em identificar e selecionar um modelo de avaliação de desempenho que seja adequado para PME do setor tecnológico. Este modelo servirá como base para o desenvolvimento do sistema adaptado à realidade da empresa, sendo que, a seleção será feita com base em critérios como simplicidade, eficácia, aplicabilidade em pequenas estruturas e capacidade de adaptação às funções desempenhadas pelos colaboradores.

Em seguida, e como segundo objetivo específico, será necessário adaptar o modelo selecionado à realidade da empresa, ajustando os critérios e métodos de avaliação para refletirem as funções e responsabilidades específicas dos colaboradores. Uma vez que a empresa possui uma estrutura flexível, com colaboradores que podem acumular diferentes funções, será essencial garantir que o sistema de avaliação reconhece e valoriza esta diversidade de tarefas. A adaptação será feita através de reuniões com a gestão e colaboradores-chave para identificar as competências críticas para o sucesso da empresa e ajustar os indicadores de desempenho de acordo com as prioridades estratégicas, uma vez que a avaliação de desempenho é essencial para alinhar os objetivos individuais às estratégias organizacionais (Silva & Costa, 2021).

Por fim, o terceiro objetivo específico passa pela implementação de um sistema de avaliação adaptado, em formato piloto, numa parte da equipa ou num departamento específico. Esta fase permitirá testar o modelo numa escala reduzida, recolhendo *feedback* dos envolvidos para identificar potenciais ajustes antes de uma implementação mais ampla. O piloto permite verificar a eficácia do sistema, a sua aceitação pelos colaboradores e a sua capacidade de gerar considerações relevantes para a gestão de desempenho. Segue-se a avaliação da eficácia do sistema de avaliação após a implementação piloto, com base no *feedback* dos colaboradores e na análise dos resultados obtidos. Esta avaliação irá permitir a identificação de áreas de melhoria, garantindo que o sistema é eficaz e bem aceite pela equipa. Com base nas informações recolhidas, serão feitos os ajustes necessários para otimizar o sistema antes da sua aplicação a toda a organização.

Tais objetivos, desenvolvidos de forma interdependente, fornecem uma estrutura lógica e prática para a conceção e implementação piloto de um sistema de avaliação de desempenho adaptado ao contexto, contribuindo para o alinhamento estratégico, a motivação dos colaboradores e o crescimento sustentável.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de Desempenho: Conceitos e Abordagens

A gestão de desempenho pode ser caracterizada como um conjunto estruturado de práticas e processos que visa planejar, acompanhar, avaliar e melhorar o desempenho de indivíduos, equipas e organizações, tendo por base o objetivo de alcançar metas previamente definidas (AIHR, 2025). De acordo com Guimarães et al. (1998), a gestão de desempenho aprofunda uma simples avaliação de resultados, abrangendo também o alinhamento estratégico e o desenvolvimento contínuo de competências, tratando-se de uma abordagem dinâmica e integrada, com o propósito de conectar o desempenho individual e coletivo aos objetivos organizacionais. No entanto, devido ao seu quesito de complexidade, Andersen e Fagerhaug (2002) referem que não existe uma definição clara e exata que seja totalmente aceite para este termo.

Os conceitos fundamentais da gestão de desempenho encontram-se baseados em três pilares principais: planeamento, execução e avaliação. O planeamento consiste no estabelecimento de metas claras e alinhadas à visão estratégica da organização, sendo que Lucena (1977) argumenta que a avaliação só faz sentido quando integrada com a etapa de planeamento, uma vez que a sua definição prévia pode de facto obter informações sobre a medição de desempenho (citado por Guimarães et al., 1998). Por sua vez, a execução refere-se à realização das atividades do quotidiano, onde se verifica a aplicabilidade das competências e o input dos colaboradores para atingir as metas estabelecidas (Aguinis, 2019). Por fim, a avaliação, que tradicionalmente é enquadrada em contexto de resultados, evoluiu para incluir dimensões como comportamento, competências e contribuições intangíveis, permitindo uma análise mais abrangente do impacto individual e coletivo (Schein, 2010).

As diversas abordagens de gestão de desempenho variam conforme o contexto organizacional, a maturidade dos processos internos e os respetivos objetivos estratégicos. Entre as principais abordagens, identifica-se a vertente tradicional e a contemporânea. Assim, as abordagens tradicionais concentram-se em resultados financeiros e indicadores de produtividade, incluindo avaliações periódicas, geralmente anuais, conduzidas de forma hierárquica (Dessler, 2017). No seu seguimento, embora possam ser consideradas úteis, tais métodos apresentam limitações, como a falta de consideração por fatores subjetivos e pela inovação (Armstrong, 2021). Métodos tradicionais como escalas gráficas e o método dos

incidentes críticos são amplamente utilizados, no entanto tendem a apresentar alguma rigidez (Guimarães et al., 1998).

Lebas e Euske (2002), (citados por António, 2006, p. 65), afirmam que o conceito de desempenho em abordagem, corresponde “*à ação, ao resultado da ação, e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão; nesta perspetiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um dado período de tempo*”.

No espectro oposto, as abordagens contemporâneas apresentam maior dinamismo, sendo adaptadas à complexidade das organizações modernas. Neste sentido, incorporam elementos como *feedback* contínuo, avaliações por pares e sistemas de gestão baseados em competências. Edwards e Ewen (1996) destacam que tais práticas visam criar um ambiente focado na colaboração, onde o *feedback* constante promove o desenvolvimento contínuo (citado por Guimarães et al., 1998). Deste modo, entre os métodos contemporâneos, destaque para a avaliação 360°, que fornece uma visão holística do desempenho ao reunir *feedback* de diversas fontes, além da Gestão por Objetivos (GPO), desenvolvida por Peter Drucker, que define metas específicas e mensuráveis alinhadas às metas organizacionais. Adicionalmente, sistemas de *feedback* contínuo apresentam a possibilidade de substituição de avaliações anuais por revisões regulares, permitindo ajustes ágeis e suporte constante aos colaboradores (Cappelli & Tavis, 2016; Teamflect, 2025). De acordo com Caetano (2008), reforçando toda a teoria abordada, o desempenho dos colaboradores numa determinada organização poderá ser considerado através de duas perspetivas, no caso em vertente de comportamento (meios) ou resultados (fins).

No entanto, independentemente da abordagem adotada, a cultura organizacional desempenha um papel crucial no sucesso da gestão de desempenho; no seguimento de Guimarães et al. (1998), a qualidade dos resultados obtidos depende diretamente da integração entre processos de gestão e os valores organizacionais. Nos tempos atuais, empresas com culturas organizacionais que promovem transparência, comprometimento, colaboração e desenvolvimento contínuo tendem a obter melhores resultados, criando um ambiente propício para que os colaboradores maximizem o seu potencial (Psico Smart, 2025). Segundo Latham e Wexley (1981), (citados por Caetano e Fernando, 2002), ao sistematizar o conceito de gestão de organizações, no início do século corrente, foi possível observar um maior nível de aceitação da avaliação de desempenho como um fator impactante na gestão de pessoas.

Em contextos atuais, a introdução de tecnologias digitais tem transformado a forma como a gestão de desempenho é efetivamente realizada; ferramentas como softwares de avaliação, plataformas de *feedback* em tempo real e análise de dados permitem uma maior precisão e eficiência nos processos de avaliação. Segundo Taylor et al. (1996), é possível considerar que o uso da tecnologia na gestão de desempenho melhora a recolha de dados e facilita fortemente a personalização das avaliações (citado por Guimarães et al., 1998).

Assim, a avaliação de desempenho é considerada um processo estruturado de medição e análise de performance dos indivíduos integrados dentro de uma determinada organização, com o objetivo de avaliar o cumprimento das funções e responsabilidades atribuídas na sua totalidade, identificar áreas de melhoria e fornecer *feedback* que contribui para o desenvolvimento profissional e para o alinhamento entre o desempenho individual e os objetivos estratégicos definidos pela empresa (Chiavenato, 2014). Sendo este o processo organizacional através do qual se definem padrões e valores alinhados com a estratégia e metas da organização, esta ferramenta garante que os trabalhadores desempenham as suas funções de forma eficiente, fornecendo apoio no processo de tomada de decisões sobre promoções, formações e desenvolvimento de carreiras (Den Hartog & Verburg, 2004).

No entanto, para que se cumpra o pressuposto de melhoria associado, devem ser colocadas em prática atividades cruciais à organização, como a definição dos objetivos organizacionais, a estruturação de um plano de sistemas de compensação adequado, estratégias de formação, desenvolvimento e acompanhamento, mecanismos de melhoria de desempenho, planeamento de carreiras e promoção da cultura organizacional (Cunha et al., 2018).

De forma a garantir que o processo de avaliação de desempenho seja conduzido da melhor forma possível, este deve estar assente em três aspetos fundamentais. Primeiramente, a construção do perfil da função em análise, onde se identificam essencialmente as tarefas a serem avaliadas, com uma descrição clara e objetiva das responsabilidades e deveres associados a cada cargo (Chiavenato, 2014). O perfil em análise é construído através de métodos como entrevistas, observações e análises documentais, permitindo que o avaliador e o avaliado obtenham uma compreensão clara das expectativas e requisitos necessários. Segundo Aguinis (2009), a gestão de desempenho exige uma ligação entre a missão e os objetivos da organização.

O segundo ponto essencial passa pela construção do perfil de competências, tendo como propósito a identificação das competências a serem avaliadas, englobando a vertente técnica,

relacionada ao conhecimento e habilidades específicas necessárias para a execução de uma determinada função, bem como a vertente comportamental, que inclui essencialmente atitudes e valores importantes no ambiente de trabalho (Boyatzis, 1982). O perfil definido possibilita uma avaliação mais detalhada, focada não apenas nas tarefas realizadas, mas também na forma como as tarefas são efetivamente executadas, promovendo uma avaliação mais completa e precisa (Spencer & Spencer, 1993).

Por fim, a construção dos instrumentos de avaliação, entre os quais é possível destacar a Ficha de Avaliação de Desempenho e a Ficha de Autoavaliação. A ficha de avaliação permite ao gestor ou avaliador documentar o desempenho do indivíduo de forma mais objetiva, com base nos critérios definidos anteriormente, em questão de função e competências (Bacal, 1999). A ficha de autoavaliação, por sua vez, oferece ao trabalhador a oportunidade de reflexão sobre o seu desempenho laboral, promovendo um maior envolvimento e comprometimento no processo, tendo como consequência debates e partilhas de opiniões mais fundamentadas durante o processo de fornecimento de *feedback* (London & Smither, 1995). Os três pontos em abordagem são considerados fundamentais para garantir que o processo de avaliação de desempenho seja justo, eficaz e alinhado com os objetivos estratégicos da organização (Armstrong, 2014).

Adicionalmente, uma avaliação de desempenho planeada e estruturada promove o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, providencia uma cultura de *feedback* constante e aumenta a motivação e a produtividade no ambiente de trabalho (Pulakos et al., 2015). Assim, segundo Caetano (2009), a avaliação de desempenho consiste num procedimento, cujo objetivo passa pela identificação, análise, avaliação e desenvolvimento do desempenho dos colaboradores, para que este esteja completamente alinhado com os objetivos da organização em abordagem. A sua aplicação é considerada um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar, consequentemente, a qualidade do trabalho e respetiva qualidade de vida dentro das organizações (Chiavenato, 2008).

2.2 Importância da Avaliação de Desempenho nas PME

Atualmente as PME desempenham um papel fundamental nas economias modernas, sendo responsáveis por 99% do contexto total de empresas no continente europeu, contribuindo significativamente para o emprego e respetivo crescimento económico (Raimundo & Fonseca, 2011). Em Portugal, tal tipologia de empresa representa 99,6% das organizações, gerando cerca

de 75% do emprego privado e mais de metade do volume de negócios nacional (Rodrigues, 2020).

No entanto, apesar da sua relevância económica e social, estas organizações enfrentam desafios estruturais e operacionais que limitam a adoção de práticas estratégicas robustas, como a avaliação de desempenho em contexto estruturado, resultando na falta de alinhamento e consequente redução de eficiência e competitividade (Cardon & Stevens, 2004). Heikkilä et al. (2017) definem a existência de três objetivos de vertente estratégica, diretamente relacionados ao ciclo de vida destas organizações, representados pelo início de um novo negócio, o crescimento e a rentabilidade. No seu seguimento, os objetivos apresentados são parte constituinte da vida das PME, considerando que após a respetiva fase inicial, a sua etapa secundária direciona-se ao crescimento.

As PME são caracterizadas pela sua flexibilidade, proximidade aos clientes e capacidade de adaptação às mudanças do mercado; no entanto, enfrentam barreiras significativas, como o acesso frequentemente limitado a recursos financeiros, dificuldades na atração e retenção de talentos e a ausência de processos de gestão estruturados (Raimundo & Fonseca, 2011). Face a tais limitações, surge a necessidade da implementação de sistemas de avaliação de desempenho que permitam acompanhar o processo de evolução dos colaboradores, identificando áreas de melhoria e alinhando esforços.

De acordo com Gupta et al. (2013), o seu crescimento está repleto de etapas que podem variar de acordo com os ciclos de vida, refletindo a importância de gerir peripécias ou crises, a fim de atingir a maturidade, evitando o declínio. A evolução é considerada uma dimensão crucial para a avaliação do desempenho das empresas, sendo, consequentemente, uma tipologia de medição do sucesso do negócio bastante comum, ainda que não existam evidências da definição de critérios de avaliação exímios (Martín-García & Santor, 2019).

De acordo com Zhou e Wit (2009) e Sarwoko e Frisdiantara (2016), os determinantes para o crescimento das empresas dividem-se em três vertentes, começando, desde logo, pelo contexto individual, que engloba traços de personalidade da área de gestão, a sua competência e o seu passado. De seguida o determinante organizacional, diretamente relacionado com a eficácia e respetivas capacidades de os recursos da empresa desenvolverem produtos ou serviços, Por fim, o quesito ambiental, responsável pelo impacto de crescimento através do estabelecimento de um ecossistema propício ao fomento de competitividade.

A avaliação de desempenho surge como uma ponte estratégica que permite às organizações obterem ferramentas de trabalho valiosas. Segundo Andersen e Fagerhaug (2002), o termo "*desempenho*" não possui uma definição clara e universalmente aceita, sendo adaptável às especificidades de cada organização. Em contexto das PME, esta é crucial no pretexto de enfrentar as limitações tipicamente associadas. O principal foco passa pelo elevado potencial de alinhamento entre a vertente individual e organizacional, proporcionando uma conexão evidente entre as ações dos colaboradores e os resultados globais (Vieira & Novo, 2005).

Em pretexto adicional ao alinhamento estratégico, a avaliação de desempenho desempenha um papel crucial na identificação de lacunas de competências e na definição de ações de formação e desenvolvimento, sendo um processo particularmente importante nas PME, que muitas vezes carecem de programas estruturados de capacitação (Cardoso & Gomes, 2011). Através desta ferramenta, é possível identificar as necessidades específicas de cada colaborador e propor intervenções direcionadas, capacitando o indivíduo pessoal e coletivo a enfrentar os desafios do mercado (Rodrigues, 2020). Adicionalmente, o reconhecimento, aliado à clareza nas expectativas, contribui para aumentar o envolvimento e a motivação dos colaboradores, reduzindo os pressupostos de *turnover* (Raimundo & Fonseca, 2011).

2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é considerada uma prática essencial no contexto de gestão organizacional, tendo por objetivo base o acompanhamento, análise e melhoria contínua da performance de determinados indivíduos e equipas em relação aos objetivos estratégicos previamente definidos pela empresa (Armstrong, 2014). De modo a garantir a eficácia deste processo, é indispensável a utilização de métodos devidamente estruturados, que permitam tanto a mensuração de resultados quanto a identificação de determinados comportamentos e competências que podem eventualmente indicar necessidade de ajuste ou desenvolvimento (Pulakos, 2004).

Segundo Ensslin, Back e Lacerda (2010, p. 130), a avaliação de desempenho poderá ser definida como *“um processo para construir conhecimento no decisor sobre o contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor, por meio de atividades que identificam, organizam e mensuram os resultados”*. Deste modo, o conceito em abordagem destaca a extrema importância da personalização do processo de avaliação às características únicas de cada organização, adaptando os métodos às suas necessidades

específicas e contextos operacionais. A determinação correta de tal escolha, decorre da integração das normas e objetivos pré-estabelecidos, permitindo uma aplicação mais adequada de forma a garantir uma avaliação consistente, eficaz, rigorosa, e acima de tudo, que preze os intervenientes (Silva, 2019).

A importância da utilização de métodos bem definidos e estruturados na avaliação de desempenho é inegável, apresentando um foco especial quando se consideram os benefícios proporcionados. A aplicação de tais métodos de avaliação promove maior coesão interna e o respetivo aumento da eficiência operacional (Werther & Davis, 1996). No seio de diversas tipologias disponíveis, cabe às organizações, consoante a sua realidade e meio de aplicação, decidirem aplicar apenas determinados métodos, consoante aquilo que seja considerado mais apropriado (Mattos, 2003).

Além disso, possibilita a identificação de lacunas de competências que podem ser preenchidas através de formação e desenvolvimento, estimulando o crescimento contínuo dos colaboradores e, por consequência, da organização como um todo (Dessler, 2017). Ensslin e Lacerda (2010) enfatizam que a implementação de métodos de avaliação reforça fortemente a estratégia organizacional, e contribui de forma acentuada para a criação de vantagens competitivas sustentáveis, ao identificar oportunidades de melhoria e ao acompanhar o impacto das ações corretivas implementadas.

No que concerne aos tipos de métodos de avaliação de desempenho, estes poderão ser classificados como qualitativos, quantitativos ou mistos, dependendo das características organizacionais e dos respetivos objetivos da avaliação. No caso dos métodos qualitativos, como os incidentes críticos, estes são essenciais na compreensão de comportamentos específicos e análise de situações que exemplifiquem desempenhos excecionais ou, no espetro oposto, problemáticos (Chiavenato, 2014). No seu seguimento, os métodos quantitativos, como as escalas gráficas e os sistemas de distribuição forçada, promovem uma análise estruturada e comparativa entre os colaboradores, facilitando a identificação de padrões de desempenho e a tomada de decisões baseadas em dados objetivos (Bacal, 1999). Adicionalmente, os métodos mistos, como a avaliação 360°, abrangem uma integração entre elementos qualitativos e quantitativos, proporcionando uma visão mais ampla e detalhada do desempenho organizacional e individual (Lacerda et al., 2012).

Partindo de tal pressuposto, e de acordo com Rego et al. (2015), os métodos de avaliação de desempenho podem assumir duas tipologias de caracterização base. Num primeiro instante são incluídos métodos orientados para os resultados, que se concentram na medição e alcance de metas estabelecidas, tendo como base prática a Gestão por Objetivos (GPO), que segmenta os objetivos individuais e os organizacionais, e o *Balanced Scorecard*, que enquadra uma abordagem equilibrada ao integrar diferentes perspetivas do desempenho, nomeadamente a vertente financeira, de clientes, processos internos e de respetiva aprendizagem.

Ainda de acordo com Rego et al. (2015), o segundo ponto enquadra métodos orientados para o contexto comportamental, que analisa a forma como os devidos resultados são alcançados, avaliando as atitudes e competências dos colaboradores, dos quais torna-se possível destacar o Ensaio Narrativo, caracterizada por uma descrição detalhada do desempenho, a Escala Gráfica, direcionada para a utilização de escalas predefinidas para avaliar diferentes dimensões, o Checklist Comportamental, que permite avaliar a presença de comportamentos específicos, o método de Incidentes Críticos, que estuda e regista eventos de impacto significativo no desempenho, e por fim, o método de Distribuição Forçada, que agrupa os colaboradores em diferentes patamares de desempenho.

A escolha do método mais adequado para uma determinada organização deve ser cuidadosamente analisada, considerando fatores como o tamanho da empresa, a maturidade dos seus processos internos, o nível de sofisticação tecnológica disponível e os objetivos estratégicos pretendidos (Dessler, 2017). Assim, Barney et al. (2001) argumentam que a utilização de métodos alinhados com as capacidades dinâmicas e estruturais da organização podem ser considerados um diferencial competitivo, com foco em ambientes empresariais incertos e sujeitos a rápidas mudanças. Em adição, e segundo os mesmos autores, é essencial que os métodos selecionados sejam percecionados como justos e transparentes pelos colaboradores, sendo que, do ponto de vista de equidade social, é possível notar um impacto direto na motivação e no compromisso organizacional.

Outro aspeto relevante a considerar poderá ser a integração dos métodos de avaliação de desempenho com a estratégia global da organização, uma vez que a avaliação deve ser utilizada como uma ferramenta estratégica para orientar a tomada de decisões e agregar valor na empresa (Kaplan & Norton, 1996). Segundo Ensslin et al. (2010), a avaliação de desempenho deve estar profundamente enraizada nos objetivos organizacionais, estruturando-se como um guia para alinhar esforços internos com as exigências do mercado. Deste modo, ao

integrar os métodos de avaliação com a estratégia, a empresa poderá responder de forma mais eficaz às mudanças externas e internas, promovendo o pressuposto de agilidade organizacional (Ensslin et al., 2010).

Na atualidade, a implementação de métodos de avaliação de desempenho beneficia significativamente da utilização de tecnologias digitais. No caso em apreço, ferramentas como plataformas digitais de acompanhamento em “*real time*” e sistemas de análise de dados, permitem uma recolha e gestão de informações mais precisa, eficiente e acessível, reduzindo a carga administrativa associada e fornecendo dados mais detalhados e úteis para a tomada de decisão (Aguinis, 2019). No seu seguimento, Barney et al. (2001) salientam que a integração de tecnologias na gestão de desempenho melhora significativamente a capacidade da organização de identificar, medir e gerir fatores críticos de sucesso. Assim, cabe, imperativamente, à organização disponibilizar os meios necessários para o alcance das metas propostas, isto é, o fornecimento de meios necessários para o alcance do ponto desejado (Camara et al., 2016).

É possível considerar que os métodos de avaliação de desempenho são instrumentos indispensáveis para a gestão estratégica de recursos humanos e a garantia da melhoria contínua nas organizações, onde a escolha do método mais adequado, bem como a sua integração com os objetivos estratégicos da organização, é crucial para garantir o sucesso deste processo (DeNisi & Murphy, 2017).

2.3.1 Escala Gráfica

A escala gráfica poderá ser considerada um dos métodos mais tradicionais e amplamente utilizados na avaliação de desempenho, devido à sua simplicidade, acessibilidade e facilidade no contexto de implementação em diferentes tipos de organizações (Chiavenato, 2014). Este método caracteriza-se por escalas predefinidas que permitem avaliar os colaboradores em diversas dimensões de desempenho, como competências técnicas, comportamentais, produtividade e respetivos resultados obtidos (Werther & Davis, 1996). Tal prática corresponde a uma tipologia de tabela de entrada dupla, sendo que “*nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho*” (Chiavenato, 1999, p. 195).

A sua avaliação é realizada através de classificações atribuídas a critérios específicos, geralmente representados em escalas numéricas, tendo como exemplo prático de 1 a 5, ou

descritivas, tendo como base níveis de "insatisfatório" até "excelente". A estrutura visual e objetiva do método em abordagem facilita a interpretação dos resultados e a comparação entre avaliados, tendo bastante utilidade em contextos de PME, onde os recursos disponíveis para sistemas de gestão de desempenho podem, de facto, ser considerados limitantes (Moreira, 2017; Sousa, 2019).

Em contexto prático, cada colaborador será avaliado semestralmente pelo seu responsável direto, com base em critérios pré-definidos em escalas de 1 a 5 (onde 1 será equivalente a insuficiente e 5 corresponde a excelente), onde indicadores como cumprimento de prazos, capacidade de resolução de problemas e iniciativa serão incluídos. Deste modo, é possível obter *“uma abordagem estruturada e padronizada para a avaliação de desempenho, permitindo a comparação entre colaboradores e a identificação de padrões de desempenho”* (Cunha et al., 2010, p. 143).

