



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Cátia Sofia Martins Vilaça

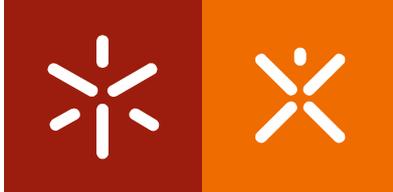
**Avaliação de Desempenho numa Instituição de  
Solidariedade Social**

Cátia Sofia Martins Vilaça **Avaliação de Desempenho numa Instituição de Solidariedade Social**

Uminho | 2019

Outubro de 2019





**Universidade do Minho**

Instituto de Educação

Cátia Sofia Martins Vilaça

**Avaliação de Desempenho numa Instituição  
de Solidariedade Social**

Mestrado em Educação  
Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos  
Humanos

Trabalho sob a orientação de  
**Doutora Natália Fernandes**

# **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



**Atribuição-NãoComercial**  
**CC BY-NC**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

Endereço os meus maiores agradecimentos, na realização deste projeto, à instituição que me acolheu de braços abertos e que permitiu a concretização deste trabalho.

Agradeço em especial à minha orientadora, a professora Natália Fernandes, que me acompanhou ao longo deste projeto.

Agradeço às diretoras técnicas e encarregadas gerais por sempre disponibilizarem o seu tempo para eu fosse possível recolher a informação necessária.

Agradeço a todos os participantes que se disponibilizaram a preencher os questionários e que possibilitaram este estudo.

A toda a minha família e amigos, que sempre acreditaram em mim, agradeço por todo o apoio dado.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **RESUMO**

### **A Avaliação de Desempenho numa Instituição de Solidariedade Social**

O presente estudo tem como principal objetivo compreender qual o melhor sistema de avaliação a ser implementado numa instituição de solidariedade social. Mais especificamente, pretende-se perceber como um sistema de avaliação pode tornar a instituição cada vez mais competente.

Para isso desenvolveu-se um estudo, no âmbito do qual foram obtidos dados por meio de inquéritos por questionário, dirigidos aos colaboradores e seus superiores hierárquicos, bem como através de entrevistas, realizadas às diretoras técnicas e encarregadas gerais.

O objetivo deste estudo era aferir qual a percepção de todos os membros da instituição sobre sistemas de avaliação de desempenho. Os resultados obtidos permitem concluir que nesta organização não existe um sistema de avaliação ajustado à cultura da mesma. Contudo, constata-se que existe por parte dos colaboradores uma abertura para a sua implementação, logo que de maneira justa, imparcial e de acordo com as responsabilidades de cada um.

A metodologia utilizada na realização deste estudo é qualitativa e serão utilizados instrumentos que se adequem a este tipo de investigação. Desta forma, para recolha de dados e informação foram utilizados inquéritos por questionário e entrevistas.

Pela aplicação destes instrumentos e posterior análise de resultados foi possível concluir que o método de avaliação mais adequado à instituição em causa seria o método de gestão de competências. Este é um método que defende o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores da instituição.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho, Competências Específicas, Gestão por Competências

## **Abstract**

### **Performance Evaluation in a Social Charity Institution**

The present study's main goal is to understand which evaluation system better serves the purposes of a social charity institution. Moreover, we intend to analyze how and to what levels an evaluation system can raise the institution in cause.

In order to achieve those goals a study was developed. In that study we obtained data through question forms, applied to the employees and their superiors, as well as through interviews, conducted with the technical directors and main foremen.

The purpose of this study was to understand the perception of all the institution employees about performance evaluation systems. The results allow to conclude that in this institution there are no adequate evaluation systems in place. Despite that, the employees consider these performance evaluation systems to be necessary and are open to its implementation, as long as they are organized in a just and impartial way and according to each ones' responsibilities.

The methodology used in conducting this study was a qualitative one, and research instruments considered to be suitable were put in place. The procedures used to harvest data in this study were mainly question forms and interviews.

Through the analysis of the ensuing results was possible to conclude that the most suitable performance evaluation system to implement would be a skills managing method. This method in particular favors the growth and development of the institution's employees.