A sua utilização apresenta como principal objetivo a padronização de critérios de avaliação, de modo a proporcionar um processo mais estruturado e objetivo (Dessler, 2017). De acordo com Moreira (2017), este método é ideal para organizações que ambicionam a implementação de um sistema de avaliação com baixo custo e elevada aplicabilidade prática. No entanto, a eficácia de tal ferramenta depende diretamente da definição clara e precisa dos critérios a avaliar, bem como da capacitação dos intervenientes no processo de minimizar a subjetividade no processo avaliativo (Bacal, 1999). A subjetividade é frequentemente identificada como uma limitação acrescida do método, uma vez que diferentes avaliadores podem interpretar de forma distinta os mesmos critérios ou escalas (Aguinis, 2019).

No decorrer do tempo, a escala gráfica foi alvo de atualizações e melhorias com o propósito de ampliar a sua eficácia e reduzir as suas insuficiências. Assim, uma das inovações mais significativas corresponde à introdução de escalas desenhadas com base em comportamentos específicos, conhecidas como *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS). De acordo com Sousa (2019), tal abordagem introduz descrições detalhadas para cada nível base da escala, associando comportamentos observáveis e mensuráveis a cada classificação, reduzindo consideravelmente a ambiguidade interpretativa, e promovendo a melhoria de consistência das avaliações. Adicionalmente, as BARS proporcionam maior clareza e detalhe para os próprios colaboradores, que podem compreender com mais precisão o que é expectável em termos de desempenho (Smith & Kendall, 1963).

Em contexto prático abordado, a aplicação da escala gráfica apresenta diversas vantagens práticas associadas. Perante recursos financeiros, tecnológicos e humanos limitados, a simplicidade é apresentada como benefício, uma vez que, a escala gráfica não exige tecnologias avançadas ou processos altamente especializados, permitindo que empresas com estruturas menores possam avaliar e acompanhar o desempenho dos seus colaboradores (Chiavenato, 2014).

A sua implementação poderá fomentar a criação de uma cultura de *feedback* e de melhoria contínua, alinhando os esforços individuais aos objetivos organizacionais (Moreira, 2017). Apesar das suas vantagens, a sua implementação eficaz requer algumas adaptações, de modo a garantir que o método é verdadeiramente útil e alinhado às necessidades específicas, tendo por base a definição de critérios de avaliação de forma participativa, envolvendo tanto gestores e colaboradores no processo (Bacal, 1999).

A aplicação da escala gráfica poderá ser complementada com outras ferramentas de avaliação de desempenho, de modo a estruturar as informações e proporcionar uma visão mais abrangente do desempenho organizacional (Armstrong, 2014). Tem-se como exemplo prático, a aplicação de *feedback* contínuo ou de métodos qualitativos, como o Ensaio Narrativo, para fornecimento de *insights* adicionais sobre os colaboradores, permitindo uma análise mais completa e informada. A sua integração poderá ser valiosa em contexto de PME, uma vez que estas enfrentam desafios relacionados à retenção de talentos e ao desenvolvimento de competências internas. De acordo com Sousa (2019), tal ferramenta representa um ponto importante na tomada de decisão, orientando a alocação de recursos e o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que favoreçam o crescimento sustentável da empresa.

2.3.2 Incidentes Críticos

O método de Incidentes Críticos caracteriza-se por meio de abordagem qualitativa, destacando-se no campo da avaliação de desempenho, pelo seu ênfase a eventos concretos e observáveis que pode afetar significativamente os resultados organizacionais (Reifschneider, 2008), seja de forma positiva ou negativa (Flanagan, 1954). Introduzido formalmente por John C. Flanagan, em 1954, este método concentra-se em registar comportamentos específicos que ocorrem em situações-chave, denominadas de incidentes críticos, para analisar posteriormente a eficácia das ações dos colaboradores, sendo que o registo dos incidentes críticos constitui uma

ferramenta que pode ser muito útil para dar *feedback* e gerir o respetivo desempenho (Caetano, 2008).

O principal objetivo deste método passa pelo fornecimento de uma base objetiva e direcionada para o *feedback* e melhoria contínua, permitindo que os gestores identifiquem comportamentos que agregam valor, e pontos que devem ser ajustados (Flanagan, 1954, citado por Sousa, 2019; Moreira, 2017). De acordo com Flanagan (1954, citado por Caetano e Fernandes 2002), tal direciona-se à anotação de desempenhado decorrido num determinado período temporal, efetuada pelo avaliador, considerando a sua relevância para o âmbito da função.

O método em abordagem destaca-se positivamente pela sua abordagem prática, uma vez que avalia situações reais e específicas, sem depender de generalizações ou percepções subjetivas (Flanagan, 1954). Assim, um incidente crítico poderá ser um comportamento positivo, a resolução proativa de um problema que evitou perdas significativas para a organização, ou negativo, como uma falha grave que resultou em impactos negativos para o cliente ou para a operação em si (Cooper & Wakelam, 1999). Tais especificidades diferenciam significativamente o método de outras abordagens mais generalistas, permitindo uma análise detalhada e orientada para ações corretivas ou de reforço (Sousa, 2019). Contudo, a sua eficácia associada depende diretamente da clareza dos critérios utilizados para definir em que constitui um incidente crítico e da capacidade do avaliador de registar os comportamentos de forma imparcial (Aguinis, 2019).

Um dos pontos críticos principais, frequentemente associados ao método, reside na subjetividade do avaliador, uma vez que a identificação e o registo dos incidentes podem ser influenciados por vieses pessoais (Pulakos, 2004). No entanto, para mitigar este desafio, muitas organizações adotam critérios padronizados e definidos previamente, auxiliando na garantia de maior consistência e justiça no processo avaliativo (Moreira, 2017).

Adicionalmente, a tecnologia tem desempenhado um papel essencial na modernização deste método, através de ferramentas digitais é possível efetuar registos em tempo real, analisando os mesmos de forma mais estruturada, através da partilha transparente entre gestores e colaboradores (Stone & Dulebohn, 2013). A utilização de softwares especializados facilita a análise de tendências e a comparação de comportamentos num determinado espaço temporal, permitindo intervenções mais ágeis e corretamente direcionadas (Sousa, 2019).

A simplicidade da sua utilização, que depende principalmente da observação direta e do registo de comportamentos significativos, permite que este seja implementado sem a necessidade de investimentos elevados. Em contexto de PME, geralmente caracterizadas por estruturas organizacionais menos formais e maior proximidade entre gestores e colaboradores, é possível beneficiar de tal proximidade para a identificação e registo de incidentes críticos de maneira mais eficaz em tempo real (Sousa, 2019). No entanto, para que o método seja bem-sucedido, é crucial que os gestores sejam treinados para reconhecer os incidentes de forma objetiva e para utilizar as informações obtidas com propósito construtivo.

Ao focalizar esforços na identificação de comportamentos específicos e impactantes, o método auxilia as organizações na identificação de padrões de desempenho que podem ser utilizados com o propósito de melhorar processos internos e promover o desenvolvimento organizacional (Moreira, 2017). Contudo, a sua aplicação também possui limitações, enfatizando a negligência do desempenho consistente e regular dos colaboradores, que também é essencial para o sucesso organizacional (Dessler, 2017). Além disso, a subjetividade do avaliador permanece como um desafio, e por tal questão, diversas organizações optam por combinar o método de Incidentes Críticos com outras abordagens de avaliação, como métodos quantitativos ou escalas gráficas, para obter uma visão mais abrangente e equilibrada (Aguinis, 2019).

Em contexto prático, os gestores devem registar situações críticas ao longo do período de avaliação, descrevendo o contexto, a ação do colaborador e o impacto no resultado, sendo que tal informação será discutida durante as reuniões de avaliação (Flanagan, 1954). Deste modo, *“a técnica dos incidentes críticos oferece uma análise qualitativa dos comportamentos observáveis, permitindo a identificação de eventos que afetam significativamente o desempenho individual e coletivo”* (Murphy & Cleveland, 1995, p. 89).

2.3.3 Distribuição Forçada

A Distribuição Forçada pode ser considerada um dos métodos de avaliação de desempenho mais utilizados nas organizações, caracterizando-se pela imposição de uma curva de distribuição estatística na classificação dos colaboradores (Grote, 2005). Esta metodologia constitui-se com base no princípio de que o desempenho humano em grandes grupos segue uma distribuição normal, onde apenas uma pequena percentagem dos indivíduos atinge níveis de desempenho excecional, e a respetiva maioria segue um desempenho médio e,

consequentemente, uma parcela reduzida apresenta um desempenho insatisfatório (Murphy & Cleveland, 1995).

As empresas que adotam tal método obrigam os gestores a classificar os seus subordinados em categorias previamente definidas, seguindo uma curva forçada que poderá limitar a percentagem de colaboradores classificados (Cunha et al., 2010) como, por exemplo, “*excelentes*” a 10%, enquanto a maioria (cerca de 70%) é enquadrada como “*mediana*”, e os 20% restantes são alocados na categoria de “*baixo desempenho*” (Grote, 2005).

A principal vantagem do método em abordagem reside no conceito de forçar uma diferenciação clara entre os colaboradores, eliminando a tendência para uma possível avaliação inflacionada ou subjetiva (Tichy & Sherman, 1993). Assim, diversas organizações verificam que, na ausência de um sistema rigoroso, os gestores tendem a atribuir notas elevadas a quase todos os funcionários, resultando numa falta de diferenciação real, impedindo a tomada de decisões estratégicas em relação à retenção, promoção e desenvolvimento dos colaboradores (Reis, 2013).

No espectro oposto, a aplicação rigorosa da distribuição forçada também poderá apresentar consequências negativas, sendo um dos maiores desafios associados, a atribuição de classificações injustas, dado a obrigatoriedade de atribuição de notas baixas a determinados colaboradores, mesmo quando todos os membros da equipa apresentaram um desempenho sólido e consistente (Lawler, 2003).

Nos últimos anos, inúmeras organizações têm vindo a reconsiderar o uso deste método, especialmente devido às suas implicações na motivação dos colaboradores, sendo que a pesquisa indica que a distribuição forçada poderá criar um ambiente de competição excessiva e até mesmo tóxica, no qual os trabalhadores se sentem pressionados a competir uns contra os outros, em vez de colaborarem para o alcance dos objetivos organizacionais (Bohlander & Snell, 2009). Sendo uma situação particularmente problemática em contextos empresariais que dependem fortemente do trabalho em equipa e da inovação, uma vez que os colaboradores podem tornar-se relutantes em partilhar conhecimento e apoiar os seus pares, temendo que tal ação possa prejudicar a sua classificação no final do período de avaliação (Gomes et al., 2008).

O impacto total da distribuição forçada torna-se ainda mais significativo nas PME, que diferem das grandes organizações em vários aspetos estruturais e culturais. Concretamente, devido à sua constituição por equipas reduzidas, relações mais próximas entre gestores e

subordinados, e uma maior necessidade de flexibilidade na gestão do desempenho, a imposição de um sistema rígido de categorização pode apresentar um problema particular, sugerindo a falta de precisão face ao desempenho real dos colaboradores, podendo desmotivar profissionais altamente qualificados que, devido às quotas impostas, podem ser injustamente classificados como medianos ou abaixo da média (Moreira, 2017).

Os riscos de tal método podem de facto gerar um efeito negativo na colaboração e no respetivo trabalho da equipa, diminuindo a motivação e provocando um afastamento dos colaboradores a funções que dificultam o acesso a uma classificação superior, podendo ser uma alternativa dispendiosa a nível emocional, em contexto de avaliados e avaliadores (Lawler, 2003)

Para mitigar os desafios deste método, diversas empresas optam por combinações híbridas de avaliação, onde a distribuição forçada é utilizada apenas como referência, e não como uma imposição rígida. Por exemplo, a permissão para que os gestores façam ajustes na curva de distribuição em situações excecionais, garantindo que os trabalhadores não sejam penalizados apenas por questões estatísticas (Rego et al., 2015). Outra possibilidade em vista consiste em complementar este método com sistemas de *feedback* contínuo e planos de desenvolvimento personalizados, garantindo que mesmo aqueles indivíduos que recebem classificações mais baixas tenham oportunidades claras de melhoria e progressão na carreira (Aguinis, 2019).

O debate em torno da distribuição forçada também levanta diversas questões sobre a sua compatibilidade com novas abordagens à gestão de talento. Modelos mais recentes, como a avaliação contínua baseada em objetivos ou os sistemas de *feedback* em tempo real, sugerem a substituição de métodos tradicionais de categorização por abordagens mais dinâmicas e ajustadas à realidade dos colaboradores e das organizações (Cunha et al., 2010). Apesar destas críticas e da crescente adoção de novos métodos de avaliação, a distribuição forçada continua a ser amplamente utilizada, especialmente em organizações que valorizam a meritocracia rigorosa e procuram diferenciar os seus colaboradores com base no desempenho (Grote, 2005).

Na prática, os colaboradores serão distribuídos em percentagens pré-definidas, como, por exemplo, 10% associados a desempenho excecional ou necessidades de melhoria, 20% acima ou abaixo do esperado, e 40% dentro do esperado. Assim, segundo Lawler (2003), a

distribuição forçada é particularmente eficaz em organizações que buscam identificar talentos e estruturar planos de carreira de forma transparente.

2.3.4 Avaliação 360°

A Avaliação 360° é caracterizada como um método de avaliação de desempenho que envolve múltiplas fontes de *feedback*, permitindo uma visão holística e abrangente do desempenho dos colaboradores. O método em abordagem baseia-se na recolha de informações provenientes de diversas partes interessadas, como superiores hierárquicos, colegas, subordinados, clientes e fornecedores, garantindo, assim, uma perspetiva mais completa e imparcial da performance dos avaliados (Fonseca, 2013). A sua aplicação distingue-se dos métodos tradicionais, que normalmente dependem exclusivamente da avaliação direta da chefia, reduzindo possíveis enviesamentos e aumentando a perceção de justiça e transparência do processo avaliativo (London & Smither, 1995). Esta ferramenta pode ser considerada como uma “*técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente feedbacks estruturados dos seus superiores, pares, subordinados e outros stakeholders*” (Reis, 2000, p. 11).

A utilização deste método tem vindo a crescer nas organizações, sendo considerado um dos mais eficazes na promoção do desenvolvimento profissional e na identificação de oportunidades de melhoria (Bracken, Timmreck, & Church, 2001). Tal abordagem permite não só um diagnóstico preciso das competências individuais, como também fornece um panorama detalhado do impacto do desempenho do colaborador no ambiente de trabalho e nos resultados da organização. Neste caso, segundo Reis (2000, p. 11) o principal objetivo deste método de avaliação, é “*(...) contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que a utiliza*”.

Um dos principais benefícios da Avaliação 360° consiste na sua capacidade de proporcionar um *feedback* mais abrangente e equilibrado, reduzindo a subjetividade frequentemente associada a avaliações unilaterais, apresentando um impacto significativo na motivação dos colaboradores, uma vez que permite compreender o modo como o seu trabalho é percebido pelos diferentes intervenientes da organização (London & Smither, 1995). Ao rececionarem *feedback* de múltiplas fontes, os trabalhadores ficam com uma noção mais clara dos seus pontos fortes e das áreas de melhoria, facilitando a criação de planos de

desenvolvimento individualizados e orientados para o aperfeiçoamento contínuo (Boudreau & Milkovich, 2000).

Apesar das suas vantagens, esta ferramenta apresenta diversos desafios consideráveis, com especial foco na sua implementação e aceitação. Um dos quesitos primários prende-se com a resistência à mudança, particularmente identificada em organizações onde não existe uma cultura consolidada de *feedback* contínuo, sendo que a sua introdução pode ser rececionada com sentimentos de desconfiança, especialmente em contextos onde os avaliados percecionam que os resultados podem apresentar implicações diretas na progressão da carreira, na remuneração ou na permanência na organização (Snell & Bohlander, 2009). Adicionalmente, a Avaliação 360° exige um grau de preparação bastante elevado, uma vez que a recolha, análise e interpretação de dados requer ferramentas e processos bem definidos e estruturados (Bracken, Timmreck, & Church, 2001).

No contexto de PME, a adoção de tal ferramenta pode trazer benefícios significativos, conciliados com desafios bastante específicos. Na prática, a proximidade entre colaboradores e chefias pode facilitar a implementação de tal método, uma vez que existe maior transparência na comunicação, e consequentemente uma relação de confiança mais estreita entre os membros da organização (Nowack, 1993). No entanto, as PME enfrentam frequentemente limitações em termos de recursos financeiros e tecnológicos, o que pode dificultar a implementação de sistemas estruturados em demasia (Fonseca, 2013). O tamanho reduzido das equipas pode ser representado como um dos fatores limitantes da sua aplicação, podendo oferecer mais rigidez na garantia de anonimato dos avaliadores, comprometendo diretamente a autenticidade das respostas, e causando conflitos interpessoais (London & Smither, 1995).

De modo a garantir a sua eficácia, é fundamental a adoção de estratégias adequadas para a sua implementação. Primeiramente, será necessário garantir que todos os envolvidos compreendam o objetivo do método, e percecionem o mesmo como uma ferramenta de desenvolvimento e não como um mecanismo de punição (Aguinis, 2019). O quesito de formação dos avaliadores e dos avaliados, torna-se igualmente crucial para assegurar que o *feedback* seja construtivo e relevante, evitando comentários subjetivos ou pouco fundamentados (Nowack, 1993). Em simultâneo, a confidencialidade deverá ser delegada como prioridade, garantindo que as respostas sejam anónimas sempre que possível, de forma a incentivar a honestidade e a reduzir possíveis receios de represálias (Cunha et al., 2010).

A utilização simultânea de diversos métodos, nomeadamente em contexto de programas de formação e desenvolvimento, pode contribuir para um crescimento profissional mais direcionado e eficaz, permitindo que os colaboradores estabeleçam objetivos concretos de melhoria com base no *feedback* recebido (Bracken, Timmreck, & Church, 2001). No seu seguimento, o uso de tecnologia pode facilitar a gestão do processo, através de plataformas digitais que permitam a recolha e análise de dados de forma mais eficiente e acessível (Rego et al., 2015).

Tal tipologia de avaliação tem vindo a evoluir ao longo dos anos, adaptando-se às novas exigências do mercado de trabalho e às mudanças nas dinâmicas organizacionais. Com a crescente digitalização das empresas, muitas organizações têm integrado este método em plataformas de gestão de desempenho, permitindo uma análise mais detalhada dos dados e uma maior rapidez na comunicação dos resultados (Stone & Dulebohn, 2013). A exploração de modelos híbridos promove uma cultura organizacional mais orientada para o desenvolvimento e para a melhoria em vertente contínua (Demirkaya, 2007).

Em termos práticos, a aplicação da Avaliação 360° será apenas para cargos estratégicos, por exemplo, gestores de projeto ou cargos de liderança, onde o processo será realizado de forma anónima, através de questionários online, para garantir a honestidade dos *feedbacks*, tendo por base critérios como liderança, comunicação, relacionamento interpessoal e capacidade de tomada de decisão (Bracken, Rose, & Church, 2016). Como sugerem Edwards e Ewen (1996, p. 74), a “*avaliação 360° permite uma análise detalhada e multidimensional do desempenho, fornecendo feedbacks de várias perspetivas e aumentando a perceção de justiça e transparência no processo avaliativo*”.

2.4 Desafios e Benefícios da Implementação

A implementação de sistemas de avaliação de desempenho é considerada uma prática fundamental para a gestão estratégica de recursos humanos, permitindo às organizações a monitorização e melhoria de produtividade, alinhamento de objetivos individuais e organizacionais e respetiva promoção do desenvolvimento profissional dos colaboradores (Armstrong, 2014). No entanto, tal processo não está isento de desafios, especialmente no contexto das PME, onde as limitações de recursos e a necessidade de flexibilidade impõem barreiras claras à adoção eficaz de metodologias estruturadas. Em simultâneo, os benefícios decorrentes de uma avaliação de desempenho bem implementada podem de facto apresentar

resultados significativos, contribuindo para a motivação dos trabalhadores, a otimização da gestão do talento e a melhoria contínua do desempenho organizacional (Cunha et al., 2010).

Entre os principais desafios na implementação da avaliação de desempenho, encontra-se a resistência por parte dos colaboradores e gestores. Muitas vezes, a introdução de um sistema estruturado de avaliação gera receios quanto ao seu impacto no quotidiano organizacional. Segundo Rego et al. (2015, p. 97), *"a forma como os colaboradores percebem a justiça dos processos de avaliação influencia diretamente a sua motivação e envolvimento com a organização"*. A desconfiança em relação à imparcialidade das avaliações poderá impactar uma aceitação reduzida do processo e até ao aumento da rotatividade, caso os trabalhadores sintam que os critérios de avaliação não são claros ou são aplicados de forma subjetiva (Dessler, 2020).

A subjetividade, aliás, representa um dos desafios centrais da avaliação de desempenho. De facto, a aplicação de métodos que dependem exclusivamente da opinião dos gestores, como a avaliação direta pelo superior hierárquico, pode de facto estar sujeito a vieses, com tendência a favorecer certos colaboradores ou uma avaliação baseada em impressões recentes, em oposição de uma análise longitudinal do desempenho (Murphy & Cleveland, 1995). De modo a mitigar tal limitação, muitas organizações adotam metodologias que envolvem múltiplos avaliadores, como seria o caso da Avaliação 360°, que permite obter um retrato mais completo do desempenho ao integrar perspetivas de colegas, subordinados, clientes e fornecedores. No entanto, a sua aplicação enfrenta desafios, especialmente focados ao conceito de confidencialidade das respostas e à capacidade dos avaliadores para fornecerem *feedback* construtivo e objetivo (Fonseca, 2013).

Nas PME, a implementação de sistemas de avaliação de desempenho enfrenta dificuldades adicionais devido a limitações de recursos financeiros, tecnológicos e humanos. É comum verificar a inexistência de departamentos especializados em recursos humanos, ou respetivos softwares de gestão que automatizem o processo avaliativo, o que pode resultar numa abordagem menos estruturada e mais suscetível a falhas (Moreira, 2017). Adicionalmente, devido à proximidade entre gestores e colaboradores, pode de facto existir alguma relutância em adotar métodos de avaliação rigorosos por receio de comprometer o clima organizacional ou de criar tensões dentro da equipa (Gomes et al., 2008). Contudo, quando bem planeada, a avaliação de desempenho pode ser adaptada à realidade da organização sem comprometer a

cultura presente, através da utilização de ferramentas mais flexíveis e personalizadas (Aguinis, 2019).

Apesar dos inúmeros desafios, a implementação eficaz da avaliação de desempenho proporciona diversos benefícios que justificam o esforço envolvido no seu planeamento e execução. Um dos benefícios mais evidentes é a melhoria do desempenho individual e organizacional, uma vez que a avaliação permite identificar lacunas de competências, estabelecer planos de desenvolvimento e alinhar os colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa (Snell & Bohlander, 2009). Estudos demonstram que organizações que adotam práticas formais de avaliação de desempenho registam aumentos na produtividade e maior retenção de talentos, uma vez que os trabalhadores sentem que os seus esforços são devidamente reconhecidos e recompensados de forma justa (Boudreau & Milkovich, 2000).

A criação de uma cultura de *feedback* contínuo, na promoção de um ambiente organizacional mais transparente e colaborativo, representa mais um dos pontos positivos em abordagem (London, 2014). A avaliação de desempenho, quando combinada com reuniões regulares de *feedback*, facilita a comunicação entre gestores e colaboradores, permitindo ajustes rápidos sempre que necessário. Adicionalmente, a adoção de métodos baseados em evidências, como o método de Incidentes Críticos ou o *Balanced Scorecard*, permite às empresas basear as suas decisões em dados concretos em vez de, unicamente, em perceções subjetivas, sendo particularmente importante para as PME, onde a tomada de decisão muitas vezes depende da intuição dos gestores (Moreira, 2017).

A digitalização representa um papel igualmente fundamental na otimização dos processos de avaliação de desempenho, permitindo uma recolha e análise de dados mais eficiente e acessível. Concretamente, a utilização de softwares de gestão de desempenho possibilita a monitorização em tempo real dos indicadores de desempenho, tornando o processo mais dinâmico e reduzindo a carga administrativa associada às avaliações tradicionais. De acordo com Rego et al. (2015), "*a tecnologia tem permitido uma maior objetividade na avaliação de desempenho, ao fornecer métricas que auxiliam a tomada de decisão baseada em evidências*" (p. 112). Para as PME, a utilização de plataformas digitais pode de facto representar uma solução acessível para superar as barreiras logísticas associadas à avaliação de desempenho, garantindo um processo mais estruturado sem comprometer a flexibilidade necessária a este tipo de empresas (Goh, 2012).

A sua aplicação contribui igualmente para a melhoria do desenvolvimento e retenção de talentos, permitindo às organizações identificar e promover colaboradores de alto potencial. Métodos como a Distribuição Forçada, apesar das suas limitações, são amplamente utilizados em empresas que procuram diferenciar de forma clara os seus melhores talentos e tomar decisões estratégicas sobre promoções e planos de sucessão (Grote, 2005). No entanto, a sua aplicação em contexto prático, pode ser mais desafiadora, devido ao tamanho reduzido das equipas e à necessidade de manter um ambiente de trabalho positivo e motivador (DeNisi & Murphy, 2017).

3 METODOLOGIA

O processo de selecionar a metodologia de investigação a aplicar representa um dos aspetos mais críticos na construção de um estudo científico, determinando a respetiva validade e aplicabilidade dos resultados (Creswell & Creswell, 2018).

Para o estudo atual, a abordagem metodológica adotada será a **investigação-ação**, representada por uma estratégia que permite não apenas compreender um problema organizacional, mas também atuar sobre ele, implementando mudanças e avaliando os seus efeitos em contexto temporal real (Tripp, 2005). Esta metodologia é particularmente relevante no contexto das PME, proporcionando um processo dinâmico e iterativo, tendo por base o ajuste da estratégia de avaliação de desempenho de acordo com as necessidades específicas da organização.

No caso, o presente projeto poderá enquadrar-se como um **estudo de caso**, uma vez que se centra na análise aprofundada de uma única PME tecnológica, explorando em detalhe as suas práticas, necessidades e dinâmicas relacionadas com a avaliação de desempenho. Considerando particularmente adequada, a sua utilização, quando se pretende compreender fenómenos contemporâneos inseridos em contextos reais.

A concretização dos objetivos delineados para este estudo será realizada de forma faseada, com um foco bastante rigoroso na articulação entre teoria e prática, assegurando que cada etapa contribui para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho coerente com a realidade.

O **primeiro objetivo**, que consiste em identificar e selecionar um modelo de avaliação de desempenho adequado ao contexto das PME tecnológicas, será concretizado através de uma análise comparativa de modelos existentes na literatura. Esta análise terá como critérios orientadores a simplicidade na aplicação, a eficácia na medição do desempenho, a aplicabilidade em estruturas organizacionais reduzidas e a capacidade de adaptação às diversas funções desempenhadas pelos colaboradores. A seleção do modelo não será apenas teórica, mas terá em conta as dinâmicas observadas na empresa em estudo, garantindo a sua pertinência prática. A revisão da literatura será complementada por entrevistas com responsáveis de gestão e recursos humanos, que contribuirão com perspetivas sobre os desafios e necessidades reais.

O **segundo objetivo** foca-se na adaptação do modelo selecionado à realidade concreta da organização. Este processo será desenvolvido de forma colaborativa, envolvendo tanto a gestão como colaboradores-chave, através de reuniões participativas e entrevistas semiestruturadas. Através desta abordagem qualitativa, será possível identificar as competências críticas associadas às diferentes funções e mapear as responsabilidades que caracterizam o trabalho em equipas polivalentes. Esta fase será guiada pelo princípio de que um sistema de avaliação deve refletir e reforçar os comportamentos que sustentam o sucesso organizacional, como enfatizado por Silva e Costa (2021). Deste modo, os indicadores de desempenho serão ajustados para contemplar não apenas as tarefas técnicas, mas também aspetos como colaboração, autonomia e capacidade de adaptação.

Cumprida esta adaptação, o **terceiro objetivo** será alcançado com a implementação piloto do sistema e subsequente avaliação. Esta etapa experimental irá incidir sobre um conjunto de indivíduos, permitindo testar o modelo em ambiente real, mas controlado. A implementação será acompanhada por sessões de esclarecimento, disponibilização de materiais de apoio e canais abertos para *feedback*. Serão recolhidos dados qualitativos e quantitativos, que permitem aferir a aceitação do modelo, as suas lacunas e os seus pontos fortes. Esta avaliação da eficácia do sistema de avaliação, após a fase piloto, visa compreender o impacto do novo sistema na motivação, perceção de reconhecimento, alinhamento com objetivos e clareza das expectativas.

3.1 Tipo de Investigação e Justificação da Escolha

A investigação-ação é definida por Creswell (2014) como uma abordagem onde o investigador se envolve de forma direta e ativa no contexto em estudo, colaborando com os participantes para identificar desafios, implementar soluções e avaliar os seus respetivos impactos. O método em estudo distingue-se pelas suas características cíclicas, envolvendo fases de diagnóstico, planeamento, implementação, observação e reflexão, permitindo que o conhecimento obtido tenha uma aplicação contínua e prática (Creswell, 2014). Segundo Stringer (2013), a investigação-ação promove uma investigação participativa, incentivando uma colaboração próxima entre os *stakeholders*, e garantindo que as soluções desenvolvidas sejam viáveis e sustentáveis no contexto organizacional.

A sua opção e aplicação é consolidada pelo facto de a empresa em causa enfrentar desafios concretos na gestão do desempenho dos seus colaboradores, necessitando de um

modelo de avaliação eficaz que se alinhe às suas especificidades. Conforme indicado por Reason e Bradbury (2008), a investigação-ação é considerada apropriada quando se pretende não apenas estudar uma realidade, mas também transformá-la, sendo este um dos seus principais diferenciais face a metodologias de vertente tradicional. No caso em análise, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho requer um processo iterativo, onde a interação entre os intervenientes irá permitir a construção de um modelo adaptado às necessidades reais da organização.

No contexto das PME, tal aplicação é ainda mais pertinente, dado a sua caracterização através de estruturas flexíveis, processos menos formalizados e uma necessidade constante de adaptação ao mercado (Raimundo & Fonseca, 2011). A metodologia abordada possibilita que o estudo evolua de forma colaborativa, integrando o conhecimento dos gestores e colaboradores na conceção e implementação do modelo de avaliação de desempenho. Adicionalmente, este método contribui para a aprendizagem organizacional, permitindo que a empresa desenvolva competências internas para a gestão do desempenho, reduzindo a dependência de consultores externos e promovendo uma cultura de melhoria contínua.

A investigação-ação alinha-se diretamente com as recomendações metodológicas para estudos em gestão e ciências sociais. Segundo Creswell (2014), metodologias qualitativas como esta permitem compreender, de forma mais profunda, fenómenos organizacionais complexos, captando nuances que abordagens quantitativas isoladas poderiam ignorar. Tal metodologia permite um grau elevado de envolvimento do investigador com a realidade da empresa, proporcionando uma compreensão holística do problema e das dinâmicas organizacionais envolvidas.

Conforme McNiff e Whitehead (2011), este método permite que as intervenções sejam ajustadas continuamente, garantindo que o modelo de avaliação proposto se adeque de forma prática e eficaz ao contexto inserido. No caso específico das PME, onde os recursos são frequentemente limitados e as decisões precisam de ser mais ágeis, a investigação-ação oferece a flexibilidade necessária para que o sistema de avaliação seja testado, melhorado e ajustado.

Em termos práticos, em linha com Coghlan e Brannick (2014), a implementação desta metodologia passará por cinco etapas cruciais. Em primeira instância, o diagnóstico da situação atual, envolvendo a análise dos processos existentes e a identificação das principais dificuldades na avaliação de desempenho. Segue-se o desenvolvimento do modelo, tendo por

base as melhores práticas identificadas na literatura e a realidade concreta da empresa. A implementação piloto reflete o momento onde o sistema será testado numa equipa ou departamento específico, seguida da respetiva avaliação dos resultados, através da recolha de *feedback* dos intervenientes. Por fim, surgem os respetivos ajustes e refinamentos, garantindo que o modelo final esteja alinhado com as necessidades organizacionais e promova uma melhoria contínua do desempenho.

Assim, a investigação-ação constitui a escolha metodológica mais adequada para este estudo, pois permite compreender os desafios enfrentados pela empresa na gestão do desempenho e, conseqüentemente, possibilita a implementação de um sistema de avaliação adaptado à sua realidade. Tal abordagem combina rigor científico com aplicabilidade prática, garantindo que os resultados obtidos contribuam efetivamente para a otimização da gestão de desempenho.

3.2 Técnicas de Recolha de Dados

O processo de escolha da(s) técnica(s) de recolha de dados representa uma decisão metodológica fundamental na investigação científica, devido ao seu fator de influência direta na qualidade, profundidade e aplicabilidade dos resultados obtidos (Creswell, 2018).

No âmbito da presente investigação, que adota a abordagem de investigação-ação, técnicas como a análise documental, observação participativa e entrevista semiestruturada resumem as opções escolhidas para a recolha de dados.

3.2.1 Análise Documental

A análise documental consiste na recolha, organização e interpretação sistemática de documentos previamente existentes, sejam dispostos em tipologia formal, como relatórios institucionais e manuais de procedimentos, ou informais, como comunicações internas e registos administrativos (Martins & Belfo, 2011). Tal técnica apresenta diversas vantagens, entre as quais a possibilidade de acesso a um vasto conjunto de informações sem interferência direta no ambiente organizacional e a capacidade de proporcionar uma visão aprofundada e extensa sobre a evolução de determinadas práticas e políticas (Yin, 2018).

No contexto das PME, a análise documental revela-se particularmente pertinente, uma vez que as organizações frequentemente carecem de sistemas formais de gestão da informação,

proporcionando uma dispersão dos dados relevantes sobre a sua respetiva atividade (Raimundo & Fonseca, 2011). Nesse sentido, e dada a sua estrutura flexível e menor burocracia em comparação com as grandes empresas, muitas organizações não dispõem de processos sistematizados de avaliação de desempenho, sendo comum a existência de documentos não padronizados que refletem práticas informais de gestão de recursos humanos, onde a aplicação de tal técnica permite recuperar e organizar esses registos, oferecendo uma base empírica sólida para o desenvolvimento de um sistema de avaliação estruturado.

De acordo com Creswell e Poth (2018), a análise documental possibilita a triangulação dos dados com inúmeras fontes de informação, aumentando a fiabilidade da investigação e reduzindo possíveis enviesamentos. No caso em estudo, a análise documental será complementada por técnicas qualitativas, como entrevistas e observação participante, garantindo uma abordagem expansiva à compreensão dos desafios enfrentados pela empresa. Segundo Martins e Belfo (2011), a triangulação metodológica contribui para a validação dos resultados e reforça a credibilidade das conclusões obtidas, especialmente em estudos organizacionais.

Adicionalmente, um dos principais benefícios da análise documental passa pela sua natureza não intrusiva, permitindo ao investigador obter informações sem necessidade de interromper as atividades normais da empresa (Mónico et al., 2017), sendo que tal característica é especialmente relevante em PME, onde a gestão do tempo é crítica e os colaboradores frequentemente desempenham múltiplas funções. Deste modo, o uso de documentos já existentes minimiza o impacto da investigação na rotina organizacional e facilita a adesão ao estudo por parte dos gestores e colaboradores.

Em termos práticos, a análise documental nesta investigação envolve a recolha de documentos internos da empresa, tais como avaliações de desempenho anteriores, registos de *feedback* e relatórios de desempenho. A sua leitura e análise extensa irá permitir a identificação de padrões, tendências e lacunas nos processos avaliativos, fornecendo uma base estruturada para a definição do novo modelo de avaliação de desempenho a ser implementado. No seu seguimento e de acordo com Yin (2018), este processo requer uma abordagem sistemática, incluindo a verificação da autenticidade e da credibilidade dos documentos analisados.

Por fim, a escolha desta técnica encontra-se alinhada com a abordagem investigação-ação, uma vez que possibilita um diagnóstico detalhado da realidade organizacional antes da

implementação das intervenções (Stringer, 2013). Como afirmam Reason e Bradbury (2008), a investigação-ação exige uma compreensão aprofundada do contexto antes da aplicação de soluções, tornando a análise documental um instrumento essencial para fundamentar as decisões estratégicas e garantir que as mudanças propostas estejam alinhadas com as necessidades reais da organização.

3.2.2 Observação Participativa

A observação participativa é caracterizada como um método qualitativo que consiste na imersão do investigador no ambiente organizacional, permitindo recolher informações diretamente a partir da interação com os colaboradores e da observação das suas atividades diárias (Mónico et al., 2017).

Segundo Yin (2018), esta técnica diferencia-se de outras formas de recolha de dados por permitir que o investigador obtenha uma perspetiva interna sobre os processos em análise, minimizando possíveis apropriações associadas à interpretação subjetiva de respostas obtidas em entrevistas ou questionários. Ao contrário da análise documental, que se baseia em dados pré-existentes, a observação participativa possibilita a recolha de dados em tempo real, garantindo uma visão mais ajustada à realidade atual da empresa.

A utilização da observação participativa revela-se particularmente relevante no contexto das PME, uma vez que tais organizações são frequentemente caracterizadas por estruturas menos formalizadas e processos mais dinâmicos (Raimundo & Fonseca, 2011). Em muitas PME, os sistemas de avaliação de desempenho são informais ou inexistentes, sendo essencial compreender as práticas organizacionais no seu contexto natural antes de propor um modelo estruturado. Assim, de acordo com Martins e Belfo (2011), a observação participativa permite identificar padrões de comportamento, lacunas na gestão de desempenho e interações interpessoais que poderiam passar despercebidas em métodos mais estruturados e dotados de rigidez, como entrevistas ou questionários.

A justificação para a escolha desta técnica baseia-se também na sua capacidade de capturar não apenas o que os colaboradores comunicam, mas também o que efetivamente fazem. Como apontado por Mónico et al. (2017), muitas vezes existe uma discrepância entre os discursos e as práticas reais dentro das organizações, sendo a observação participativa um método eficaz para identificar tais inconsistências. Posteriormente, segundo Creswell (2018),

esta abordagem permite que o investigador compreenda o contexto organizacional de forma abrangente, captando nuances que poderiam ser ignoradas em abordagens exclusivamente apoiadas em autoavaliação ou análise documental.

A observação participativa poderá ser conduzida em diferentes níveis, variando entre uma abordagem mais passiva, onde o investigador observa os comportamentos e interações sem interferir, até uma abordagem mais ativa, em que participa nas atividades da organização (Martins & Belfo, 2011). Para o caso em investigação, será adotada uma abordagem intermédia, na qual o investigador se insere na empresa sem alterar significativamente a sua dinâmica, garantindo um equilíbrio entre proximidade e objetividade. Em contexto aplicado, tal abordagem irá permitir a observação de *meetings*, interações informais, processos de trabalho e práticas de avaliação, fornecendo uma base forte para o desenvolvimento de um modelo adaptado.

No espectro oposto, um dos principais desafios da observação participativa prende-se com a possibilidade de discrepâncias, devido à influência da presença do investigador no comportamento dos colaboradores (Yin, 2018). Como tal, para mitigar esse efeito, será idealmente adotada uma estratégia de observação prolongada, permitindo que os colaboradores se habituem à presença do investigador, reduzindo a reatividade e garantindo dados mais fidedignos.

Em contexto geral, segundo Reason e Bradbury (2008), a investigação-ação exige uma abordagem metodológica flexível e iterativa, onde diferentes fontes de dados são constantemente analisadas e ajustadas para garantir a adequação das intervenções propostas. Neste estudo, a observação participativa será utilizada para complementar a análise documental, permitindo validar ou ajustar as perceções obtidas através da análise de políticas e registos. Assim, no contexto da gestão de desempenho, a observação participativa oferece a vantagem de possibilitar a identificação de boas práticas e a avaliação da cultura organizacional em tempo real. Tal como apontado por Stringer (2013), a cultura organizacional desempenha um papel central na implementação de novos sistemas de gestão, sendo essencial compreender a forma como os colaboradores percebem e reagem a processos avaliativos antes de propor alterações estruturais.

Em termos práticos e em linha com Spradley (1980), a aplicação da observação participativa nesta investigação será estruturada em três fases principais: a primeira é

representada pela **Fase de Imersão Inicial**, onde o investigador irá integrar-se no ambiente da empresa, observando o funcionamento sem interferir diretamente nas atividades, permitindo, assim, a familiarização com a cultura organizacional e a identificação preliminar de padrões de comportamento. Segue-se a **Fase de Observação Estruturada**, onde a recolha de dados será realizada através de observações sistemáticas em reuniões, interações entre equipas e práticas de *feedback* organizacional. Por fim, a **Fase de Reflexão e Validação**, onde os dados obtidos serão analisados e cruzados com outras fontes, como entrevistas e documentos internos, permitindo validar ou ajustar as conclusões iniciais e fornecer recomendações mais alinhadas com a realidade.

3.2.3 Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas consistem em conversas orientadas por um determinado guião previamente definido, dotado de abertura para permissão de liberdade na resposta, promovendo a espontaneidade e a exploração de temas emergentes (Creswell, 2018). Segundo Yin (2018), esta técnica oferece uma combinação eficaz entre estrutura e flexibilidade, permitindo que o investigador possa garantir que determinados tópicos são abordados, enquanto se adapta ao contexto e ao discurso do entrevistado. Tal abordagem é particularmente útil em contextos organizacionais complexos, como o das PME, onde, como já referido anteriormente, os processos são frequentemente informais e adaptativos, exigindo uma escuta ativa, com bastante sensibilidade por parte do investigador.

A escolha da técnica em abordagem justifica-se pelo objetivo de recolher informação aprofundada, flexível e contextualizada, permitindo captar as perceções, experiências e necessidades dos diferentes intervenientes organizacionais, relacionado com o sistema de avaliação de desempenho. A sua abordagem encontra-se particularmente alinhada com a natureza dinâmica e participativa do método de investigação-ação, que exige uma ligação bastante desenvolvida e fortificada entre o investigador e os participantes no processo de mudança (Stringer, 2013).

No contexto prático, a utilização de entrevistas semiestruturadas permite aceder a informação que dificilmente seria obtida através de métodos mais rígidos. No caso, a entrevista semiestruturada possibilita a recolha de dados qualitativos de forma rica e contextualizada, uma vez que traduzem as práticas reais, os desafios enfrentados e as perceções sobre a avaliação de desempenho. Assim, como referem Belfo e Martins (2011), esta técnica é especialmente

adequada quando se pretende compreender o comportamento organizacional a partir da perspectiva dos próprios atores envolvidos no fenómeno estudado.

A flexibilidade inerente a este tipo de entrevista também facilita o desenvolvimento de uma relação de confiança entre o entrevistador e o entrevistado, aspeto essencial para garantir a autenticidade das respostas (Creswell & Poth, 2018). Essa relação é particularmente importante no caso em estudo, onde o ambiente é mais informal e a interação entre os diferentes níveis hierárquicos poderá ser considerada mais próxima. Assim, a adoção desta abordagem possibilita que os participantes se expressem livremente, num ambiente de escuta ativa e contribui para a validação das suas experiências, fornecendo, simultaneamente, dados úteis para o desenho e adaptação de um sistema de avaliação de desempenho verdadeiramente moldado à realidade da empresa.

Adicionalmente, as entrevistas semiestruturadas facilitam a triangulação de dados, ao serem combinadas com outras técnicas como a análise documental e a observação participante. A triangulação torna-se essencial na investigação qualitativa, uma vez que permite validar a informação recolhida a partir de diferentes fontes, aumentando a credibilidade e robustez das conclusões obtidas (Yin, 2018; Creswell, 2018). No caso da presente investigação, as entrevistas possibilitam a verificação da relação entre práticas documentadas e observadas, em contexto de correspondência às perceções e experiências dos colaboradores e gestores da organização.

Em termos práticos, as entrevistas são conduzidas com uma amostra representativa de colaboradores, incluindo elementos da gestão de topo, gestores intermédios e técnicos operacionais, assegurando, assim, a diversidade de perspetivas. O guião de entrevista inclui na sua estrutura questões relacionadas com o entendimento atual sobre a avaliação de desempenho, a existência (ou respetiva ausência) de práticas avaliativas formais ou informais, as expectativas face à criação de um novo sistema de avaliação, as perceções sobre critérios percecionados como justos, sobre objetivos e metodologias preferidas e, por fim, possíveis resistências ou sugestões para a implementação do novo modelo. Como referido por Mónico et al. (2017), a estrutura do guião deve permitir uma abordagem exploratória, mas também comparável entre entrevistas, para facilitar a análise posterior dos dados.

3.3 Métodos de Análise de Dados

A escolha dos métodos de análise de dados em estudos de natureza qualitativa e aplicada, como o presente, exigem uma correspondência direta entre os objetivos definidos, o tipo de dados recolhidos e a respetiva metodologia de investigação adotada.

Uma vez que a investigação em abordagem se insere no paradigma da investigação-ação, focada na resolução de um problema organizacional concreto numa PME, e assenta maioritariamente em dados textuais (entrevistas, observações e documentos internos), optou-se pela escolha e respetiva aplicação de dois métodos complementares, a análise de conteúdo e a análise descritiva. Tais técnicas permitem a exploração, organização e interpretação da informação recolhida ao longo do processo de implementação e avaliação do modelo de desempenho proposto.

3.3.1 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo constitui uma técnica sistemática e objetiva, com o propósito de descrever e interpretar o conteúdo das mensagens, tendo como base a produção de inferências válidas e replicáveis, aplicáveis ao contexto do estudo (Bardin, 2011). Neste caso, trata-se de um método essencial para a análise de dados qualitativos obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, registos de observação e documentos internos da organização.

Segundo Creswell (2018), a análise de conteúdo permite ao investigador identificar categorias, padrões e significados presentes nas falas e comportamentos dos participantes, revelando na sua análise, elementos implícitos que enriquecem a compreensão do propósito do fenómeno estudado. No caso específico das PME, onde muitas práticas não se encontram formalmente documentadas, tal técnica possibilita uma leitura aprofundada da realidade organizacional, respeitando as dinâmicas próprias e informalidades existentes (Martins & Belfo, 2011).

Na aplicação prática deste método ao presente estudo, a análise de conteúdo é utilizada para tratar os dados qualitativos obtidos a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas com o sócio-gerente, os colaboradores e elementos-chave da organização, bem como os registos da observação participante e documentos internos como descrições de função e relatórios de desempenho informais (Krippendorff, 2018). No seguimento de Bardin (2011), o processo irá envolver três etapas fundamentais: (i) pré-análise dos materiais recolhidos; (ii) análise e

categorização do conteúdo com base nos objetivos definidos; (iii) interpretação dos resultados de forma contextualizada. O uso desta técnica permite a identificação de percepções partilhadas sobre o atual sistema de avaliação de desempenho, as expectativas dos intervenientes e as barreiras definidas na implementação de um modelo mais estruturado.