# ÍNDICE

|  |            |
|--|------------|
| <b>AGRADECIMENTOS</b> .....  | <b>iii</b> |
| <b>RESUMO</b> .....  | <b>v</b>   |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | <b>vi</b>  |
| <br>   |            |
| <b>INTRODUÇÃO GERAL</b> .....  | <b>10</b>  |
| <br>   |            |
| <b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....  | <b>12</b>  |
| 1. Gestão de Recursos Humanos.....   | 12         |
| 1.1. Avaliação de desempenho.....  | 16         |
| <br>   |            |
| <b>CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO</b> .....   | <b>29</b>  |
| 1. Organização.....  | 29         |
| 1.1. Caraterização do Público-alvo.....  | 32         |
| 1.2.1. Objetivos de intervenção .....  | 36         |
| Objetivo Geral.....  | 36         |
| Objetivos específicos .....  | 37         |
| <br>   |            |
| <b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....  | <b>47</b>  |
| 1. Técnicas de recolha de Informação .....   | 48         |
| <br>   |            |
| <b>CAPÍTULO IV – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INSTITUIÇÃO</b> ..... | <b>52</b>  |
| I. Caraterização das perceções dos membros da instituição relativamente à AD .....                     | 52         |
| II. Processo colaborativo de construção do modelo de AD .....  | 67         |
| 2.1. Primeira etapa - Identificação das Competências Gerais .....                                      | 67         |
| 2.2. Segunda etapa – Negociação das competências por valência .....                                    | 79         |
| 2.3. Terceira Etapa – Caraterização das Competências Específicas.....                                  | 88         |
| 2.4. Quarta Etapa – Construção dos instrumentos de avaliação .....                                     | 90         |

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                             | <b>94</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                                    | <b>96</b>  |
| Bibliografia Referenciada .....  | 96         |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>101</b> |
| Anexo 1 – Organograma .....  | 101        |
| Apêndices.....   | 103        |
| Apêndice 1 – Questionário Inicial .....                                    | 103        |
| Apêndice 2 – Competências Específicas .....                                | 107        |
| Apêndice 4 - Ficha de Autoavaliação .....                                  | 127        |
| Apêndice 5 – Ficha de Avaliação.....                                       | 131        |
| Apêndice 6 – Guião das Entrevistas .....                                   | 135        |
| Apêndice 7 – Lista dos Indicadores Comportamentais.....                    | 137        |
| Apêndice 8 – Competências específicas de cada categoria Profissional ..... | 141        |

## **Índice de Gráficos**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Idades .....                     | 33 |
| Gráfico 2 - Habilitações Académicas.....     | 33 |
| Gráfico 3 – Conhecimentos acerca da AD ..... | 55 |
| Gráfico 4 – Quem já foi sujeito à AD .....   | 55 |
| Gráfico 5 – Instrumentos de Avaliação .....  | 58 |
| Gráfico 6 – Objetivos da AD .....            | 66 |

## **Índice de Tabelas**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Caracterização do sistema de AD .....                         | 53 |
| Tabela 2 - Implementação de um modelo de avaliação.....                  | 59 |
| Tabela 3 - Articulação da AD com a formação, carreira e remuneração..... | 61 |
| Tabela 4 - Recompensas.....  | 63 |
| Tabela 5 - Impactos da AD.....   | 64 |
| Tabela 6 - Competências em falta.....                                    | 73 |
| Tabela 7 - Competências selecionadas pelos colaboradores .....           | 77 |
| Tabela 8 - Lista de competências selecionadas para o questionário .....  | 79 |
| Tabela 9 - Composição da Casa de acolhimento.....                        | 80 |
| Tabela 10 - Composição da Creche, Jardim de Infância e CATL.....         | 83 |
| Tabela 11 - Composição da ERPI & CD .....                                | 85 |

## **Introdução Geral**

A avaliação de desempenho, apesar de fazer parte das relações entre empregadores e empregados desde os primórdios, nunca como hoje assumiu tanta importância e sistematicidade, sendo crescente a preocupação das organizações com as habilidades, competências específicas, talentos e experiências dos seus colaboradores.

Esta avaliação permite às organizações identificar os fatores intrínsecos que condicionam o seu crescimento, competitividade e qualidade dos serviços. A avaliação de desempenho, quando bem planeada, traz benefícios a curto, médio e longo prazo, quer para a direção, quer para os colaboradores e para a organização no seu todo. Os colaboradores melhoram o seu desempenho e desta forma respondem com maior qualidade aos objetivos traçados pela organização. A organização afere as competências dos colaboradores, identifica as suas necessidades de desenvolvimento e consegue, desse modo, adequar o aperfeiçoamento de determinadas áreas de saberes para atingir um certo nível de produtividade e desenvolver processos mais justos de avaliação e progresso na carreira.

O pilar para uma organização estável é possuir uma equipa de trabalho motivada e alinhada com os objetivos organizacionais. Assim, cada vez mais as organizações procuram alinhar as práticas de gestão de recursos humanos com o crescimento individual de cada colaborador, promovendo assim um crescimento organizacional e individual adequado ao grupo de trabalho.

É importante compreender que os objetivos da avaliação de desempenho estão relacionados com a melhoria da produtividade, da motivação e do desenvolvimento das competências individuais de cada colaborador. É, também, um instrumento que auxilia na tomada de decisões relativamente à organização e à gestão do pessoal e identifica as potencialidades para a atribuição de mais responsabilidades.