Adicionalmente, a análise de conteúdo é essencial para construir um modelo adaptado ao contexto e realidade da empresa, assegurando que os critérios e instrumentos propostos refletem a linguagem, cultura e prioridades expressadas pela organização. A triangulação dos dados recolhidos com esta técnica, permite reforçar a validade interna da investigação, ao cruzar diferentes perspetivas e fontes de informação (Mónico et al., 2017).

3.3.2 Análise Descritiva

Em complemento, recorre-se à análise descritiva para tratar dados de natureza quantitativa ou categórica, como, por exemplo, os que são recolhidos através de escalas gráficas de avaliação e grelhas de observação estruturada. Esta técnica permite organizar os dados de forma clara, identificar tendências e resumir informações em medidas estatísticas (Creswell & Poth, 2018).

No caso em apreço, a análise descritiva é aplicada para tratar os dados provenientes da fase-piloto do sistema de avaliação de desempenho, designadamente os resultados obtidos pelas escalas gráficas e formulários de *feedback* 360°. As informações são sistematizadas por critérios pré-definidos de desempenho (tendo como base pressupostos como a comunicação, cumprimento de prazos, colaboração em equipa), permitindo identificar padrões de avaliação e variações entre funções ou entre avaliadores e avaliados. Um dos objetivos é verificar se determinados perfis apresentam consistência ou disparidades nos resultados, contribuindo para ajustes ao modelo e maior equidade na sua aplicação.

A análise descritiva será também utilizada para apresentar os resultados de forma acessível aos gestores e colaboradores, traduzindo dados complexos em gráficos e tabelas que sustentem visualmente decisões futuras. Esta abordagem é particularmente adequada ao contexto de PME, onde é essencial demonstrar resultados de forma clara e pragmática, promovendo um maior envolvimento e compreensão por parte de todos os intervenientes no processo (Cooper & Schindler, 2014).

A articulação entre análise de conteúdo e análise descritiva reforça a complexidade e veracidade do estudo, proporcionando uma leitura integrada dos dados recolhidos. Esta abordagem mista permite captar a complexidade das práticas organizacionais e dar resposta às especificidades do contexto analisado (Creswell & Plano Clark, 2018).

4 LEVANTAMENTO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No seguimento da estratégia de recolha de dados delineada, foram realizadas quatro observações participativas, complementadas por uma análise documental. Estas abordagens permitiram obter uma compreensão mais aprofundada do contexto em análise, através da observação direta das dinâmicas e da exploração de documentos relevantes que sustentam as práticas da organização.

4.1 Principais Resultados da Análise Documental

A análise documental realizada em articulação com a responsável de Recursos Humanos revelou um conjunto heterogéneo de fontes, que embora úteis, refletem uma realidade organizacional sem padronização na gestão da informação de desempenho.

De acordo com o **apêndice 1**, a documentação analisada fornece dados relevantes sobre funções, produtividade, formação e comunicação, mas é evidente a ausência de integração destes elementos num modelo coerente e interativo de avaliação de desempenho.

No que diz respeito aos perfis funcionais, embora existam descrições base, estas são informais, não atualizadas e não validadas pelas chefias. A existência de um organograma não formalizado confirma a carência de uma estrutura clara que suporte decisões de gestão de pessoas. Esta situação é típica de PME, onde a flexibilidade é valorizada, mas, muitas vezes, compromete a objetividade e equidade na avaliação de desempenho (Caetano & Fernandes, 2002; Armstrong, 2017).

Relativamente aos dados de assiduidade e pontualidade, a empresa possui ferramentas digitais, mas estes dados não são atualmente utilizados para qualquer fim avaliativo ou de melhoria, sendo apenas arquivados para controlo. No entanto, são uma excelente base para a definição de critérios objetivos como "*pontualidade*" ou "*presença ativa*", adaptáveis à escala gráfica.

As evidências de produtividade, tendo como exemplo o número de tarefas resolvidas ou tempos médios de resposta em *Jira*, são dados objetivos e regulares, mas não estão a ser usados de forma sistemática e interativa. O potencial de tais dados para integrar avaliações mais técnicas é elevado e pode contribuir para alinhar os critérios avaliativos com os objetivos operacionais (Andersen & Fagerhaug, 2002; Silva & Costa, 2021).

Outro ponto crítico prende-se com os registos de *feedback*, no sentido em que, embora existam comentários positivos e correções feitas pelos gestores via *email* ou *chat*, não existe um sistema estruturado e parametrizado de recolha, sistematização ou seguimento destas observações. Este ponto reforça a pertinência de introduzir a técnica dos Incidentes Críticos, para que estes comportamentos passem a integrar o processo de avaliação de forma documentada e transparente.

Por fim, os planos de formação são escassos e reativos, refletindo a ausência de ligação entre os planos de desenvolvimento individual e os dados de desempenho. A integração destes documentos na análise contribui para identificar lacunas formativas, algo essencial numa PME em crescimento.

4.2 Principais Resultados da Observação Participativa

O **apêndice 2**, incide sobre a análise das observações realizadas junto do responsável de Recursos Humanos e do gestor de projeto, no âmbito do processo de recolha de dados. A sessão descrita revela uma realidade típica das PME, marcada por informalidade nos processos, proximidade entre os intervenientes e práticas de gestão de pessoas bastante flexíveis e pouco formalizadas. A reunião em análise, embora breve, ilustra diversos comportamentos críticos que podem ser tidos como pontos de análise futura para um sistema de avaliação de desempenho.

Em análise mais aprofundada, a responsável de Recursos Humanos demonstrou proatividade, iniciativa e sentido de responsabilidade, nomeadamente na identificação e seguimento de processos administrativos. Neste caso, estas podem ser consideradas competências-chave para o bom funcionamento da organização e que devem estar possivelmente refletidas na escala gráfica de avaliação, sob critérios como “*autonomia*”, “*rigor administrativo*” e “*resolução de problemas*”.

No entanto, também se verificaram algumas limitações significativas na sistematização das tarefas de RH. No caso, a confirmação de férias foi feita verbalmente, sem recurso a ferramentas formais ou registos sistemáticos mais tecnológicos. O mesmo momento ocorreu com o acompanhamento do erro salarial, que, embora tratado com empatia e prontidão, não foi documentado nem ficou claro como será colmatado em processos futuros. Esta ausência de

rastreio aprofundado compromete a eficácia de qualquer sistema de desempenho que se pretenda implementar.

Segundo Camara (2015) e Rego et al. (2015), um sistema eficaz de avaliação deve estar suportado por práticas observáveis, documentadas e alinhadas com os objetivos da organização. Neste caso, verifica-se que a colaboradora apresenta comportamentos de valor, mas em contexto organizacional carece de estrutura que permita formalizar esses comportamentos como indicadores de desempenho.

O **apêndice 3** incide sobre a análise das observações realizadas junto do responsável de Recursos Humanos e de um *Developer*, onde o principal objetivo da reunião centra-se no esclarecimento do saldo de férias e na situação contratual do colaborador.

Ao ser questionado sobre os dias de férias já utilizados, o *developer* revelou não ter conhecimento exato do número, demonstrando alguma incerteza quanto ao seu saldo disponível. No caso, esta situação indicou uma possível limitação de acesso à informação por parte dos colaboradores, o que pode comprometer a sua autonomia na gestão dos próprios direitos laborais. A responsável de Recursos Humanos respondeu de forma prestável e clara, utilizando uma linguagem acessível e mostrando-se disponível para esclarecer todas as dúvidas.

Contudo, foi observada a ausência de qualquer registo formal imediato da conversa, uma vez que, a colaboradora limitou-se a anotar informalmente no seu caderno pessoal, sem recorrer a qualquer sistema ou ferramenta digital. Apesar de ter assumido o compromisso de enviar posteriormente um *e-mail* com o resumo do saldo de férias e dos dias já usufruídos, esta prática evidencia uma elevada dependência da iniciativa individual da técnica, em detrimento de um processo estruturado e automatizado.

Este episódio sugere a necessidade de melhoria nos mecanismos internos de comunicação e registo da informação de Recursos Humanos. Neste sentido, a inexistência de ferramentas automáticas acessíveis aos colaboradores reforça a ideia de que, mesmo em contexto de PME, a profissionalização dos processos administrativos é essencial para garantir maior eficiência, transparência e autonomia nas relações laborais (Strohmeier & Parry, 2014).

O **apêndice 4** incide, novamente, sobre a análise das observações realizadas junto do responsável de Recursos Humanos e do gestor de projeto, mas com a intervenção direta por

parte do investigador. Esta sessão, estando inserida no quotidiano habitual da organização, teve como ponto central uma nova referência a atrasos na folha salarial do mês anterior.

A responsável de Recursos Humanos abordou a situação de forma informal, referindo que “*não se trata de um erro grave, mas algo recorrente que a contabilidade externa demora a corrigir*” (Participante anónimo, 2025). A naturalidade com que o comentário foi proferido revelou uma certa normalização destas falhas, o que pode refletir uma fragilidade nos mecanismos de controlo de qualidade administrativa e na relação com o prestador externo de serviços contabilísticos.

Perante esta afirmação, o investigador interveio, questionando diretamente se estes erros ocorrem com frequência. A resposta obtida foi: “*Acontece mais do que gostaríamos, mas como temos contacto direto, resolvemos rápido*” (Participante anónimo, 2025). Esta observação evidencia a capacidade de resposta reativa da organização, mas também indica a inexistência de medidas preventivas ou de procedimentos formais para garantir a qualidade e a fiabilidade do processamento salarial.

Ainda no decurso da reunião, o investigador levantou uma nova questão, desta vez relacionada com os procedimentos de marcação de férias: “*A marcação de férias não é sempre validada previamente pela chefia direta?*” (Participante anónimo, 2025). A responsável de Recursos Humanos respondeu afirmativamente quanto ao procedimento ideal, mas reconheceu que “*às vezes os gestores só respondem verbalmente ou esquecem-se de validar*” (Participante anónimo, 2025). Este comentário reforça a perceção de que, apesar de existirem intenções processuais bem definidas, a sua implementação depende muitas vezes de práticas informais, o que pode comprometer o planeamento, a rastreabilidade e a equidade no tratamento dos colaboradores.

A observação reforça a ideia de que a informalidade, embora comum em contextos de menor escala, pode originar disfunções administrativas e impactar negativamente a experiência dos colaboradores.

Por último, o **apêndice 5**, focado na análise das observações realizadas junto do Gestor de Projetos e da equipa de *Developers*. A reunião focou-se em temas centrais ao *sprint* em curso, como a revisão do progresso, identificação de obstáculos, reformulação de prioridades e discussão sobre o prazo de entrega de uma das fases do projeto a um cliente externo.

Durante a reunião, um dos membros da equipa reportou um erro técnico detetado numa funcionalidade específica da aplicação, sendo que outro elemento identificou rapidamente a origem do problema, partilhando uma explicação detalhada com a equipa e, assim, permitindo avançar com propostas de resolução. O gestor fez uma síntese clara da situação e realinou as prioridades do *sprint* com base nas novas informações. Este momento ilustrou um padrão comunicacional objetivo, baseado na escuta ativa, clareza e foco na solução.

Seguiu-se a discussão sobre o prazo da próxima entrega, onde um dos *developers* manifestou preocupação quanto à exequibilidade do calendário estabelecido, alertando para a carga de trabalho e possíveis riscos de atraso. O gestor acolheu a crítica com empatia, reconheceu o desafio e comprometeu-se a renegociar o prazo com o cliente. Este episódio destacou a abertura ao diálogo e a valorização das contribuições da equipa, bem como a capacidade da liderança em ajustar estratégias de forma realista.

Noutra fase da *meeting*, surgiu o planeamento de uma nova tarefa técnica associada à melhoria do sistema de *logs* e monitorização. Um dos elementos sugeriu uma abordagem mais eficaz, com outro a complementar a ideia com uma solução técnica adicional. Um terceiro membro mostrou-se disponível para coordenar a execução da proposta. A colaboração ocorreu de forma voluntária, sem imposições hierárquicas, revelando um ambiente de cooperação natural, autonomia e compromisso com os objetivos comuns.

Antes do encerramento da sessão, o investigador colocou uma questão sobre a abertura da equipa para discutir desafios ou problemas nas reuniões. Um dos participantes respondeu que existe um ambiente propício à partilha, sem receios de julgamento. De seguida, o gestor reforçou essa ideia, sublinhando que as falhas são vistas como oportunidades de aprendizagem e melhoria contínua.

Em suma, esta observação permitiu identificar uma dinâmica de trabalho positiva, com forte ênfase na cooperação, autonomia e liderança facilitadora. A equipa demonstrou maturidade técnica, capacidade de organização e confiança mútua, e por sua vez, a liderança mostrou-se aberta, empática e centrada na mediação e no suporte às necessidades da equipa.

4.3 Principais Resultados das Entrevistas Semiestruturadas

No seguimento da recolha de dados acima descrita, procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas com diferentes elementos da organização, com o objetivo de

aprofundar a compreensão sobre as práticas, percepções e desafios associados aos processos de avaliação de desempenho numa PME tecnológica.

A entrevista com o colaborador com o perfil de *developer*, disposta no **apêndice 6**, revela uma visão crítica, mas construtiva, sobre a ausência de processos formais de avaliação de desempenho na empresa. O participante, com responsabilidades na área de desenvolvimento *web*, descreveu o seu papel atual como centrado na criação de funcionalidades, correção de *bugs* e apoio técnico em produção, com contacto frequente com designers e gestores através de reuniões semanais.

No que diz respeito à percepção do próprio desempenho, o entrevistado afirmou basear-se sobretudo em prazos definidos em *Jira*, entregas ao cliente e *feedback* informal do gestor. Reconhecendo a ausência de métricas formais ou critérios definidos e salientando que a avaliação é maioritariamente qualitativa, acabou por identificar uma certa ambiguidade nos critérios de sucesso, afirmando que o simples cumprimento de prazos é, muitas vezes, visto como sinal de bom desempenho, mesmo que a qualidade ou inovação do trabalho não estejam claramente valorizadas (DeNisi & Smith, 2014).

Relativamente ao reconhecimento, referiu que existe um certo nível de valorização verbal por parte da chefia, mas que sente falta de mecanismos formais que traduzam esse reconhecimento em progressão ou recompensas tangíveis. Destacou que nunca participou numa reunião formal dedicada à avaliação do seu desempenho, sugerindo que esse tipo de iniciativa poderia ser útil para clarificar expectativas e orientar o seu crescimento profissional.

O *developer* manifestou preferência por *feedback* direto, específico e imediato, considerando esse tipo de retorno mais útil para aprendizagem e melhoria contínua. Mostrou-se motivado pelo impacto direto do seu trabalho e pela possibilidade de contribuir com soluções, embora tenha indicado que essa autonomia nem sempre é estimulada de forma consistente.

Quanto ao desenvolvimento de competências, expressou interesse em aprofundar conhecimentos técnicos em áreas como *DevOps* e *CI/CD*, bem como melhorar *soft skills*, como sejam a comunicação e a gestão de tempo. Relativamente à sua trajetória na empresa, reconheceu que a inexistência de um sistema de avaliação formal pode condicionar a progressão, tornando os critérios de promoção ou mudança de função pouco claros (Armstrong, 2014).

No plano da comunicação interna, descreveu a dinâmica de equipa como razoável, com reuniões regulares, mas falhas pontuais no alinhamento de objetivos e na utilização eficaz das ferramentas de planeamento. Indicou ainda que as prioridades mudam por vezes de forma repentina, o que impacta a organização do trabalho.

Sobre a participação na definição de metas, afirmou que embora existam momentos em que os *developers* são ouvidos, as decisões raramente resultam em planos concretos. Sugeriu que um sistema de avaliação eficaz deveria ser simples, transparente e incluir momentos de autoavaliação, *feedback* do gestor e até dos colegas, promovendo assim uma lógica de melhoria e não de controlo (London & Smither, 1995).

A entrevista encerrou com uma reflexão positiva sobre o ambiente de trabalho e a autonomia existente, acompanhada da sugestão de que a gestão de pessoas evolua no mesmo ritmo que o crescimento técnico da equipa. A conversa evidenciou um colaborador consciente do seu papel, com vontade de evoluir, mas também crítico relativamente às lacunas nos processos formais de reconhecimento e avaliação.

A entrevista com o colaborador com o perfil de gestor de projeto, disposta no **apêndice 7**, destacou temas como o foco em soluções *web* para clientes internacionais, *sprints* quinzenais e uma certa polivalência típica de ambientes de pequena dimensão.

O acompanhamento do desempenho da equipa é feito com ferramentas simples, nomeadamente uma folha de *Excel* inspirada no *Trello* e *checkpoints* informais ao longo da semana. Neste caso, o gestor valoriza a observação direta, o cumprimento de prazos, a qualidade do código, o número de erros e a proatividade dos colaboradores. No entanto, reconhece a ausência de critérios formais, assumindo que a sua avaliação é fortemente subjetiva e baseada na perceção individual.

A entrevista revelou uma valorização clara de competências como comunicação, autonomia e capacidade de dar *feedback* construtivo, especialmente em momentos de maior pressão, onde o gestor referiu que o *feedback* mais eficaz acontece no quotidiano, no caso, durante chamadas, revisões de código ou interações no *Teams*, sendo as reuniões mensais *one-to-one* mais formais, mas menos impactantes.

Em relação à identificação de necessidades de formação, o processo é descrito como empírico e reativo, uma vez que empresa não dispõe de um plano de desenvolvimento

individual estruturado, sendo a resposta adaptada caso a caso, através de *workshops* pontuais ou envio de recursos informativos. A motivação da equipa, segundo o gestor, assenta na autonomia, no sentimento de contribuição e na visibilidade do impacto do trabalho junto dos clientes.

Sobre a possível implementação de um sistema de avaliação de desempenho formal, o gestor mostrou-se favorável, desde que este fosse simples, pouco burocrático e orientado para alinhar expectativas e reforçar o reconhecimento. Reconheceu que um sistema claro traria benefícios como maior transparência e justiça, mas também desafios como a resistência à mudança, tanto da equipa como da própria liderança (Kotter, 1996). Sublinhou ainda que a avaliação deve ser adaptável à realidade dinâmica da PME e baseada em instrumentos ágeis como grelhas simples, reuniões periódicas e documentação mínima (Andersen & Fagerhaug, 2002).

O entrevistado destacou a importância da formação dos gestores em competências de *feedback* e comunicação, sugerindo que o sucesso de qualquer processo avaliativo dependerá, em grande parte, da forma como este é comunicado e integrado no quotidiano da equipa. A justiça na avaliação é, na sua visão, particularmente difícil de garantir com elementos mais reservados, que tendem a passar despercebidos mesmo quando apresentam bom desempenho.

Foram também partilhados exemplos práticos de experiências positivas e negativas, no caso um colaborador que superou expectativas ao identificar proactivamente uma falha de segurança, e outro que revelou dificuldades de desempenho por falta de comunicação, situação que foi resolvida com um simples ajuste na carga de trabalho após diálogo direto.

A entrevista concluiu-se com a percepção de que a cultura de *feedback* ainda não está plenamente enraizada, especialmente no que toca ao retorno dos colaboradores para os gestores. O participante reconheceu que recebe poucas críticas, mas valoriza quando isso acontece, referindo até um episódio em que foi alertado para a sua comunicação excessivamente direta, algo que procurou conscientemente melhorar.

O tom final da conversa foi marcado por uma postura positiva e colaborativa, com o entrevistado a reconhecer a importância do projeto e a necessidade urgente de sistematizar práticas de avaliação que, até agora, têm sido deixadas ao critério de cada gestor.

4.4 Limitações da Metodologia

Apesar dos esforços para garantir a fiabilidade e validade dos dados recolhidos, a presente investigação pode apresentar algumas limitações metodológicas que importa reconhecer.

Em primeira instância, a natureza qualitativa do estudo, centrada na observação participativa e em entrevistas semiestruturadas, implica uma certa subjetividade tanto na recolha como na interpretação dos dados. Ainda que esta abordagem permita uma compreensão profunda dos significados atribuídos pelos participantes às suas experiências (Creswell, 2014), o facto de o investigador estar próximo do contexto observado pode introduzir pontos interpretativos (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

Em segundo ponto, o modelo desenvolvido e testado assume-se como um sistema metodologicamente centrado nas ferramentas aplicadas, não configurando uma solução global de gestão de desempenho. No caso, trata-se de um modelo que privilegia instrumentos avaliativos em detrimento de componentes mais amplas de gestão estratégica, como definição formal de objetivos organizacionais integrados, monitorização contínua via KPIs ou ligação a sistemas de recompensas. Contudo, a escolha intencional das ferramentas visou precisamente a obtenção de dados ricos e contextualizados, em detrimento da representatividade estatística (Patton, 2002).

Adicionalmente, a presença do investigador durante a reunião observada e as entrevistas podem ter influenciado os comportamentos dos participantes, um fenómeno conhecido como efeito *Hawthorne* (Adair, 1984), onde embora tenha sido explicitado o carácter não avaliativo da investigação, é possível que alguns discursos ou atitudes tenham sido condicionados pela percepção de observação externa.

Outra limitação relevante prende-se com o tratamento dos dados provenientes das entrevistas. Sendo que, embora a análise tenha seguido uma lógica interpretativa e descritiva, os resultados não decorreram de uma análise de conteúdo formal e sistematizada, conforme proposto por Bardin (2011). Esta opção, ainda que adequada à natureza exploratória do estudo, reduziu o grau de profundidade na categorização das respostas e na identificação de padrões discursivos consistentes, limitando a vertente analítica dos resultados.

Por fim, importa referir que a ausência ou fraca utilização de instrumentos formais de avaliação de desempenho na organização estudada limitou a possibilidade de triangulação com fontes documentais, como por exemplo, grelhas de avaliação, relatórios internos, além de ter reduzido a profundidade possível com uma análise comparativa entre práticas formais e informais (Cardy & Leonard, 2014; Aguinis, 2019).

Apesar de tais limitações, acredita-se que os dados obtidos oferecem contributos relevantes para a reflexão sobre os processos de avaliação em contextos organizacionais de pequena escala, contribuindo para o avanço do conhecimento nesta área.

5 PLANEAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O planeamento e desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho requer uma abordagem estruturada, que considere de forma simultânea os objetivos estratégicos da organização e as características do seu contexto interno.

De acordo com Armstrong (2017), um sistema eficaz deve alinhar as metas individuais com as metas organizacionais, assegurando pressupostos como a clareza, justiça e aplicabilidade prática.

5.1 Diagnóstico Organizacional

A análise global dos dados recolhidos através da análise documental, observação participativa e entrevistas semiestruturadas evidencia uma realidade organizacional marcada pela informalidade nos processos e pela ausência de um sistema estruturado e padronizado de avaliação de desempenho (DeNisi & Smith, 2014).

No que se refere à definição de funções, constatou-se que os perfis funcionais existentes são informais, desatualizados e não validados pelas chefias, sendo uma situação reforçada pela inexistência de estruturas formais (Armstrong, 2017). Esta carência de estrutura compromete a objetividade e a equidade nas decisões de gestão de pessoas, um cenário comum em PME, onde a flexibilidade, embora valorizada, pode gerar assimetrias avaliativas (Caetano & Fernandes, 2002; Armstrong, 2017).

Os dados de assiduidade e pontualidade, ainda que recolhidos por meios digitais, são arquivados apenas para controlo administrativo e não utilizados como critérios avaliativos. Da mesma forma, métricas objetivas de produtividade, como tarefas concluídas ou tempos médios de resposta em *Jira*, embora registadas regularmente, não são exploradas de forma sistemática. Estas informações apresentam elevado potencial para a definição de indicadores objetivos alinhados com os objetivos estratégicos (Andersen & Fagerhaug, 2002; Silva & Costa, 2021).

Foi ainda identificada a inexistência de um sistema estruturado de recolha e sistematização de *feedback*, que atualmente se resume a interações informais via *e-mail* ou *chat*, comprometendo a rastreabilidade e a transparência (Aguinis, 2009).

Relativamente à formação, verificou-se que esta é pontual e reativa, sem ligação clara aos dados de desempenho ou a um plano de desenvolvimento individual, o que limita a capacidade da organização em responder de forma estratégica às necessidades de capacitação (Garavan, 2007).

A observação participativa revelou pontos fortes como a proatividade individual, a cooperação entre equipas e uma liderança com abertura ao diálogo, mas também fragilidades na formalização de processos administrativos e na rastreabilidade de informações críticas, como gestão de férias ou registo de incidentes salariais (Mintzberg, 1993). A informalidade, embora promova agilidade, mostrou-se igualmente geradora de riscos de incoerência e falta de equidade.

As entrevistas confirmaram perceções alinhadas com estas constatações, onde no lado dos *developers*, destacou-se a valorização do *feedback* específico e imediato, mas também a crítica à inexistência de critérios claros de reconhecimento e progressão. Do lado da gestão, reconheceu-se a necessidade de um sistema simples, adaptável e transparente, capaz de equilibrar objetividade avaliativa e a cultura flexível da PME (Guest, 2011).

5.2 Definição de Critérios e Indicadores de Avaliação

No seguimento da definição metodológica e dos objetivos propostos, a fase de Definição de Critérios e Indicadores de Avaliação representa uma etapa fundamental na construção de um sistema de avaliação de desempenho coerente (Armstrong, 2014).

Neste contexto, foram selecionadas três abordagens, designadamente, a escala gráfica, a técnica dos incidentes críticos e a avaliação 360°, com o objetivo de garantir multidimensionalidade ao processo e promover uma avaliação mais justa, prática e adaptada às especificidades da organização (Armstrong, 2017; Murphy & Cleveland, 1995).

A escala gráfica, disposta no **apêndice 8**, foi selecionada por se tratar de uma ferramenta de fácil aplicação e interpretação, adequada a empresas de menor dimensão com recursos limitados, permitindo, simultaneamente, uma avaliação estruturada e comparável ao longo do tempo (Andersen & Fagerhaug, 2002). Este instrumento, no caso em apreço sugere-se que incida sobre as oito dimensões identificadas como críticas durante a fase de observação e entrevistas nos perfis de *developers* e recursos humanos: (i) a qualidade do trabalho entregue; (ii) o cumprimento de prazos; (iii) a capacidade de resolução de problemas; (iv) a comunicação

com a equipa; (v) iniciativa e autonomia; (vi) adaptação a mudanças; (vii) responsabilidade e compromisso; (viii) e alinhamento com os objetivos da empresa. Os indicadores definidos pretendem refletir competências essenciais para o desempenho eficaz nas funções técnicas e são definidos tendo por base a literatura sobre avaliação de desempenho em PME e desempenho individual (Analoui & Karami, 2003; António, 2006).

Propõe-se que cada dimensão seja avaliada com base numa escala de cinco pontos, de “*muito insatisfatório*” a “*excelente*”, sendo operacionalizada por um conjunto de questões objetivas e comportamentais, facilitando a clareza do processo avaliativo e a sua respetiva aceitação pelos colaboradores (Armstrong, 2017). Esta estrutura pretende minimizar os princípios de subjetividade, permitindo que os avaliadores atribuam uma pontuação mais informada e consistente (Dessler, 2020).

Como complemento à proposta apresentada, sugere-se a utilização da técnica dos incidentes críticos, disposta no **apêndice 9**, um a metodologia qualitativa que permite recolher situações concretas e significativas relacionadas com o desempenho dos colaboradores, tanto em termos positivos como negativos. Esta técnica, conforme proposta por Flanagan (1954), permite uma análise contextualizada do comportamento do colaborador, valorizando alguns episódios que evidenciem competências ou dificuldades específicas. A aplicação desta técnica possibilita também o registo de situações não previstas nos critérios padrão, promovendo uma análise mais profunda e ajustada às experiências da equipa (Miles et al., 2014; Mónico et al., 2017).

Por fim, concretamente para a função de chefia, propõe-se a implementação da avaliação de desempenho 360°, disposto **apêndice 10**, por se tratar de um perfil com responsabilidades transversais e de liderança. Este método possibilita a recolha de *feedback* de várias fontes, no caso, via autoavaliação, com a equipa subordinada e, se possível, junto do responsável da empresa, promovendo assim uma visão mais ampla e consistente do desempenho do gestor (Aguinis, 2009). De acordo com Armstrong (2017), a avaliação 360° é particularmente eficaz em contextos em que as competências relacionais, de liderança e de gestão de equipas assumem relevância estratégica.

Por sua vez, os critérios definidos para a avaliação da chefia incluem pontos como: (i) liderança; (ii) tomada de decisão; (iii) clareza na definição de objetivos; (iv) capacidade de motivar a equipa; (v) gestão de conflitos e escuta ativa; (vi) gestão do tempo e prioridades; (vii)

e capacidade de *feedback* e orientação. Estes critérios foram selecionados com base na literatura sobre gestão de desempenho e práticas de liderança eficazes (Armstrong, 2017; Murphy & Cleveland, 1995), procurando garantir algum alinhamento com as exigências da função e com os valores estratégicos da organização.

A articulação entre estas três abordagens irá permitir uma triangulação metodológica que reforça a validade do processo avaliativo, integrando indicadores, com base na percepção de diferentes indivíduos (Patton, 2002). Tal como abordado por Aguinis (2009), um sistema de avaliação de desempenho eficaz deve alinhar-se com a estratégia da organização, envolver os *stakeholders* e gerar informação útil para o desenvolvimento dos indivíduos e da empresa como um todo.

5.3 Elaboração das Ferramentas de Avaliação

Após a definição dos critérios e indicadores de desempenho, e considerando o contexto específico da empresa em análise, é necessário avançar para a fase de elaboração das ferramentas de avaliação, sendo uma etapa essencial para operacionalizar o sistema proposto (Aguinis, 2019). Esta fase visa traduzir os critérios previamente estabelecidos em instrumentos concretos que permitam a recolha estruturada de informação, assegurando pressupostos como a consistência, clareza e relevância dos dados obtidos (Chiavenato, 2014).

As ferramentas foram desenvolvidas com base em princípios de simplicidade, aplicabilidade e adequação às dinâmicas internas da organização, tal como defendido por Andersen e Fagerhaug (2002) e Armstrong (2017).

No sentido de garantir uma visão mais abrangente do desempenho, optou-se por uma integração simultânea de três abordagens – escala gráfica, incidentes críticos e avaliação 360°, complementadas pela autoavaliação.

A proposta de aplicar estas ferramentas num único momento tem como objetivo maximizar a eficiência do processo, reduzindo o impacto sobre a rotina de trabalho dos colaboradores, sendo um elemento central em metodologias mistas e qualitativas (Patton, 2002; Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

5.4 Questionário de Avaliação de Desempenho

Na sequência da elaboração das ferramentas de avaliação, procedeu-se ao desenvolvimento de um questionário único que integra, de forma estruturada, a avaliação dos diferentes instrumentos definidos, disposto no **apêndice 11**. Esta opção metodológica visa simplificar o processo, reduzir a carga administrativa para os participantes e garantir coerência na análise dos dados recolhidos, maximizando a comparabilidade entre as diferentes fontes de *feedback* (DeNisi & Murphy, 2017; Pulakos, 2009).

A adoção de um único instrumento de recolha de dados segue a lógica de eficiência operacional defendida por DeNisi e Smith (2014), permitindo que os colaboradores realizem todo o processo avaliativo de forma contínua, sem necessidade de recorrer a formulários dispersos. Esta decisão foi particularmente relevante tendo em conta o contexto da empresa, onde a agilidade dos processos é um fator crítico de sucesso (António, 2006).

Adicionalmente, o questionário foi desenhado com uma estrutura modular, permitindo que os blocos de perguntas sejam personalizados consoante o perfil do respondente, promovendo a flexibilidade do instrumento sem comprometer a sua validade e fiabilidade. Como referido por Cascio e Aguinis (2011), a clareza e adaptabilidade do instrumento de avaliação são fatores determinantes para assegurar o envolvimento dos participantes e a qualidade dos dados obtidos.

A integração dos incidentes críticos no questionário foi feita através de perguntas abertas, que solicitam exemplos concretos de comportamentos observados, permitindo capturar a complexidade das experiências reais e complementar os dados quantitativos da escala gráfica com evidências qualitativas aprofundadas (Butterfield et al., 2005). Simultaneamente, a sua aplicação oferece um espaço seguro para reflexão e contribui para um maior envolvimento no processo, tal como defendido por Flanagan (1954).

A componente da avaliação 360° foi incorporada através de secções dirigidas a diferentes grupos, alinhando-se com o princípio de multiperspetiva defendido por Bracken et al. (2001). A integração no mesmo instrumento visa garantir a consistência das dimensões avaliadas e facilitar a consolidação dos dados (London & Smither, 1995).

Por fim, a autoavaliação é incluída como primeira secção do questionário, incentivando os colaboradores à autorreflexão e permitindo confrontar perceções internas com as avaliações

externas. Segundo Nowack e Mashihi (2012), este tipo de alinhamento pode aumentar o compromisso com o desenvolvimento individual e reforçar o sentido de justiça do processo de avaliação.

5.5 Estratégia de Comunicação e Implementação

A introdução de um sistema de avaliação de desempenho, detalhado e complexo, mais facilmente produz efeitos positivos se for claramente compreendido, aceite e integrado na cultura organizacional (Aguinis, 2013). No seu seguimento, a definição de uma estratégia de comunicação e implementação eficaz constitui uma etapa crítica no sucesso do processo avaliativo, especialmente no contexto do caso, onde as estruturas são mais informais e a proximidade entre colaboradores e liderança é um fator central (Analoui & Karami, 2003).

Sugere-se que a fase de implementação seja iniciada através de um projeto-piloto com uma pequena amostra, previamente selecionada e informada, conforme delineado anteriormente, permitindo testar o instrumento, recolher *feedback* sobre a sua aplicação e realizar os ajustes necessários (Armstrong, 2017). Esta abordagem está alinhada com o modelo de melhoria contínua defendido por Miles et al. (2014), no qual a implementação é acompanhada de ciclos iterativos de avaliação e reformulação.

A estratégia adotada para o projeto, em fase posterior, assenta em três pilares fundamentais - clareza, participação e continuidade. Em primeira instância, é essencial garantir que todos os colaboradores compreendem o propósito da avaliação, os critérios utilizados e a forma como os resultados serão utilizados, tal como apresentado nos **apêndices 12 a 14**. Como salienta Armstrong (2017), a transparência no processo é considerada uma condição essencial para que a avaliação de desempenho seja percecionada como justa e útil.

Após a implementação teste, o primeiro passo proposto consiste no envio de um *email* de apresentação inicial a toda a equipa, assinado pela direção ou pela responsável de recursos humanos, com o objetivo de enquadrar o projeto e antecipar a fase de sensibilização (Kotter, 1996; Armenakis & Harris, 2009). O conteúdo deste *email* deve indicar a razão da mudança, os benefícios esperados e a metodologia a ser aplicada, assumindo um tom motivacional e transparente (Aguinis, 2013; Armstrong, 2017; Welch & Jackson, 2007), tendo como exemplo **apêndice 15**. Conforme defendem Patton (2002) e McNiff e Whitehead (2011), a clareza e o

propósito comunicacional são elementos essenciais para gerar confiança nos processos organizacionais.

Sugere-se ainda que este *email* incluía um anexo com um conjunto de *FAQs* com o intuito de mitigar resistências iniciais e responder às principais dúvidas sentidas pelos colaboradores. Por exemplo, questões como “*Quem irá avaliar quem?*” ou “*Como serão utilizados os resultados?*” podem ser esclarecidas de forma objetiva, garantindo uma percepção de justiça e imparcialidade, tal como representado no **apêndice 16**. Como refere Adair (1984), a percepção de controlo e compreensão do processo representa um fator que reduz os efeitos artificiais nos comportamentos observados em contextos avaliativos.

Como segunda etapa do processo, sugere-se a preparação de um cartaz infográfico, a ser apresentado na reunião de sensibilização e também afixado nos canais de comunicação interna. Este cartaz apresenta, de forma visual, as ferramentas utilizadas no sistema, bem como os seus objetivos e aplicabilidade (Andersen & Fagerhaug, 2002; Larkin & Larkin, 1994). A opção por um suporte visual justifica-se pela necessidade de facilitar a memorização e assimilação de informação em ambientes laborais, como defendido por Andersen e Fagerhaug (2002).

Por fim, a continuidade da comunicação será idealmente assegurada por meio de canais internos como *e-mail* e reuniões regulares, que pretendem manter os colaboradores informados sobre o progresso do processo, prazos e próximos passos (Kotter, 1996; Welch & Jackson, 2007). O reforço contínuo da comunicação tem sido apontado como determinante para o sucesso da mudança organizacional, especialmente em contextos onde se introduzem práticas novas e sensíveis como a avaliação de desempenho (Kotter, 1996).

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A aplicação do respetivo questionário de avaliação de desempenho, permitiu recolher dados de diferentes níveis hierárquicos da organização, envolvendo autoavaliações, avaliações cruzadas e a perspetiva do CEO, resultando num retrato da situação atual.

Esta diversidade de respostas é particularmente relevante, uma vez que, segundo DeNisi e Murphy (2017), a avaliação de desempenho deverá considerar diversas fontes de informação para reduzir vieses individuais e proporcionar uma visão mais justa e completa do colaborador.

6.1 Análise dos Dados Recolhidos

Em contexto de análise e de forma global, as classificações situaram-se maioritariamente entre 3 e 5 numa escala de 1 a 5, evidenciando um padrão positivo, especialmente em dimensões como qualidade técnica, cumprimento de prazos e responsabilidade. No entanto, emergiram também algumas fragilidades consistentes em aspetos direcionados à comunicação, ao planeamento estratégico e à formalização dos processos.

O tema de qualidade técnica foi identificado como um dos pontos fortes mais consistentes entre os colaboradores. No seu seguimento, os *developers* destacaram episódios em que resolveram problemas complexos de forma eficaz, onde assumiram uma postura analítica e preventiva. Um dos participantes chegou a relatar o sucedido, onde indicou, “*corrigi a stored procedure e adicionei uma validação para evitar que voltasse a acontecer*” (Participante 1), evidenciando não apenas capacidade de resolução, mas também orientação para a prevenção de erros futuros. De igual modo, outro *developer* salientou “*não inventei soluções complicadas, foquei-me no essencial*” (Participante 2), revelando pragmatismo e foco em entregas funcionais.

O gestor de projeto também se destacou nesta dimensão, onde chegou a descrever que em contexto de pressão, “*cortei a lista, defini prioridades e disse o que ia ser entregue primeiro*” (Participante 3), uma decisão que permitiu manter a credibilidade perante o cliente e assegurar o cumprimento do prazo. Estas perceções encontram influência direta na avaliação feita pelo CEO, que classificou o gestor como alguém “*rápido a decidir, direto e focado em resultados*” (Participante 5), valorizando a sua liderança em situações críticas.

Neste caso, os relatos obtidos convergem com a literatura, que aponta a capacidade de resolução de problemas como uma competência central em contextos organizacionais complexos e dinâmicos (Landy & Conte, 2016).

O cumprimento de prazos foi amplamente reconhecido, embora marcado por desafios relacionados com alterações tardias nas prioridades e planeamento reativo. Um dos *developers* reconheceu, “*cumpro, mas já tive dificuldades quando houve alterações inesperadas no sprint*” (Participante 1). Outro reforçou esta perceção ao admitir, “*quando mudam prioridades em cima da hora reajo mal... perco tempo a reclamar em vez de atacar o problema*” (Participante 2).

No ponto de vista da chefia, existiu espaço para autocritica relativamente à pressão exercida sobre a equipa, onde foi mencionado “*pressionei demasiado a equipa, mas depois ajustei e assumi parte da responsabilidade*” (Participante 3). O CEO confirma este padrão, sublinhando que o gestor “*garantiu entregas dentro do prazo e evitou atrasos em momentos críticos*” (Participante 5), mas sugerindo que “*deve reservar tempo para planeamento estratégico, não só execução*” (Participante 5).

Tais resultados apontam para uma organização que privilegia a eficácia de curto prazo, mas que carece de mecanismos estruturados de previsibilidade e planeamento (Mintzberg, 1994). Como defendem Andersen e Fagerhaug (2002), a gestão do tempo e dos prazos deve estar diretamente alinhada com práticas de planeamento preventivo, sob pena de comprometer a sustentabilidade do desempenho.

A comunicação surgiu como a dimensão mais frágil, tanto nas autoavaliações como nas avaliações cruzadas. No caso, a gestora de recursos humanos identificou a fragmentação dos canais como um problema recorrente, onde “*a comunicação é feita por imensos canais que não se cruzam*” (Participante 4). Enquanto os *developers* referiram episódios em que a comunicação gerou algum ruído ou tensão, onde um deles admitiu, “*expliquei com termos técnicos e gerei confusão*” (Participante 1), enquanto o outro afirmou, “*fui demasiado frontal e a mensagem não foi bem recebida*” (Participante 2).

No seu seguimento, o gestor de projeto reconheceu igualmente limitações pessoais, assumindo, “*sou demasiado direto e soa agressivo*” (Participante 3), onde tal perceção é corroborada pelo CEO, que destacou que “*já houve situações em que a comunicação foi demasiado brusca e criou tensão na equipa*” (Participante 5).

Apesar das dificuldades, também foram identificados, por parte do perfil de *developer*, exemplos positivos, em que a chefia demonstrou alguns pressupostos de clareza e assertividade, onde “*o gestor propôs dividir o trabalho em fases... ajudou a focar a equipa*” (Participante 1), e “*explicou de forma assertiva porque íamos mudar a ordem das entregas*” (Participante 1). Tal informação indica que existem competências comunicacionais, mas que não são exercidas de forma consistente, especialmente em contextos de pressão.

De acordo com Rego et al. (2015), a comunicação eficaz constitui um elemento essencial para a construção de confiança e para o alinhamento organizacional, pelo que a ausência de consistência nesta dimensão representa um risco elevado para a coesão da equipa e consequente entrega de resultados.

A iniciativa individual foi evidenciada em diversos relatos, nomeadamente quando os colaboradores assumiram responsabilidades adicionais em momentos críticos. Nesse caso, um *developer* relatou, “*peguei em duas tarefas críticas... e desbloqueei a equipa*” (Participante 2), enquanto outro destacou, “*automatizei uma parte do processo de validação de dados*” (Participante 1). Estas demonstrações de autonomia são valorizadas também pela chefia, que referiu que os membros da equipa “*identificam rapidamente a causa e corrigem sem precisar de apoio*” (Participante 3).

Porém, foram também registadas situações em que a autonomia foi condicionada por estilos de liderança demasiado centralizadores, como reconhecido pelos colaboradores, “*normalmente delega, mas depois volta a rever tudo*” (Participante 1). Esta ambivalência sugere igualmente a necessidade de reforçar a delegação com critérios claros e confiança mútua, de modo a potenciar a autonomia sem comprometer o controlo de qualidade.

O alinhamento com os objetivos estratégicos é percecionado de forma desigual. Do lado da gestora de recursos humanos, o CEO destacou a sua “*proximidade com as pessoas, capacidade de ouvir e resolver problemas do dia a dia*” (Participante 5), mas recomendou “*menos foco em apagar problemas individuais e mais em políticas de prevenção*” (Participante 5). No caso do gestor de projeto, foi valorizada a sua defesa da qualidade perante pressões externas, “*defendeu a qualidade de entrega perante um cliente que pressionava por mais funcionalidades fora de prazo*” (Participante 5).

Já os *developers* evidenciaram uma preocupação mais operacional, pedindo maior clareza nos requisitos e métricas partilhadas, onde indicam que “*seria útil termos requisitos*

mais detalhados logo no início das tarefas” (Participante 2). Esta diferença revela um desfasamento entre a visão estratégica e a execução operacional, típico em PME em crescimento, onde a pressão pela entrega imediata tende a sobrepor-se à formalização de processos de alinhamento (Torrès & Julien, 2005).

Neste sentido, os relatos de incidentes críticos oferecem dados valiosos para a melhoria organizacional. O erro salarial, tratado pela gestora de RH, evidenciou capacidade de resposta imediata, mas também a necessidade de formalizar procedimentos para prevenir recorrências (Chiavenato, 2008). Os *bugs* em produção, solucionados rapidamente pelos *developers*, mostram competência técnica, mas também a necessidade de requisitos claros (Pressman & Maxim, 2019). As mudanças de prioridade tardias refletem limitações no planeamento e impacto negativo na motivação da equipa (Kotter, 1996). Por fim, os conflitos de estilo comunicacional confirmam a necessidade de espaços estruturados de *feedback*, como defendido por Caetano (2009).

No que respeita aos objetivos previamente definidos para esta investigação, observa-se um alinhamento claro entre as fases de desenvolvimento do trabalho e os resultados alcançados. O primeiro objetivo específico, que consistia em identificar e selecionar um modelo de avaliação de desempenho adequado a uma PME do setor tecnológico, foi plenamente atingido através da análise comparativa de diferentes metodologias, através da escala gráfica, incidentes críticos, avaliação 360º e autoavaliação, suportada por toda uma primeira análise personalizada, tal como disposto nos **apêndices 17 e 18** – referente à adaptação de cada perfil, culminando na escolha de uma solução integrada que assegurou simplicidade, aplicabilidade em estruturas pequenas e flexibilidade de adaptação às funções desempenhadas (Armstrong, 2017).

Já o segundo objetivo, relacionado com a adaptação do modelo à realidade da empresa, foi operacionalizado através da construção dos critérios de avaliação ajustados às funções específicas de *developers*, gestor de projeto e gestora de recursos humanos, garantindo que a diversidade de responsabilidades fosse contemplada (Chiavenato, 2008). Este processo foi enriquecido pelas reuniões exploratórias com os intervenientes, que permitiram identificar competências críticas e alinhar os indicadores de desempenho com as prioridades estratégicas (Armstrong, 2017; Caetano, 2009).

Por fim, o terceiro objetivo, que visava a implementação piloto do sistema, foi concretizado através da aplicação prática do questionário aos diferentes perfis e da análise

subsequente dos resultados. Esta fase permitiu aferir a aceitação do sistema e a percepção de justiça organizacional, e possibilitou a recolha de *feedback* informal em reuniões de follow-up, fornecendo dados valiosos para ajustes futuros (Lewin, 1946).

Em suma, a triangulação mostrou convergências entre auto e heteroavaliações, bem como assimetrias relevantes, onde os colaboradores pedem maior clareza e previsibilidade, a chefia reconhece limitações no estilo comunicacional, e o CEO sublinha a necessidade de planeamento estratégico e políticas de prevenção (Bracken, Timmreck, & Church, 2001). A implementação de rotinas simples de *feedback*, a clarificação de requisitos e a formalização de processos críticos constituem caminhos viáveis para a melhoria contínua do sistema de avaliação e da gestão de desempenho (Armstrong, 2017; Caetano, 2009).

6.2 Implementação Preliminar do Sistema

A implementação preliminar do sistema de avaliação de desempenho correspondeu a um momento central para testar e validar as ferramentas concebidas antes da sua aplicação definitiva (Lewin, 1946). Para este efeito, optou-se por um projeto-piloto, de forma a identificar constrangimentos e ajustar procedimentos, em linha com a recomendação de Caetano (2009), que sublinha a importância da experimentação controlada em PME para aumentar a eficácia dos sistemas de gestão de desempenho.