O presente trabalho diz respeito ao relatório de estágio curricular realizado no 2º ano de Mestrado em Educação, na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, que decorreu entre outubro de 2018 e junho de 2019, numa IPPS.

O relatório está estruturado em quatro capítulos:

No primeiro capítulo é apresentado o enquadramento teórico, que nos permitiu, num primeiro momento, esclarecer o objeto de estudo e fundamentar o trabalho de intervenção.

Apresentamos a evolução da gestão de recursos humanos e, em seguida, discutimos os conceitos inerentes à avaliação de desempenho.

No segundo capítulo é apresentado o enquadramento contextual do estágio curricular, isto é, a apresentação da organização, seguido pela descrição do público-alvo e diagnóstico de necessidades. Por fim, temos esclarecimentos sobre o método de gestão por competências, sendo que é esta a metodologia que melhor se enquadra na instituição em questão.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de trabalho utilizada para alcançar os objetivos propostos, bem como os todos os processos mobilizados para recolher toda a informação necessária para responder às questões de partida.

No quarto capítulo são apresentados e discutidos os dados recolhidos, quer nas entrevistas quer nos inquéritos por questionário, para se compreender o modo como dentro desta organização em concreto se entende e se propõe um modelo de avaliação de desempenho.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A Gestão de Recursos Humanos tem sofrido alterações ao longo dos anos, de forma a dar resposta às mudanças que a sociedade vai sofrendo e que conseqüentemente se estendem às organizações, isto devido às modificações a nível económico e social.

É fundamental esclarecer que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) passou por fases muito distintas ao longo da História. Numa fase inicial, durante a época da Revolução Industrial, o mercado de trabalho caracterizava-se pela concentração de um grande número de trabalhadores no mesmo local de trabalho e pela rapidez de produção. Nesta época era mais importante a obtenção de lucros, independentemente da conservação dos recursos humanos. As condições de trabalho neste período eram demasiado pesadas, sendo usados castigos corporais, multas e despedimentos imediatos caso o trabalho não fosse realizado na perfeição, sendo muito frequente o recurso a trabalho infantil, numa época em que não existia qualquer preocupação com o bem-estar dos trabalhadores (Rodrigues,2014). Os patrões incumbiam a homens da sua confiança a tarefa de gerir a organização de forma a que a produção fosse sempre acima da média, através do controlo, sendo inculcido o medo através de ameaças diretas aos trabalhadores.

Neste sentido estamos a falar de uma era em que a grande inquietação era produzir cada vez mais para poder ganhar cada vez mais dinheiro, sem qualquer preocupação com o bem-estar, com a motivação intrínseca ou com a evolução profissional dos funcionários.

Nesta fase, as pessoas limitavam-se a exercer as funções para as quais foram contratadas e a comunicação destas pessoas era feita dentro da cadeia hierárquica da organização, ou seja, um colaborador reportava somente ao seu superior hierárquico. Estávamos numa época em que os ideais vigentes defendiam a conceção do “*Homo Economicus*” (Denário & Santos, 2014), uma vez que se partia do pressuposto que o colaborador devia agir motivado exclusivamente pelo interesse do ganho material e financeiro, produzindo individualmente o máximo possível, sem ter em conta outros fatores motivacionais, tais como: evolução da carreira, desenvolvimento das suas capacidades ou até mesmo formação profissional.

No século XIX começa a surgir a necessidade de regulamentar as condições de trabalho, tendo surgido os designados *welfare officers*, ou seja, “... funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados” (Gomes, et al., 2008, pág.65 in Rodrigues, 2014, pág. 89).

Segundo Chiavenato (2006), a GRH nesta época apresentava as seguintes características: a estrutura organizacional enquadra-se num formato piramidal e centralizador, apresenta uma departamentalização funcional e estabelece regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar. Neste sentido é possível perceber que nesta fase da Gestão de Recursos Humanos, o pessoal aparece sempre como um apêndice da máquina, é visto como recurso de produção e a cultura organizacional é voltada para a conservação das tradições e valores.

A introdução de políticas mais humanistas, ou seja, de um conjunto de medidas para melhorar as condições de trabalho e de vida dos trabalhadores, marcou uma viragem na postura e na filosofia dos empregadores, passando estes a ver os empregados com uma mais valia para a empresa.

Surge então uma nova geração da Gestão de Recursos Humanos a partir do século XX, de acordo com Rodrigues (2014), avançando a autora que “(...) elevados ritmos de trabalho monotonia, fadiga, absentismo, resistência passiva e até ações de sabotagem” (Rodrigues, 2014, pág.91) foram fatores, que associados ao crescimento económico, levaram ao surgimento de uma nova abordagem da Gestão de Recursos Humanos.