A comunicação da implementação foi realizada através de uma breve reunião com os intervenientes diretamente envolvidos, no caso dois *developers*, a gestora de Recursos Humanos, o gestor de projeto e o CEO. Nesse encontro foram esclarecidos três aspetos essenciais, sendo o período reservado para um breve *briefing* de preenchimento dos questionários, a explicação dos critérios avaliativos e das ferramentas aplicadas, bem como a clarificação sobre quem avaliaria quem dentro do processo. Esta definição de papéis foi particularmente relevante para garantir transparência e reduzir eventuais resistências, em consonância com Armstrong (2017), que realça a importância da clareza na comunicação inicial como condição para o sucesso de qualquer sistema.

No piloto, os *developers* realizaram a sua autoavaliação e avaliaram o gestor de projeto, a gestora de Recursos Humanos limitou-se à autoavaliação, tendo em conta a especificidade do seu cargo e a ausência de subordinados diretos, o gestor de projeto realizou a sua autoavaliação e avaliou ambos os *developers*, e por fim, o CEO avaliou a gestora de Recursos Humanos e o

gestor de projeto, acrescentando a perspectiva da liderança de topo. Esta distribuição assegurou a aplicação de um modelo de avaliação 360° adaptado, permitindo integrar múltiplas perspectivas num único exercício (Bracken, Timmreck, & Church, 2001).

De forma geral, a implementação preliminar foi bem aceite pelos colaboradores envolvidos, embora se tenha revelado necessário reforçar a ideia de que o processo tinha carácter construtivo e não punitivo (Armstrong, 2017). A reunião inicial desempenhou, nesse sentido, um papel fundamental de sensibilização e alinhamento, contribuindo para que todos os intervenientes percebessem a relevância do piloto não apenas como um instrumento de avaliação, mas também como um passo estratégico para o futuro da organização (Kotter, 1996).

6.3 Ajustes Necessários

Após a implementação piloto do sistema de avaliação de desempenho, tornou-se evidente a necessidade de proceder a alguns ajustes para garantir maior eficácia e alinhamento com as expectativas dos diferentes intervenientes (Caetano, 2009). Para esse fim, foi realizada uma breve reunião informal através da plataforma Microsoft Teams, na qual todos os participantes tiveram oportunidade de partilhar o seu *feedback*.

Esta sessão revelou-se fundamental, uma vez que, como defendem DeNisi e Smith (2014), qualquer processo avaliativo deve ser entendido como dinâmico, exigindo revisões contínuas e ajustamentos em função da realidade da organização e da experiência dos colaboradores.

Durante a conversa, os *developers* destacaram a importância de clarificar melhor os requisitos logo no início das tarefas, evitando assim situações de retrabalho ou dúvidas a meio do processo, onde um deles sugeriu a criação de pequenos momentos regulares de alinhamento dentro da equipa, de forma a melhorar a comunicação e prevenir mal-entendidos. A gestora de Recursos Humanos, por sua vez, salientou a necessidade de automatizar determinados processos administrativos e de implementar ferramentas digitais que permitam centralizar a informação, otimizando o tempo disponível e reduzindo o risco de erros (Andersen & Fagerhaug, 2002).

O gestor de projeto apresentou como principal sugestão a criação de espaço para um planeamento mais estratégico, sendo que na sua perspectiva, a equipa encontra-se frequentemente demasiado focada na resolução imediata de problemas, não tendo oportunidade

para trabalhar de forma estruturada a médio e longo prazo. Esta observação vai ao encontro do que Armstrong (2017) defende, ao sublinhar que a eficácia dos sistemas de desempenho reside no equilíbrio entre a resposta operacional e a visão estratégica. O CEO, por sua vez, reforçou a importância de desenvolver práticas que permitam prevenir problemas em vez de atuar apenas de forma reativa, defendendo que este tipo de abordagem não só melhora a qualidade técnica das entregas, mas também fortalece a cultura organizacional no seu todo.

No caso, os principais ajustes identificados passam pelo reforço da comunicação interna através de pontos de alinhamento mais regulares, pela definição mais clara e específica dos critérios de avaliação, pela integração de ferramentas digitais de apoio à gestão de informação e pela valorização do planeamento estratégico. Estes elementos refletem não apenas as necessidades expressas pelos diferentes colaboradores, mas também a relevância da participação ativa de todos no processo, assegurando credibilidade e utilidade prática para a organização (Caetano, 2009).

Foram também identificados alguns ajustes específicos ao processo de avaliação em si, incidindo sobre aspetos operacionais e metodológicos.

Um dos pontos levantados pelos colaboradores estava relacionado ao prazo estabelecido para o preenchimento do questionário, considerado demasiado curto, o que levou alguns participantes a responderem de forma mais apressada do que desejariam. Foi também sugerido por um dos *developers*, que *“se tivéssemos mais alguns dias, conseguiríamos refletir melhor sobre as respostas e dar exemplos mais completos”* (Participante anónimo, 2025).

Outro aspeto em evidência foi a extensão e formulação de certas perguntas, que, apesar de pertinentes, se tornaram repetitivas em alguns momentos, o que gerou alguma fadiga nos respondentes, onde neste sentido, sugeriu-se simplificar o questionário, reduzindo redundâncias e tornando as questões mais objetivas (Vasconcelos, 2018). Por fim, foi apontada a necessidade de reforçar a clareza da comunicação inicial, dado que alguns colaboradores referiram ter ficado com algumas dúvidas sobre a utilização prática dos resultados e a forma como estes seriam posteriormente discutidos (Kotter, 1996).

Em suma, estes contributos realçam a importância de ajustar prazos, aperfeiçoar os instrumentos de recolha e investir numa comunicação mais clara e consistente, de modo a aumentar a eficácia e a aceitação do sistema em futuras interações (Chiavenato, 2008).

CONCLUSÃO

A implementação piloto do sistema de avaliação de desempenho na PME tecnológica revelou-se um passo significativo no sentido de estruturar e formalizar práticas de gestão de pessoas alinhadas com os objetivos estratégicos da organização (Chiavenato, 2014). O recurso combinado a diferentes metodologias, como a escala gráfica, incidentes críticos, avaliação 360º e autoavaliação, permitiu obter uma visão mais abrangente do desempenho, contemplando dimensões objetivas, subjetivas e reflexivas (Caetano, 2008). Este processo contribuiu para reforçar a transparência, fomentar a responsabilização individual e coletiva e promover uma cultura de *feedback* contínuo (Bracken et al., 2001).

Os resultados obtidos permitem concluir que a adoção de instrumentos diversificados gera maior envolvimento dos colaboradores e aumenta a percepção de justiça do processo avaliativo, aspetos cruciais para a sua aceitação e eficácia (Armstrong, 2017). Ainda assim, algumas limitações foram evidenciadas, tratando-se de um trabalho exploratório, aplicado de forma piloto e num contexto organizacional específico (Creswell & Plano Clark, 2018). Adicionalmente, a simplicidade das ferramentas utilizadas, ainda que adequada à realidade da PME, poderá carecer de maior sofisticação em estudos futuros, nomeadamente através da aplicação de métricas mais robustas, da integração de indicadores de desempenho organizacional e do recurso a sistemas digitais que automatizem a recolha e análise de dados (Dessler, 2017).

Outro aspeto a salientar, relaciona-se com o próprio alcance conceptual do sistema desenvolvido, que, apesar da sua utilidade prática, não configura um modelo global de gestão de desempenho, mas sim um conjunto de métodos avaliativos aplicados de forma integrada. Tal enfoque metodológico, embora adequado ao estágio de maturidade da PME, limita a profundidade analítica do processo, uma vez que não incorpora elementos estruturantes como planeamento estratégico contínuo, definição sistemática de objetivos organizacionais ou mecanismos formais de acompanhamento.

Em perspetiva futura, recomenda-se que investigações semelhantes aprofundem a utilização de técnicas estatísticas avançadas, de metodologias mistas (quantitativas e qualitativas) e que integrem comparações mais complexas, de forma a aferir a evolução do desempenho ao longo do tempo (Creswell, 2014). Seria também pertinente explorar o impacto

do sistema avaliativo na motivação, retenção de talento e clima organizacional, uma vez que são áreas críticas para o sucesso sustentável das organizações (Robbins & Judge, 2019).

Deste modo, o presente estudo, embora preliminar e limitado, constituiu um contributo relevante ao demonstrar a viabilidade e o potencial da implementação de um sistema de avaliação de desempenho estruturado em PME tecnológicas, servindo de base para investigações futuras e para o contínuo aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 334–345. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.334>
- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. In *Performance management: Putting research into action* (pp. 1–43). Jossey-Bass/Wiley.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson Education.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Wiley.
- AIHR. (2025). *What is performance management? The complete guide*. AIHR Human Resource. <https://www.aihr.com/blog/what-is-performance-management/>
- Analoui, F., & Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. Thomson Learning, London, UK.
- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2002). *Performance Measurement: A Practical Guide to Implementing KPIs*. ASQ Quality Press.
- António, N. (2006). *Working Paper n° 106*. Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (7th ed.). Kogan Page.

- Bacal, R. (1999). *Performance management*. McGraw-Hill.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4.^a ed.). Edições 70.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Baritto, M., Billal, M. M., Nasim, S. M. M., Sultana, R. A., Arani, M., & Qureshi, A. J. (2020). *Supporting Tool for The Transition of Existing Small and Medium Enterprises Towards Industry 4.0*
- Belfo, F., & Martins, J. C. (2011). Métodos de investigação qualitativa: Estudo de casos na investigação em sistemas de informação. *Proelium, Revista da Academia Militar*, 14, 39-71.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4^a ed.). Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2009). *Principles of Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Boudreau, J., & Milkovich, G. T. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. Atlas.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback*. Jossey-Bass.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Processes*. Jossey-Bass.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A. S. T. (2005). Fifty years of the Critical Incident Technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475–497. <https://doi.org/10.1177/1468794105056924>

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons

Caetano, A., & Fernandes, A. (2002). A Avaliação de Desempenho. In Caetano, A., & Vala, J. (Eds.), *A Gestão de Recursos Humanos*. RH Editora.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte.

Caetano, A. (2009). *Avaliação de desempenho: Metodologias e práticas*. RH Editora.

Camara, P. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* (2ª ed.). Editora RH.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Dom Quixote.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). *The performance management revolution*. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: *What do we know?* *Human Resource Management Review*, 13(3), 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>

Cardoso, L., & Gomes, A. D. (2011). *Gestão de desempenho nas organizações: Uma abordagem integrada*. Escolar Editora.

Cardy, R. L., & Leonard, B. (2014). *Performance management: Concepts, skills and exercises* (3rd ed.). M.E. Sharpe.

Carvalho, J. C., Filipe, J., & Cruz, J. (2008). *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro* (4ª ed.). Edições Silabo.

Casado, T. (2002). A motivação e o trabalho. Em Fleury, M. (Org.), *As pessoas na organização* (9ª ed., pp. 247–258). Gente.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management* (7th ed.). Pearson.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*. Editora Campus.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª ed.). Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Elsevier.

Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization* (4th ed.). Sage.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Building your company's vision*. Harvard Business Review, 74(5), 65–77.

Comissão Europeia. (2003). Definição de micro, pequenas e médias empresas. *Recomendação da Comissão Europeia* (2003/361/CE).

Cooper, D., & Wakelam, A. (1999). Critical incident technique: A practical guide. *Nursing Standard*, 14(17), 45–47. <https://doi.org/10.7748/ns.14.17.45.s50>

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Costa, T. (2018). *Gestão Contemporânea*. Silabo.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2010). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.

Çakmak, Z. (2023). *Adapting to environmental change: The importance of organizational agility in the business landscape*. ResearchGate

DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873178>

Demirkaya, H. (2007). Do Employees Trust in 360-Degree Performance Evaluations? A Research on the Turkish Banking Sector. *Journal of American Academy of Business*, 12(1), 227–234.

Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.

Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55–78. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00112.x>

Drucker, P. F. (1994). *The theory of the business*. Harvard Business Review, 72(5), 95–104.

Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.

Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996). *360-degree feedback: The powerful new model for employee assessment and performance improvement*. AMACOM.

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.

Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Lacerda, R. T. O. (2010). ProKnow-C: Knowledge development process - Constructivist. *Revista Pesquisa Operacional*, 30(1), 125–152. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.01.018>

Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Dutra, A. (2022). *Avaliação de desempenho organizacional: Da teoria à prática*. Atlas.

Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166–175.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>

Fonseca, A. F. (2013). *A Avaliação de Desempenho na ROFF: Proposta de Melhoria* [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa].

Freire, A. (1997). *Missão, objetivos e estratégia - Estratégia: Sucesso em Portugal*. (pp. 169–191). Braga: Verbo.

Garavan, T. N. (2007). *A strategic perspective on human resource development. Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30.
<https://doi.org/10.1177/1523422306294492>

Goh, S. C. (2012). Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 31–42.

Gomes, J., Cunha, M., & Rego, A. (2008). *Gestão de Pessoas e do Desempenho*. Edições Sílabo.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition (9th ed.)*. Chichester: John Wiley & Sons.

Grote, D. (2005). *Forced Ranking: Making Performance Management Work*. Harvard Business Review Press.

Guest, D. E. (2011). *Human resource management and performance: Still searching for some answers. Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>

Guimarães, A. M., Souza, L. M., & Lima, R. F. (1998). Avaliação de desempenho: Modelos e abordagens. *Revista Brasileira de Gestão Empresarial*, 4(2), 12–14.

Gupta, P. D., Guha, S., & Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15).

Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2017). From strategic goals to business model innovation paths: An exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 107-128.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.

Lacerda, R. T. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão e Produção*, 19(1), 59–78. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100006>

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (5th ed.). Wiley.

Lang, E. (2001). *Avaliação de Desempenho Humano: História, evolução, metodologia e realidade*. [Tese de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/80385/185994.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Larkin, T. J., & Larkin, S. (1994). *Communicating change: How to win employee support for new business directions*. McGraw-Hill.

Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Wesley.

Lawler, E. (2003). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. Jossey-Bass.

Lawler III, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32, 396-404.

Lewin, K. (1946). *Action Research and Minority Problems*. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *Goal setting theory, 1990*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 251–256. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.02.005>

London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance related outcomes? *Personnel Psychology*, 48, 803–839. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x>

London, M. (2014). *The Oxford handbook of lifelong learning*. Oxford University Press.

Lucas, H. C., Jr. (1971). Performance evaluation and monitoring. *Computing Surveys*, 3(3), 79–90. <https://doi.org/10.1145/356589.356590>

Lucena, M. L. (1977). Planejamento estratégico e avaliação de desempenho. *Revista Brasileira de Administração*, 3(1), 45–50.

Maditheti, N. (2017). Comprehensive literature review of the digital HR research field. *Journal of Information and Knowledge Management*, 7(4), 15–20.

Martín-García, R., & Santor, J. M. (2019). Public guarantees: A countercyclical instrument for SME growth. Evidence from the Spanish Region of Madrid. *Small Business Economics*, 53.

Mattos, I. (2003). *Problemas no processo de avaliação de desempenho*. [Centro Universitário]. Disponível em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2850/2/9857250.pdf>

McNiff, J., & Whitehead, J. (2011). *All you need to know about action research* (2nd ed.). SAGE Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.

Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A., & Parreira, P. M. (2017). A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. Atas CIAIQ2017 - *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, Volume 3, 724-729.

Moreira, A. I. R. (2017). *Análise e reestruturação do modelo de avaliação do desempenho de uma empresa do setor automóvel*. Universidade Fernando Pessoa.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Sage Publications.

Najafi, L., Emami, H., & Hamidi, Y. (2011). Performance evaluation and its effects on employees' job motivation in Hamedan city health centers. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/289350536>

Nowack, K. M. (1993). 360-degree feedback: The whole story. *Training & Development*, 47(1), 69–73.

Nowack, K. M., & Mashihi, S. (2012). *Evidence-Based Answers to 15 Questions About Leveraging 360-Degree Feedback*. Envisia Learning

Nneji, I. D., & Asikhia, O. U. (2021). Performance appraisal and employee productivity in small and medium enterprises. *Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.32996/jbms.2021.3.1.1>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.

Pereira, C. (2013). *Importância da avaliação de desempenho nas organizações: Estudo de caso numa empresa portuguesa do setor alimentar*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Disponível em http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1816/1/DM_CatarinaPereira_2013.pdf

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Pressman, R. S., & Maxim, B. R. (2019). *Software Engineering: A Practitioner's Approach* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Psico Smart. (2025). *Tendências em avaliação de desempenho nas PME tecnológicas*. Psico Smart Consulting.

Pulakos, E. D. (2004). *Performance management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM Foundation.

Pulakos, E. D., Mueller Hanson, R., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on the job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76.

Raimundo, A., & Fonseca, F. (2011). *Crescimento das PME: Barreiras e soluções*. Relatório de Investigação.

Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice* (2nd ed.). SAGE Publications.

Rego, A., Cunha, M., & Marques, C. (2015). *O impacto das avaliações de desempenho na motivação dos trabalhadores*. Editora RH.

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.

Reifschneider, M. B. (2008). Considerações sobre avaliação de desempenho. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 16(58), 47–58.

Reis, G. G. (2000). *Avaliação 360º: Um instrumento de desenvolvimento gerencial*. Atlas.

Reis, R. (2000). *Avaliação 360º: Um modelo para a gestão de talentos*. Edições Gestão RH.

Reis, R. (2013). *Avaliação de desempenho nas empresas: Métodos e desafios*. Edições Gestão RH.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Rodrigues, M. (2020). *Importância da gestão de desempenho nas PME* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa].

Russo, C. (2017). *Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico]. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19938/1/MGR%20%20Avaliação%20de%20desempenho%20Final.pdf>

Sarwoko, E., & Frisdiantara, C. (2016). Growth determinants of small and medium enterprises (SMEs). *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(2), 969–974.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., & Torres, A. (2012). *Gestão Estratégica: Conceitos e práticas* (p. 80). Lousã: Edições Técnicas.

Silva, A., & Costa, B. (2021). *New times in performance evaluation*. Lisbon: Academic Press.

Silva, V. (2019). *Avaliação de desempenho: Implicações para os Colaboradores – Estudo exploratório numa empresa do setor alimentar* [Faculdade de Economia do Porto]. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/124465/2/368401.pdf>

Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149–155. <https://doi.org/10.1037/h0047060>

Smith, J. (1998). *Strategies for start-ups*. Long Range Planning, 31(6), 857–872.

Snell, S., & Bohlander, G. (2009). *Principles of Human Resource Management*. Cengage Learning.

Sousa, V. S. (2019). *Avaliação de Desempenho: Implicações para os colaboradores – Estudo exploratório numa empresa do setor alimentar*. Faculdade de Economia do Porto.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. Holt, Rinehart and Winston.

Step Ahead Consulting. (2025). *O impacto da economia digital na competitividade das PME portuguesas*. consultado em stepahead.pt

Stringer, E. T. (2013). *Action research* (4th ed.). SAGE Publications.

Strohmeier, S., & Parry, E. (2014). HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), 350–353. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0032>

Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.001>

Tadesse Bogale, T. (2024). Performance management systems in SMEs: A strategic perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 55–70. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i1.20633>

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Taylor, J., Smith, K., & Brown, L. (1996). Strategic integration of technology in performance management. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 223–241.

Teamflect. (2025). *How to shift from annual reviews to continuous feedback*. Retrieved from teamflect.com

Torrès, O., & Julien, P. A. (2005). *Specificity and denaturing of small business*. *International Small Business Journal*, 23(4), 355–377. <https://doi.org/10.1177/0266242605054049>

Vasconcelos, A. F. (2018). *Gestão de Recursos Humanos: Desafios e Práticas Contemporâneas*. Escolar Editora.

Vieira, M., & Novo, S. (2005). Estratégias de crescimento e sustentabilidade nas PME. *Revista de Gestão Empresarial*, 10(3), 45–60.

Tichy, N. M., & Sherman, S. (1993). *Control your destiny or someone else will*. Doubleday.

Tripp, D. (2005). Action research: A methodological introduction. *Educación y Pedagogía*, 17(41), 7–20.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management* (5th ed.). McGraw-Hill.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zhang, S., & Pan, N. (2014). Supercapacitor performance evaluation. *Advanced Energy Materials*. <https://doi.org/10.1002/aenm.201401401>

Zhou, H., & Wit, G. (2009). Determinants and dimensions of firm growth. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, EIM Research Reports*.

APÊNDICES



ANÁLISE DOCUMENTAL

PME Anónima

Análise Documental

Participantes: Responsável dos Recursos Humanos.

Local: Reunião via Microsoft Teams, com partilha de ecrã por parte da responsável de Recursos Humanos.

Objetivo: Levantamento e análise de documentação relevante para apoiar o diagnóstico organizacional e a construção de um sistema de avaliação de desempenho adaptado à realidade da empresa.

Documentos Analisados:

1. Estrutura organizacional (organograma informal em Excel);
2. Perfis funcionais (documento Word com descrições simples, criadas pela própria RH com base em entrevistas internas);
3. Registos de assiduidade/pontualidade (ficheiro Excel exportado da ferramenta de ponto digital);
4. Plano de formação 2023 e registo de formações realizadas (em Word e PDF);
5. Quadros de tarefas mensais em Excel e Trello;
6. Notas de feedback informal entre gestor e equipa (via email e mensagens Teams);
7. Ata de reunião trimestral com definição de objetivos da equipa de desenvolvimento;
8. Ficheiro interno de produtividade com base em tickets resolvidos / tempo médio de resposta (extraído de Jira).



ANÁLISE DOCUMENTAL

PME Anónima

Informação disponível na Tabela N°5.

Tipo de Documento	Formato/ Localização	Conteúdo Relevante	Observações Críticas
Organograma da empresa	Excel interno	Representação simplificada da estrutura com as 13 pessoas divididas por área.	Estrutura horizontal, informal. Ausência de cargos formais em algumas áreas (ex.: developers).
Perfis funcionais (job descriptions)	Word (RH)	Breves descrições baseadas em inputs informais dos gestores.	Documentação pouco padronizada. Útil como ponto de partida, mas insuficiente para critérios objetivos.
Registo de assiduidade/pontualidade	Excel exportado de sistema	Entradas e saídas diárias, registo de faltas e atrasos.	Falta integração com avaliação de desempenho. Permite construção de indicadores objetivos.
Plano de formação e registos	Word + PDFs	Lista de formações internas e externas (poucas realizadas nos últimos 12 meses).	Formação não planeada com base em objetivos individuais. Potencial de desenvolvimento futuro.

Tabela - Análise Documental N°1



ANÁLISE DOCUMENTAL

PME Anónima

Informação disponível na Tabela N°6.

Tipo de Documento	Formato/ Localização	Conteúdo Relevante	Observações Críticas
Tarefas em Excel e Trello	Trello + pastas internas	Gestão de tickets, tarefas e metas mensais.	Valioso para cruzar com desempenho técnico. Permite análise da carga e entrega de trabalho.
Notas de feedback	Emails e mensagens Teams	Mensagens informais do gestor sobre comportamentos positivos ou correções.	Registo informal e disperso. Pode ser usado como base para técnica de Incidentes Críticos.
Ata de reunião de objetivos	Word	Discussão de metas trimestrais (comercial + técnica).	Objetivos definidos de forma coletiva, mas sem planos de acompanhamento formal.
Indicadores de produtividade (Jira)	Excel exportado + dashboard Jira	Tempo médio de resolução, número de tickets por colaborador.	Dados valiosos, mas não usados ativamente na gestão ou feedback aos colaboradores.

Tabela - Análise Documental N°2



OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

PME Anónima

Observação Participativa Nº1

Duração: Aproximadamente 40 minutos.

Participantes: Responsável dos Recursos Humanos e Gestor de Projeto.

Local: Reunião via Microsoft Teams.

Contexto: Reunião informal no âmbito da gestão administrativa e de pessoas, ocorrida no decurso normal do quotidiano da organização.

Observador: Investigador (presente de forma não interventiva).

Descrição da Meeting:

No decorrer da reunião, a responsável de Recursos Humanos iniciou a conversa com o Gestor de Projeto para confirmar se a alocação de férias de um dos developers subordinados tinha sido aprovada previamente.

O gestor confirmou verbalmente que sim, mas destacou que ainda não tinha formalizado a validação por email ou em qualquer plataforma interna (neste caso, no Excel de validação). A responsável de Recursos Humanos demonstrou preocupação com a ausência de registo formal, tendo anotado o pedido para posterior regularização.

De seguida, surgiu espontaneamente uma troca de informações relativamente a um problema no processamento salarial do mês anterior, relacionado com um valor incorreto do subsídio de refeição no recibo de vencimento do próprio gestor. A responsável de Recursos Humanos assumiu novamente o erro com transparência e mostrou prontidão para corrigir qualquer falha.



OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

PME Anônima

Informação disponível na Tabela N°1.

Local	Atividade Observada	Participantes	Comportamento Relevante	Notas de Reflexão
Teams	Reunião Informal de RH	Recursos Humanos + Gestor de Projeto	Confirmação informal de férias. Proatividade, mas ausência de formalização do processo	Comunicação fluida, mas gestão administrativa feita com base em validações orais.
			Tratamento de um erro no processamento salarial. Empatia, sentido de responsabilidade.	Faltam ferramentas/formalização para acompanhamento estruturado de RH.
			Utilização de linguagem informal; ausência de documentação ou validação escrita.	Boa relação interpessoal, mas ausência de sistemas internos impede gestão estruturada de desempenho.

Tabela - Observação Participativa N°1



OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

PME Anónima

Observação Participativa Nº2

Duração: Aproximadamente 25 minutos.

Participantes: Responsável de Recursos Humanos e Developer.

Local: Reunião via Microsoft Teams.

Contexto: Reunião individual para esclarecimento sobre dias de férias e ponto de situação contratual.

Observador: Investigador (presente de forma não interventiva).

Descrição da Meeting:

Ao ser questionado sobre os dias de férias já utilizados, o developer revelou não ter conhecimento exato do número, demonstrando alguma incerteza quanto ao seu saldo disponível. Esta situação indicou uma possível limitação de acesso à informação por parte dos colaboradores, o que pode comprometer a sua autonomia na gestão dos próprios direitos laborais.

A responsável de Recursos Humanos respondeu de forma prestável e clara, utilizando uma linguagem acessível e mostrando-se disponível para esclarecer todas as dúvidas.

Contudo, foi observada a ausência de qualquer registo formal imediato da conversa, sendo que a colaboradora limitou-se a anotar informalmente no seu caderno pessoal, sem recorrer a qualquer sistema ou ferramenta digital.

Apesar de ter assumido o compromisso de enviar posteriormente um e-mail com o resumo do saldo de férias e dos dias já usufruídos, esta prática evidencia uma elevada dependência da iniciativa individual da técnica, em detrimento de um processo estruturado e automatizado.



OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

PME Anónima

Descrição da Meeting:

Este episódio sugere a necessidade de melhoria nos mecanismos internos de comunicação e registo da informação de Recursos Humanos.

A inexistência de ferramentas automáticas acessíveis aos colaboradores reforça a ideia de que, mesmo em pequenas e médias empresas, a profissionalização dos processos administrativos é essencial para garantir maior eficiência, transparência e autonomia nas relações laborais.



OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

PME Anónima

Informação disponível na Tabela N°2.

Local	Atividade Observada	Participantes	Comportamento Relevante	Notas de Reflexão
Teams	Esclarecimento sobre saldo de férias e renovação de contrato	Recursos Humanos + Developer	A colaboradora respondeu de forma clara e prestável, com linguagem simples e disponível.	Ausência de registo imediato da conversa – só anotou informalmente no seu caderno pessoal.
			O developer demonstrou não saber ao certo quantos dias de férias tinha usado.	Falta de transparência ou acesso rápido a essa informação pelos colaboradores.
			A responsável prometeu enviar email com resumo dos dias usufruídos e saldos atuais.	Boas intenções, mas dependência da ação individual sem sistema automatizado.

Tabela - Observação Participativa N°2



OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

PME Anónima

Observação Participativa N°3

Duração: Aproximadamente 35 minutos.

Participantes: Responsável dos Recursos Humanos e Gestor de Projeto.

Local: Reunião via Microsoft Teams.

Contexto: Reunião de seguimento com o gestor, onde surgiu novo comentário sobre atrasos na folha salarial. O investigador fez uma pergunta direta sobre os procedimentos adotados.

Observador: Investigador (presente de forma interventiva).

Descrição da Meeting:

A responsável de Recursos Humanos abordou a situação de forma informal, referindo que *“não se trata de um erro grave, mas algo recorrente que a contabilidade externa demora a corrigir”*.

A naturalidade com que o comentário foi proferido revelou uma certa normalização destas falhas, o que pode refletir uma fragilidade nos mecanismos de controlo de qualidade administrativa e na relação com o prestador externo de serviços contabilísticos.

Perante esta afirmação, a investigadora interveio, questionando diretamente se estes erros ocorrem com frequência. A resposta obtida foi, *“Acontece mais do que gostaríamos, mas como temos contacto direto, resolvemos rápido.”*

Esta observação evidencia a capacidade de resposta reativa da organização, mas também indica a inexistência de medidas preventivas ou de procedimentos formais para garantir a qualidade e a fiabilidade do processamento salarial.

Ainda no decurso da reunião, a investigadora levantou uma nova questão, desta vez relacionada com os procedimentos de marcação de férias, como *“A marcação de férias não é sempre validada previamente pela chefia direta?”*



OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

PME Anónima

Descrição da Meeting:

A responsável de Recursos Humanos respondeu afirmativamente quanto ao procedimento ideal, mas reconheceu que *“às vezes os gestores só respondem verbalmente ou esquecem-se de validar.”*

Este comentário reforça a perceção de que, apesar de existirem intenções processuais bem definidas, a sua implementação depende muitas vezes de práticas informais, o que pode comprometer o planeamento, a rastreabilidade e a equidade no tratamento dos colaboradores.

Este episódio ilustra a importância de consolidar e padronizar processos internos em PME, onde a proximidade entre os intervenientes não deve ser confundida com a ausência de estrutura formal.

A observação reforça a ideia de que a informalidade, embora comum em contextos de menor escala, pode originar disfunções administrativas e impactar negativamente a experiência dos colaboradores.



OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

PME Anónima

Informação disponível na Tabela Nº3.

Local	Atividade Observada	Participantes	Comportamento Relevante	Notas de Reflexão
Teams	Diálogo sobre novo erro na folha de vencimento	Recursos Humanos + Gestor de Projeto + Investigador	A responsável referiu que não se trata de um erro grave, mas <i>"algo recorrente que a contabilidade externa demora a corrigir"</i> .	A informalidade e normalização dos erros poderá indicar fragilidade no controlo de qualidade administrativa.
	O investigador questiona se os erros são frequentes	Investigador	A responsável respondeu: <i>"Acontece mais do que gostaríamos, mas como temos contacto direto, resolvemos rápido."</i>	Demonstra capacidade de resposta, mas também ausência de plano preventivo.
	O investigador questiona se a marcação de férias não é sempre validada pela chefia	Investigador	A resposta: <i>"Idealmente sim, mas às vezes os gestores só respondem verbalmente ou esquecem-se de validar."</i>	Falta de processo padronizado pode gerar problemas no planeamento e na equidade.

Tabela - Observação Participativa Nº3



OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

PME Anónima

Observação Participativa Nº4

Duração: Aproximadamente 60 minutos.

Participantes: Gestor de Projeto e 5 Developers.

Local: Reunião via Microsoft Teams.

Contexto: Reunião semanal de acompanhamento do sprint atual do projeto de desenvolvimento de uma aplicação web para o cliente principal (empresa do setor do catering aéreo).

Observador: Investigador (presença passiva, com eventual intervenção breve).

Descrição da Meeting:

Em abertura da reunião, o Gestor responsável iniciou com um ponto de situação sobre o progresso geral do projeto, destacando que a fase atual está a 65% concluída, e reforçando de seguida a importância de cumprir o prazo da próxima entrega, previsto para o final da semana seguinte.

Em contexto de discussão técnica, um dos developers relatou um bug crítico na comunicação entre o frontend e o backend no módulo de autenticação. Outro colega indicou que a falha estava relacionada com permissões duplicadas definidas na base de dados, sendo sugerido isolar o problema com logs mais específicos, e disponibilizaram-se para colaborar na revisão do endpoint.

Como ponto de resolução colaborativa, o Gestor sugeriu uma task force de três elementos para resolver o problema até ao dia seguinte. Ficaram atribuídos três developers na vertente de base de dados backend e suporte/testes. A decisão foi aceite de forma colaborativa.

No quesito de planeamento e prazos, um dos developers questionou o tempo previsto para a próxima fase, considerando o deadline “*irrealista*”.

O Gestor reconheceu o ponto e assumiu que o prazo havia sido negociado com o cliente sem total alinhamento com o tempo técnico necessário. Foi decidido pedir um adiamento de dois dias ao cliente, com justificação detalhada.



OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

PME Anónima

Descrição da Meeting:

Para efeitos de comunicação interna, um dos developers referiu que seria útil existir uma atualização mais frequente da documentação no Trello. O Gestor comprometeu-se a rever o processo de atualização semanal dos quadros de tarefas.

Nota-se ainda a intervenção da investigadora, questionando, se *“A abertura que existiu nesta reunião para discutir dificuldades com o prazo é algo comum nas reuniões de equipa?”*

O gestor respondeu que sim, e que tem procurado fomentar um ambiente de confiança. Um dos developers reforçou que *“apesar da pressão, existe espaço para levantar preocupações”*.



OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA

PME Anónima

Informação disponível na Tabela N°4.

Local	Atividade Observada	Participantes	Comportamento Relevante	Notas de Reflexão
Teams	Reunião semanal de alinhamento de sprint do projeto web	Gestor de Projeto + Developers	Os developers reportam o erro e diagnosticam a origem; o GP sintetiza conclusões e realinha prioridades. Comunicação clara e objetiva.	Equipa com boa capacidade de comunicação. Líder facilita o alinhamento, promove segurança e reduz pressões no ambiente remoto.
	Discussão de prazo irrealista na entrega da próxima fase	Todos os Anteriores	GP levanta preocupação com o prazo; Developer ouve, valida e propõe renegociação com o cliente. Atitude de escuta ativa e realismo estratégico.	Prática de gestão participativa. Clima permite exposição de limitações sem penalização. Confirma ambiente de confiança e flexibilidade típico de PME.
	Planeamento de nova tarefa técnica relacionada com logs e monitorização	3 Developers	Developer propõe melhoria nos logs, complementa com sugestão técnica, e aceitam coordenar. Cooperação espontânea e não hierarquizada.	Iniciativas técnicas emergem organicamente. A autonomia parece incentivada pela liderança. Potencial alto de engagement com tarefas.
	Intervenção do investigador sobre a abertura nas reuniões	Todos os Presentes	Developer responde que o espaço é de partilha constante. GP reforça que as falhas são oportunidades de melhoria.	Resposta valida percepção de abertura e transparência. Clima psicológico seguro, propício para práticas colaborativas de melhoria contínua.

Tabela - Observação Participativa N°4



ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PME Anónima

Entrevista Semiestruturada N°1

Perfil: Developer.

Duração: Cerca de 40 minutos.

Local: Reunião via Microsoft Teams.

Participantes: Investigador e Developer.

Entrevista Transcrita e Refinada:

Investigador: Antes de mais, agradeço-lhe por ter disponibilizado este tempo para conversarmos. O objetivo desta entrevista é compreender um pouco melhor a sua experiência na empresa e como percebe os processos de avaliação de desempenho. Quero reforçar que esta conversa é confidencial e os dados serão tratados de forma anónima. Está tudo bem para si?

Developer: Sim, claro. Tudo bem, podemos começar.

Investigador: Pode descrever-me as suas principais responsabilidades e tarefas no quotidiano?

Developer: Claro! Neste momento, estou a trabalhar no desenvolvimento da aplicação web interna da empresa. Trabalho com uma stack em React no frontend e Node.js no backend. As minhas tarefas passam pelo desenvolvimento de novas funcionalidades, resolução de bugs e também algum suporte técnico quando surgem problemas em produção. Também trabalho diretamente com os designers e participo em reuniões semanais de alinhamento com os gestores.

Investigador: E que indicadores ou referências utiliza para perceber se o seu trabalho está a ser bem executado?

Developer: Normalmente, baseio-me nos prazos estabelecidos no Jira, nas entregas feitas ao cliente e no feedback que recebo do gestor de projeto. Às vezes temos reuniões de retrospectiva, o que ajuda a perceber se o que fizemos teve impacto ou não. Mas não há métricas formais como número de commits ou bugs resolvidos, neste caso posso dizer que é mais qualitativo.

Investigador: Considera que os critérios de sucesso do seu trabalho estão bem definidos?



ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PME Anónima

Developer: Sinceramente, nem sempre. Às vezes parece que o reconhecimento, ou sucesso, é entregar algo funcional dentro do prazo, mas nem sempre sabemos o que é esperado em termos de qualidade ou inovação. Não temos um critério de avaliação claro, por exemplo...Pelo menos não tenho conhecimento.

Investigador: E sente que o seu desempenho é reconhecido adequadamente pela gestão?

Developer: Depende. O meu gestor costuma reconhecer quando fazemos um bom trabalho, especialmente em entregas importantes. Mas no geral, o reconhecimento é mais verbal e não é “pálpável”. Acho que falta um sistema mais formal para premiar ou destacar o bom desempenho.

Investigador: Já recebeu feedback formal ou informal sobre o seu trabalho? Como foi essa experiência?

Developer: Sim, informalmente recebo com alguma frequência! Por exemplo, em reuniões de equipa, o gestor comenta o que correu bem e o que pode ser melhorado. Mas...formalmente, nunca tive uma reunião individual dedicada apenas à avaliação do meu desempenho. Na minha opinião, esse tipo de sessão seria útil para perceber melhor onde posso melhorar.

Investigador: E nesse sentido, que tipo de feedback considera mais útil para melhorar o seu desempenho?

Developer: Gosto de feedback direto, específico e com exemplos práticos. Quando me dizem “*este código podia estar mais otimizado por causa disto*”, aprendo mais do que com reparos vagos. E gosto quando o feedback vem logo após a tarefa, não semanas depois.

Investigador: O que mais o motiva no seu trabalho atual?

Developer: Gosto de ver o impacto direto do que faço. Quando um cliente elogia uma funcionalidade ou quando vejo algo meu em produção a ser usado, é muito gratificante. Também gosto quando tenho autonomia para propor soluções...embora não seja algo muito comum.

Investigador: E neste caso, que competências ou áreas gostaria de desenvolver nos próximos tempos?

Developer: Gostava de aprofundar mais conhecimentos em DevOps, especialmente em CI/CD e testes automáticos...Não sei se estou a ser demasiado técnico...Também queria melhorar as minhas soft skills...por exemplo, a comunicação em reuniões e a gestão de tempo.



ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PME Anónima

Investigador: Não há problema! E já participou anteriormente em processos de avaliação de desempenho?

Developer: Não aqui...pelo menos de forma formalizada. Aqui não temos isso, pelo menos no meu caso.

Investigador: E que características considera importantes num sistema de avaliação dentro de uma empresa como esta?

Developer: Nunca pensei muito nisso...Mas acho que devia ser simples, objetivo, mas transparente. Algo que envolva a chefia direta e que tenha objetivos ou pontos de orientação claros, talvez até com algum processo de autoavaliação. E que não sirva só para “julgar”. Também devia haver espaço para dar feedback à empresa, não só receber.

Investigador: Ainda no seguimento das lacunas no processo de avaliações de desempenho...Alguma vez sentiu que a sua progressão na empresa ficou condicionada por não existir um sistema claro?

Developer: Sim, acho que sim. Por exemplo, já levantei a questão sobre mudanças de função ou aumento salarial, e a resposta foi vaga, tipo “*vamos ver como corre este trimestre*”. Sinceramente, fico sem saber o que teria de fazer de forma diferente para merecer essa progressão.

Investigador: E sente que há espaço para dar feedback à gestão? Como é que isso costuma acontecer?

Developer: Olhe, até há abertura, mas não está formalizado. Em algumas reuniões dá para falar de forma aberta, especialmente com o gestor de projeto. Às vezes tenho receio de parecer demasiado crítico.

Investigador: E no seu dia-a-dia, em termos de comunicação interna e alinhamento de objetivos, como avalia o funcionamento da equipa?

Developer: Diria que é razoável. Há reuniões semanais de equipa, mas nem sempre se percebe bem o que cada um está a fazer. Usamos o Jira, mas de forma um bocado superficial...E às vezes as prioridades mudam sem aviso.

Investigador: Alguma vez participou na definição de objetivos ou metas de equipa?

Developer: Não diretamente. Já nos pediram sugestões, mas raramente isso passa para um plano concreto. A definição vem geralmente da gestão. Acho que envolver mais os developers nesse processo seria produtivo para todos os envolvidos.



ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PME Anónima

Investigador: E neste momento, se pudesse sugerir uma melhoria concreta ao sistema atual, o que proporia?

Developer: Sinceramente não sei...Mas diria que juntar uma autoavaliação, avaliação do gestor e talvez uma pequena avaliação por parte dos colegas. Algo soft, mas estruturado.

Investigador: Obrigada por todo o feedback. Para terminar, há algo que não tenhamos abordado e que considere relevante?

Developer: Talvez só dizer que apesar destas limitações, gosto do ambiente e da autonomia que temos. Só acho que a parte da gestão de pessoas podia acompanhar melhor o crescimento da equipa.



ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PME Anónima

Entrevista Semiestruturada Nº2

Perfil: Gestor.

Duração: Cerca de 45 minutos.

Local: Reunião via Microsoft Teams.

Participantes: Investigador e Gestor.

Entrevista Transcrita e Refinada:

Investigador: Antes de mais, muito obrigada pela sua disponibilidade. Esta entrevista insere-se no âmbito de um projeto académico sobre avaliação de desempenho em PME e tem como objetivo compreender melhor os processos atuais da empresa, os desafios sentidos e recolher sugestões de melhoria. Gostaria de reforçar que toda a informação será tratada com confidencialidade e anonimato. Podemos começar?

Gestor: Claro, sem problema. Vamos a isso.

Investigador: Como descreveria o papel e as principais funções dos membros da sua equipa?

Gestor: Atualmente lidero uma equipa de cinco pessoas. Onde existem três developers, um tester e um colaborador mais júnior que está a fazer onboarding. As funções focam-se no desenvolvimento de soluções web para clientes internacionais, com sprints quinzenais. Cada elemento tem tarefas bastante bem definidas, mas como somos uma empresa pequena, também há alguma polivalência, principalmente nas fases de testes e documentação.

Investigador: E sendo uma empresa pequena...De que forma acompanha o desempenho da equipa?

Gestor: Atualmente utilizamos uma ferramenta semelhante ao Trello, em Excel...não sei se conhece...onde vamos atualizando o estado das tarefas. Faço também checkpoints informais ao longo da semana, normalmente via Teams. O acompanhamento é mais visual e prático. Neste caso, vejo se as entregas estão a tempo, se o código passou nos testes, e se houve retrabalho.

Investigador: E nessa análise, existem critérios claros para avaliar o desempenho das equipas? Quais são?



ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PME Anónima

Gestor: Infelizmente não temos um sistema com indicadores definidos. Neste caso, avalio com base em critérios como cumprimento de prazos, qualidade do código - erros mínimos, documentação - , proatividade e colaboração. É uma avaliação mais subjetiva e baseada na minha percepção direta do trabalho da equipa.

Investigador: E na sua opinião, que competências ou comportamentos são mais importantes para o sucesso da sua equipa?

Gestor: Comunicação e autonomia, de longe! Numa empresa como a nossa, não há tempo nem estrutura para supervisionar tudo. Um developer que identifique problemas sozinho e traga soluções é um ativo enorme...Também valorizo muito quem consegue dar feedback de forma construtiva, mesmo quando há tensão ou falhas nos projetos.

Investigador: No seu dia-a-dia, quais são as práticas de feedback mais comuns?

Gestor: As únicas possíveis...informais. Temos reuniões one-to-one mensais, mas o feedback mais relevante acontece no dia-a-dia – numa call, num comentário no Teams ou numa revisão de código. Tento sempre dar esse retorno de forma equilibrada, mas reconheço que nem todos os colegas o fazem da mesma forma.

Investigador: E como identifica possíveis necessidades de formação?

Gestor: É bastante empírico. Se noto que alguém está com dificuldade em usar uma tecnologia nova, proponho um workshop ou envio um link com alguns recursos. Não temos um plano de desenvolvimento definido para cada pessoa, não é possível...é mais reativo do que estratégico.

Investigador: E na sua percepção...Que fatores considera mais relevantes para manter a equipa motivada e alinhada?

Gestor: A autonomia e o sentido de contribuição. Quando os colaboradores sentem que as suas ideias contam e que têm alguma liberdade ou flexibilidade para gerir as suas tarefas, ficam mais comprometidos. Também tento dar visibilidade ao impacto que o trabalho deles tem nos clientes.

Investigador: E no seguimento da minha intervenção...Qual é a sua opinião sobre a implementação de um sistema de avaliação de desempenho formal na empresa?

Gestor: Vejo com bons olhos, desde que seja simples. Se for algo demasiado burocrático, perde-se o foco. Mas se ajudar a dar um norte comum, alinhar expectativas e reforçar reconhecimento, acho que só temos a ganhar.



ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PME Anónima

Investigador: E que benefícios e desafios antecipa?

Gestor: Uhhh, pergunta complexa. Acho que o maior benefício seria a clareza – para os colaboradores saberem onde estão e para nós podermos justificar alguns reconhecimentos. O maior desafio será a resistência à mudança, tanto da equipa como da direção. Muitos têm receio de “serem medidos”...eu próprio incluído.

Investigador: Na sua perspetiva, um sistema de avaliação deve ser mais simples e flexível. Porquê?

Gestor: A realidade de uma empresa como esta não permite aplicar modelos pesados como nas grandes empresas. Tem de ser flexível, adaptado às funções e ao ritmo de trabalho. Uma grelha simples, reuniões definidas e alguma documentação já seria um enorme avanço.

Investigador: Que recomendações daria para que o processo de avaliação fosse bem-sucedido?

Gestor: Formação para os gestores sobre como dar feedback, templates simples para usar como base, e sobretudo garantir que os colaboradores percebem que isto é para os ajudar, não para os controlar. Acho que será um desafio!

Investigador: Já sentiu dificuldade em avaliar de forma justa algum elemento da equipa?

Gestor: Sim, especialmente com os mais discretos. Às vezes fazem um bom trabalho, mas como não são muito comunicativos, passam mais despercebidos. É um desafio manter justiça quando não temos indicadores bem definidos.

Investigador: Consegue dar um exemplo de uma situação em que um colaborador superou as suas expectativas?

Gestor: Sim, um dos developers novos identificou sozinho uma falha de segurança na aplicação e propôs uma solução antes de eu sequer ter reparado. Foi excelente e otimizou tempo.

Investigador: E já houve algum caso em que teve de intervir por baixo desempenho?

Gestor: Sim, num projeto o colega não cumpria os prazos. Conversámos, percebi que estava sobrecarregado e que tinha dificuldades em pedir ajuda. Fizemos um ajuste na carga e melhorou. Por vezes...basta comunicar.

Investigador: E considera que os colaboradores procuram feedback?

Gestor: Nem sempre. Alguns pedem, outros parecem desconfortáveis. Acho que depende do nível de confiança. Ainda não temos uma cultura de feedback muito enraizada.



ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PME Anónima

Investigador: Alguma vez recebeu críticas ou sugestões por parte da equipa sobre o seu próprio desempenho como gestor?

Gestor: Sinceramente...poucas vezes. Acho que há alguma relutância em dar feedback “para cima”. Mas valorizo quando acontece. Já me disseram, por exemplo, que às vezes sou demasiado direto, e desde então tento ajustar o tom...pelo menos tento.

Investigador: Gostaria de acrescentar alguma sugestão ou comentário final?

Gestor: Acho um projeto muito relevante. Estás de parabéns pelo empenho e simpatia. Precisamos mesmo de repensar estas coisas, porque senão acabamos por deixar tudo ao critério de cada gestor, e isso não é justo para todos. Neste momento só te consigo dizer uma coisa...boa sorte com a investigação!

Apêndice 8 – Escala Gráfica



ESCALA GRÁFICA

PME Anónima

Escala Gráfica

Análise: Responsável dos Recursos Humanos e Developer.

Pontos de Análise:

1. Qualidade do trabalho entregue;
2. Cumprimento de prazos;
3. Capacidade de resolução de problemas;
4. Comunicação com a equipa;
5. Iniciativa e autonomia;
6. Adaptação a mudanças;
7. Responsabilidade e compromisso;
8. Alinhamento com os objetivos da empresa.

Níveis de 1 a 5, sendo:

1. Insatisfatório (0%);
2. Abaixo do Esperado (25%);
3. Adequado (50%);
4. Bom (75%);
5. Excelente (100%).



ESCALA GRÁFICA

PME Anónima

Fatores de Avaliação	Excelente	Bom	Adequado	Abaixo do Esperado	Insatisfatório
Qualidade do trabalho entregue					
Cumprimento de prazos					
Capacidade de resolução de problemas					
Comunicação com a equipa					
Iniciativa e autonomia					
Adaptação a mudanças					
Responsabilidade e compromisso					
Alinhamento com os objetivos da empresa					

Apêndice 9 – Incidentes Críticos



INCIDENTES CRÍTICOS

PME Anónima

Incidentes Críticos

Análise: Responsável dos Recursos Humanos, Gestor de Projeto e Developer.

Data	Colaborador Observado (Perfil)	Situação/ Contexto	Ação ou Comportamento	Avaliação (Positiva/ Negativa)	Observações



AVALIAÇÃO 360°

PME Anónima

Avaliação 360°

Análise: Gestor de Projeto.

Distribuição de Feedback:

- Autoavaliação;
- Avaliação por parte dos subordinados diretos;
- Avaliação por parte do superior direto.

Pontos de Análise + Escala Gráfica:

- Liderança e tomada de decisão;
- Clareza na definição de objetivos;
- Capacidade de motivar a equipa;
- Gestão de conflitos e escuta ativa;
- Gestão do tempo e prioridades;
- Capacidade de feedback e orientação.

Apêndice 11 – Questionário de Avaliação de Desempenho

24/09/25, 18:39

Questionário de Avaliação de Desempenho

Questionário de Avaliação de Desempenho

Inicia-se um novo ciclo de avaliação de desempenho, em fase de testes, inserido num processo mais estruturado que visa reforçar a cultura de desenvolvimento, reconhecimento e melhoria contínua na nossa organização.

Este questionário tem como propósito apoiar uma reflexão objetiva sobre o desempenho individual, alinhando expectativas, resultados e oportunidades de crescimento.

Contamos com a sua participação ativa e sincera para tornar este processo significativo e orientado para a evolução de todos.

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. ID de Colaborador *

2. Nome Completo *

3. Cargo do Indivíduo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ CEO *Pular para a pergunta 28*
- ☐ Gestor de Projeto
- ☐ Gestor de Recursos Humanos *Pular para a pergunta 5*
- ☐ Técnico de Informática *Pular para a pergunta 5*

Nota Importante

Se é uma chefia em processo de avaliação dos seus subordinados e já **preechreu** a sua autoavaliação, por favor selecione "*Sim*" na opção abaixo.

Caso **ainda não o tenha feito** e esta seja a **primeira vez** que está a responder a este questionário, selecione "*Não*".

4. Já preencheu a sua autoavaliação? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim *Pular para a pergunta 28*

☐ Não *Pular para a pergunta 5*

Pular para a pergunta 5

Autoavaliação do Colaborador

Esta secção tem como objetivo promover uma análise crítica e construtiva do seu desempenho.

Através da autoavaliação, pretende-se identificar competências consolidadas, áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.

As suas respostas serão um contributo valioso para o alinhamento entre expectativas, desempenho e crescimento profissional.

5. Considera que entrega o seu trabalho com um padrão de qualidade elevado? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

6. Lembra-se de uma ocasião em que resolveu um problema complexo de forma eficaz? Como abordou a situação? *

7. Cumpre os requisitos definidos nas tarefas que executa? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

8. Descreva um exemplo concreto em que os requisitos da sua função ficaram particularmente claros ou, pelo contrário, confusos.

9. O seu trabalho raramente necessita de correções ou retrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

10. Cumpre os prazos definidos para as suas tarefas de forma consistente? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insat	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

11. Gere o seu tempo e consegue organizar-se para concluir o trabalho atempadamente? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insat	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

12. É capaz de encontrar soluções eficazes quando surgem problemas? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insat	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

13. Recorda-se de um episódio em que teve dificuldade em comunicar ou colaborar com a equipa? O que poderia ter sido feito de forma diferente? *

14.

Sente-se autónomo(a) na resolução de obstáculos técnicos ou operacionais?

*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insuficiente	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

15.

Comunica de forma clara e objetiva com os membros da equipa/chefia?

*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insuficiente	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

16.

Está disponível para ouvir e colaborar com os outros elementos da equipa/chefia?

*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insuficiente	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

17.

Toma iniciativa para resolver problemas ou propor melhorias?

*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insuficiente	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

18. Integra o feedback recebido de forma positiva e construtiva? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insat	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

19. Consegue descrever uma situação recente em que sentiu que o seu desempenho teve um impacto claramente positivo na equipa ou na empresa? *

20. Mostra flexibilidade quando existem mudanças no projeto ou na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insat	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

21. Assume a responsabilidade pelas suas tarefas e resultados? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insat	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

22.

Está disponível para apoiar a equipa/chefia em momentos de maior exigência?

*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

23.

Existiu algum momento em que sentiu que não respondeu bem a uma mudança ou pressão? Como lidou com isso?

*

24.

Participa ou apoia iniciativas que promovam o crescimento da empresa?

*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

25.

Recorda-se de algum momento específico e relevante que gostaria de partilhar?

26. Indique sugestões de melhoria a implementar na empresa que, na sua perspetiva, possam vir a impactar positivamente o seu desempenho pessoal.

Nota Importante

Se é **técnico de informática**, participa na avaliação da sua chefia direta, **deve selecionar "Técnico de Informática"**.

Se é **gestor de projeto**, participa na avaliação do seu subordinado direto, **deve selecionar "Gestor de Projeto"**.

Se pertence a **outro perfil**, esta secção não se aplica ao seu caso, **deve selecionar "Nenhuma das opções"**.

27. Indique o seu perfil técnico. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Técnico de Informática *Pular para a pergunta 55*
- ☐ Gestor de Projeto *Pular para a pergunta 28*
- ☐ Nenhuma das opções

Avaliação dos Colaboradores Subordinados

Nesta secção, procede-se à avaliação dos colaboradores subordinados, com base nos critérios definidos para o período em análise.

As respostas devem refletir de forma objetiva o desempenho, comportamento e contributo individual de cada elemento da equipa.

28. ID do Colaborador *

29. Cargo do Colaborador *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Técnico de Informática
- ☐ Gestor de Recursos Humanos
- ☐ Gestor de Projeto

30. O trabalho entregue pelo colaborador cumpre os padrões técnicos exigidos? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Ins: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

31. A entrega de tarefas apresenta erros ou necessidade frequente de retrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Ins: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

32.

O colaborador demonstra atenção ao detalhe e preocupação com a apresentação final?

*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

33.

Que comportamentos foram demonstrados pelo colaborador? *

34.

O colaborador entrega consistentemente as suas tarefas dentro dos prazos definidos?

*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

35.

O colaborador informa atempadamente quando antecipa atrasos ou dificuldades?

*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

36. Qual foi o impacto dessa ação na equipa ou projeto? *

37. O colaborador participa ativamente no planeamento realista das entregas? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

38. O colaborador propõe soluções viáveis de forma autónoma? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

39. O colaborador envolve os colegas sempre que necessário para resolver problemas complexos? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

40. Existiu alguma ocasião em que este colaborador demonstrou uma capacidade excepcional de resolver um problema inesperado? *

41. O colaborador demonstra escuta ativa e abertura ao feedback? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

42. O colaborador toma iniciativa em tarefas e propõe melhorias sem necessidade de supervisão direta? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

43. O colaborador assume responsabilidade por novas tarefas mesmo fora do seu âmbito inicial? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Ins: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

44. O colaborador recorre ao apoio da chefia apenas quando é realmente necessário? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Ins: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

45. O colaborador mantém a produtividade mesmo perante imprevistos ou contextos de incerteza? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Ins: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

46. O colaborador demonstra empenho e dedicação na execução das suas funções? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

47. Recorda-se de algum momento em que o colaborador teve dificuldades em comunicar ou colaborar com a equipa? *

48. O colaborador compreende os objetivos estratégicos da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

49. Descreva um momento em que o colaborador demonstrou um forte alinhamento com os valores da empresa. *

50. O colaborador reflete no seu trabalho os valores e missão da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insat	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

51. Alguma vez teve de intervir diretamente devido ao comportamento ou desempenho deste colaborador? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

52. Se sim, elabore.

53. Recorda-se de algum momento específico e relevante que gostaria de partilhar?

54. Indique sugestões de melhoria a implementar na empresa que, na sua perspectiva, possam vir a impactar positivamente o desempenho dos colaboradores.

Avaliação da Chefia

Nesta secção, procede-se à avaliação da chefia direta, com base na sua capacidade de liderança, comunicação, apoio à equipa e tomada de decisão.

As respostas devem refletir, de forma objetiva, a perceção do colaborador sobre o desempenho da sua chefia ao longo do período em análise.

55. ID da Chefia *

56. Cargo da Chefia *

Marcar apenas uma oval.

☐

Gestor de Projeto

☐

Outro:

57. Em que medida a chefia entrega orientações claras e bem fundamentadas para manter a qualidade do trabalho da equipa? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insat

☐☐☐☐☐☐☐☐

Excelente

58. Como avalia a atenção da chefia à qualidade dos resultados finais nos projetos? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

59. Com que frequência a chefia assegura que as metas e prazos da equipa são realistas e cumpridos? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

60. Já existiu alguma decisão ou instrução da chefia que, na sua opinião, comprometeu a qualidade do resultado final? *

61. O planeamento da chefia contribui para uma boa gestão do tempo e cumprimento de deadlines? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

62. A chefia mostra capacidade para analisar rapidamente situações complexas e tomar decisões adequadas? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

63. Recorde uma situação em que a chefia apresentou soluções ou orientações com impacto positivo na qualidade do trabalho da equipa. *

64. Com que clareza e regularidade a chefia comunica objetivos, mudanças e expectativas? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

65. Em momentos de pressão, como é que a chefia reagiu para manter os prazos definidos? *

66. A chefia escuta ativamente os colaboradores e promove um ambiente de diálogo? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

67.

A chefia demonstra proatividade na gestão da equipa e antecipação de necessidades?

*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insat	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

68.

Como avalia a capacidade da chefia de se adaptar a novas condições, prioridades ou projetos?

*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insat	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

69.

Recorde um momento em que a chefia comunicou com clareza e transparência, promovendo alinhamento.

*

70.

A chefia transmite confiança à equipa em momentos de mudança ou incerteza?

*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

71.

Alguma vez sentiu que a chefia ignorou ou não soube lidar com um problema relevante?

*

72.

A chefia assume responsabilidade pelas decisões e resultados da equipa?

*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

73.

Já observou ocasiões em que o seu gestor delegou com confiança, permitindo autonomia à equipa?

*

74. Já sentiu que a chefia priorizou aspetos individuais ou operacionais em detrimento da visão da empresa? *

75. As orientações da chefia refletem os valores e prioridades da organização? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Insatisfatório ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

76. Recorda-se de algum momento específico e relevante que gostaria de partilhar?

77. Indique sugestões de melhoria a implementar na empresa que, na sua perspetiva, possam vir a impactar positivamente o desempenho da sua chefia.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Apêndice 12 – Critérios de Avaliação dos *Developers*

 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	
Developer	
Critérios de Avaliação	Critério Detalhado
Qualidade do trabalho entregue	Capacidade de desenvolver código limpo, funcional e devidamente testado, cumprindo padrões técnicos e boas práticas de programação.
Cumprimento de prazos	Entregar tarefas dentro do tempo definido no sprint ou no cronograma do projeto, assegurando previsibilidade no desenvolvimento.
Capacidade de resolução de problemas	Diagnosticar erros de software, propor soluções técnicas eficazes e antecipar potenciais falhas nos sistemas.
Comunicação com a equipa	Partilhar informações técnicas de forma clara, colaborar em code reviews e alinhar prioridades com colegas e chefia.
Iniciativa e autonomia	Identificar melhorias no código, sugerir novas ferramentas e avançar com soluções sem depender constantemente da chefia.
Adaptação a mudanças	Ajustar o trabalho perante alterações de requisitos ou novas tecnologias integradas no projeto.
Responsabilidade e compromisso	Garantir que as entregas têm qualidade e assumir a resolução de erros ou falhas detetadas.
Alinhamento com os objetivos da empresa	Desenvolver soluções que respondam às necessidades do cliente e estejam em linha com a visão tecnológica da organização.

Apêndice 13 – Critérios de Avaliação de RH



CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Recursos Humanos

Critérios de Avaliação	Critério Detalhado
Qualidade do trabalho entregue	Capacidade de gerir processos administrativos e de pessoas sem erros, assegurando formalização adequada.
Cumprimento de prazos	Respeitar timings de processos de recrutamento, folha salarial e obrigações legais.
Capacidade de resolução de problemas	Atuar de forma eficaz em situações de conflito ou erros administrativos, propondo medidas preventivas.
Comunicação com a equipa	Transmitir informações de forma clara, mediar conflitos e manter proximidade com colaboradores.
Iniciativa e autonomia	Propor novas ferramentas de gestão de RH, digitalizar processos e antecipar necessidades organizacionais.
Adaptação a mudanças	Gerir alterações nas políticas de trabalho (ex.: teletrabalho) e mudanças estruturais da empresa.
Responsabilidade e compromisso	Garantir confidencialidade e correção dos dados de colaboradores, mantendo ética e rigor.
Alinhamento com os objetivos da empresa	Contribuir para uma cultura organizacional positiva e apoiar estratégias de retenção e desenvolvimento de talento.

Apêndice 14 – Critérios de Avaliação do Gestor de Projeto



CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Gestor de Projeto

Critérios de Avaliação	Critério Detalhado
Liderança e tomada de decisão	Capacidade de assumir responsabilidade pelas decisões estratégicas e operacionais do projeto, demonstrando firmeza e segurança em momentos críticos, assegurando confiança por parte da equipa.
Clareza na definição de objetivos	Aptidão para estabelecer metas claras, específicas e alcançáveis, transmitindo as prioridades de forma estruturada, de modo a alinhar o trabalho da equipa com os resultados esperados pela organização e pelo cliente.
Capacidade de motivar a equipa	Habilidade de incentivar e mobilizar os membros da equipa, reconhecendo os seus contributos, mantendo a motivação em fases de maior pressão e estimulando um ambiente de cooperação.
Gestão de conflitos e escuta ativa	Capacidade de gerir divergências entre colaboradores ou entre equipa e cliente, utilizando estratégias de mediação justas, demonstrando disponibilidade para ouvir e promover um ambiente de diálogo construtivo.
Gestão do tempo e prioridades	Competência para planejar realisticamente os prazos, gerir múltiplas tarefas em simultâneo, definir prioridades e reorganizar recursos em situações de imprevisto, assegurando cumprimento de deadlines.
Capacidade de feedback e orientação	Aptidão para fornecer feedback construtivo e orientações práticas que promovam o desenvolvimento dos colaboradores, garantindo que cada elemento compreende o seu papel e o valor da sua contribuição para o projeto.

Apêndice 15 – Exemplo do Email de Comunicação



EMAIL DE COMUNICAÇÃO

PME Anónima

Assunto: Início do Projeto de Avaliação de Desempenho

Caros(as) Colaboradores(as),

A Direção, em articulação com os Recursos Humanos, tem o prazer de anunciar a implementação de um novo sistema de Avaliação de Desempenho, concebido para responder às necessidades atuais da nossa organização e apoiar o crescimento profissional de cada um de nós.

Sabemos que os processos de mudança podem gerar dúvidas e até alguma resistência inicial. Por isso, queremos partilhar convosco, de forma clara e transparente, as razões que sustentam esta iniciativa, os benefícios esperados e a metodologia a aplicar.

Porque avançamos com esta mudança?

O contexto atual exige ferramentas de gestão modernas e eficazes. A avaliação de desempenho surge como uma oportunidade de alinhar as expectativas individuais com os objetivos estratégicos da empresa, promovendo justiça, transparência e desenvolvimento contínuo.

Quais os benefícios esperados?

- Reforçar a clareza na definição de funções e responsabilidades;
- Promover feedback construtivo e regular;
- Incentivar a autonomia, a colaboração e a inovação;
- Valorizar os contributos individuais e coletivos para o sucesso da empresa;
- Apoiar planos de desenvolvimento profissional personalizados.

Qual a metodologia aplicada?

O processo decorrerá através de um questionário único e online, combinando diferentes abordagens:

- Escala Gráfica, para avaliar critérios como qualidade do trabalho, cumprimento de prazos e responsabilidade;
- Incidentes Críticos, permitindo registar exemplos concretos de situações positivas ou de melhoria;
- Avaliação 360°, aplicada ao gestor de projeto, para recolher diferentes perspetivas;
- Autoavaliação, como espaço de reflexão individual.

Para mitigar dúvidas e preocupações, anexamos a este email um documento de Perguntas Frequentes (FAQs), que responde a questões como “Quem irá avaliar quem?”, “Como serão utilizados os resultados?” ou “De que forma é garantida a imparcialidade do processo?”.

Contamos com o vosso envolvimento e espírito colaborativo nesta fase. Estamos convictos de que este projeto será uma oportunidade para crescer em conjunto, reforçar a confiança e impulsionar o futuro da empresa.

Com os melhores cumprimentos,

A Direção / Departamento de Recursos Humanos

 **Anexo: FAQ – Avaliação de Desempenho**

(Documento de apoio com respostas objetivas e tranquilizadoras às dúvidas mais comuns.)



FREQUENTLY ASKED QUESTIONS

PME Anónima

Anexo – FAQ | Avaliação de Desempenho

1. Quem irá avaliar quem?

O processo foi desenhado para ser justo e equilibrado:

- Developers: fazem a sua autoavaliação e são avaliados pelo Gestor de Projeto.
- Gestora de Recursos Humanos: realiza apenas a sua autoavaliação.
- Gestor de Projeto: faz autoavaliação e avalia os Developers; é avaliado pelo CEO.
- CEO: avalia a Gestora de Recursos Humanos e o Gestor de Projeto.

2. Como serão utilizados os resultados?

Os resultados não terão carácter punitivo. Serão utilizados para:

- Identificar pontos fortes individuais e coletivos;
- Reconhecer contributos relevantes para a empresa;
- Definir áreas de melhoria e necessidades de formação;
- Apoiar planos de desenvolvimento de carreira.

3. Este processo pode influenciar promoções ou progressões salariais?

Num primeiro momento, não. A primeira implementação tem carácter formativo e de melhoria contínua. No futuro, a integração com progressões salariais poderá ser considerada, mas sempre de forma transparente e comunicada previamente.

4. A avaliação é confidencial?

Sim. As respostas individuais serão tratadas com confidencialidade. Apenas os resultados agregados e relevantes serão partilhados para efeitos de feedback e melhoria organizacional.

5. Qual a metodologia do questionário?

O questionário combina várias abordagens reconhecidas na literatura de gestão de desempenho:

- Escala Gráfica: avaliação em critérios como qualidade, prazos e responsabilidade;
- Incidentes Críticos: registo de exemplos concretos positivos ou de melhoria;
- Avaliação 360º: aplicada ao gestor de projeto, recolhendo perspetivas de diferentes interlocutores;
- Autoavaliação: espaço para reflexão individual.

6. O que acontece depois?

Após a recolha e análise dos resultados, será realizado um momento de feedback com todos os envolvidos. Caso sejam identificados ajustes necessários, estes serão incorporados numa próxima fase em toda a organização.



FREQUENTLY ASKED QUESTIONS

PME Anónima

Anexo – FAQ | Avaliação de Desempenho

7. Tenho de me preparar de alguma forma?

Não é necessária preparação formal. O mais importante é responder de forma honesta, objetiva e construtiva.

8. Haverá acompanhamento após a avaliação?

Sim. Os resultados servirão de base a conversas de desenvolvimento, formações específicas e possíveis melhorias nos processos internos.



ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PME Anónima

Perfil: Developer.

Introdução

- Agradecimento pela disponibilidade.
- Explicação do objetivo da entrevista: compreender o desempenho no contexto da empresa e melhorar processos de avaliação.
- Garantir confidencialidade e anonimato.

Perguntas Base

1. Desempenho e Tarefas

- Pode descrever as suas principais responsabilidades e tarefas no quotidiano?
- Que indicadores/resultados/referencias utiliza para perceber se o seu trabalho está a ser bem executado?

2. Expectativas e Reconhecimento

- Considera que os critérios de sucesso do seu trabalho estão bem definidos?
- Sente que o seu desempenho é reconhecido adequadamente pela gestão?

3. Feedback e Avaliação

- Já recebeu feedback formal ou informal sobre o seu trabalho? Como foi essa experiência?
- Que tipo de feedback considera mais útil para melhorar o seu desempenho?

4. Motivação e Desenvolvimento

- O que mais o motiva no seu trabalho atual?
- Que competências ou áreas gostaria de desenvolver nos próximos tempos?

5. Perceção sobre o Sistema de Avaliação

- Já participou anteriormente em processos de avaliação de desempenho? Se sim, como foi essa experiência?
- Que características considera importantes num sistema de avaliação dentro de uma PME como esta?

Para Terminar

- Perguntar se gostaria de acrescentar algo.
- Reforçar o agradecimento pela colaboração.



ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PME Anónima

Perfil: Gestor de Projeto.

Introdução

- Agradecimento pela disponibilidade.
- Explicação do objetivo da entrevista: compreender o desempenho no contexto da empresa e melhorar processos de avaliação.
- Garantir confidencialidade e anonimato.

Perguntas Base

1. Organização do Trabalho e Desempenho

- Como descreveria o papel e as principais funções dos membros da sua equipa?
- De que forma monitoriza/acompanha atualmente o desempenho dos colaboradores/equipas?

2. Critérios de Avaliação e Resultados

- Existem critérios claros para avaliar o desempenho das equipas? Quais são?
- Na sua opinião, que competências ou comportamentos são mais importantes para o sucesso da equipa?

3. Feedback e Desenvolvimento

- Que práticas de feedback são mais comuns (formais ou informais)?
- Como identifica necessidades de formação ou desenvolvimento entre os colaboradores?

4. Motivação e Retenção

- Que fatores considera mais relevantes para manter a equipa motivada e alinhada com os objetivos da empresa?

5. Perceção sobre Sistemas de Avaliação

- Qual é a sua opinião sobre a implementação de um sistema de avaliação de desempenho formal na empresa?
- Que benefícios e desafios antecipa na sua adoção?

6. Especificidades da PME

- Considera que um sistema de avaliação deve ser mais simples e flexível numa PME? Porquê?
- Que recomendações daria para que o processo de avaliação fosse bem-sucedido?



ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PME Anónima

Perfil: Gestor de Projeto.

Encerramento

- Perguntar se gostaria de acrescentar alguma recomendação ou comentário final.
- Agradecimento final pela participação.