Nesta nova abordagem, inicia-se uma primeira tentativa de conciliação entre a ideologia humanista, que defende o bem-estar dos trabalhadores, e a ideologia da eficácia financeira, que defende o alcance dos objetivos de forma a obter o lucro esperado, tentando assegurar-se de que os objetivos da organização não se sobreponham ao bem-estar dos trabalhadores.

Surgem então os departamentos de RH compostos especialmente por técnicos com formação em ciências sociais, sublinhando a “importância da interação social e do trabalho em grupo no nível de produtividade e de satisfação dos trabalhadores” (Ivancevich, 2008 in Rodrigues, 2014, pág.91).

De acordo com Chiavenato (2006), esta época a evolução caracteriza-se pelo facto de as organizações apresentarem uma cultura voltada para o presente e para a inovação (surgindo

subsistemas de RH dirigidos para o recrutamento, seleção, formação, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho), sendo uma das alterações mais significativas o facto de as pessoas passarem a ser vistas como recursos vivos e como uma mais valia para a instituição.

As mudanças vão continuando, as organizações com a evolução da sociedade percebem que têm de começar a articular as necessidades individuais dos colaboradores com os objetivos e missão da organização e, neste sentido, observa-se uma evolução dos fundamentos para

“(…) a otimização conjunta do sistema social (recursos humanos) e do sistema técnico (meios, tecnologia) da organização; o sistema de trabalho passa a ser o conjunto de atividades que constituem um todo dotado de significado e não as tarefas individuais; o grupo de trabalho tornou-se central ao invés do indivíduo; regulamentação interna pelo grupo foi tornada possível substituindo a regulação externa dos indivíduos pelos supervisores; tendência para desenvolver habilidades/conhecimentos múltiplos no indivíduo e aumentar o repertório de respostas do grupo; valorização da parte discricionária ao invés da parte prescrita dos papéis no trabalho; o indivíduo como complemento da máquina e não como uma mera extensão desta.” (Rodrigues, 2014, pág.92).

Atualmente a Gestão de Recursos Humanos encontra-se numa fase de Gestão Estratégica que encara os colaboradores como agentes proactivos na construção do seu conhecimento/habilidades e no desenvolvimento da organização em que estão envolvidos. Esta nova fase veio trazer uma visão mais flexível e de maior qualidade, passando a ver os recursos humanos como fontes fundamentais e inesgotáveis de valor acrescentado, conscientizando-se de que os desenvolvimentos tecnológicos e técnicos nas organizações só adquirem verdadeira dimensão se a isso corresponder uma vertente humana otimizada.

Esta nova ideologia tem um carácter proactivo e estratégico, em que os indivíduos assumem um papel ativo, gerindo os objetivos de acordo com os interesses da organização e dos próprios colaboradores. A gestão RH “adota uma visão mais unitarista da organização, isto é, admite que os objetivos dos indivíduos e da organização podem convergir para benefício mútuo.” (Gomes, et al. pág.73, 2008), passando a ter em consideração as individualidades de cada colaborador. Desta forma, adota-se uma visão integrada da organização em que os seus objetivos e os dos indivíduos convergem de forma a existir um benefício recíproco, caminhado desta forma

em direção a um modelo de “*Homo-Social*”. Segundo Mariani e Silva (2004, pág.70) “A visão dada ao *homo social*/busca a valorização do trabalhador, em função da análise do comportamento grupal (...)”, isto é, passa-se a ver o trabalhador como parte fundamental no mundo do trabalho.

A Gestão de Recursos Humanos assume aqui uma grande importância para o desenvolvimento efetivo das organizações, sendo necessário que haja estratégias bem definidas.

É, então, importante que se esclareça em que consiste a estratégia, para depois entender como é que os recursos humanos podem influenciar o desenvolvimento da instituição. Segundo Mintzberg (1988, cit in Gomes, et al. 2008, pág.102) “a estratégia pode ser entendida como uma força de mediação entre a empresa e a sua envolvente, cuja formulação requer uma interpretação da envolvente e uma linha de decisão organizacional corrente com essa interpretação”.

As organizações caracterizam-se por um conjunto de múltiplas variáveis, desde variáveis comportamentais a variáveis de gestão. Desta forma é fundamental que cada membro da organização tenha conhecimento do papel que tem de desempenhar e que coopere com os restantes colegas pois o trabalho em equipa é essencial. É da máxima importância que as empresas considerem as pessoas como um ativo e não como uma despesa e, neste sentido, é importante assegurar a sua formação de maneira a enfrentem os desafios de uma forma proactiva.

O presente trabalho desenvolve-se numa organização sem fins lucrativos, e, como tal, é fulcral perceber como uma instituição que vive de apoios públicos faz a sua gestão, como valoriza os recursos humanos que a compõem de modo a assegurar a sua missão e objetivos.

Uma organização sem fins lucrativos “(...) é uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital.” (Carvalho, 2005, pág.8). Estas organizações têm como objetivos promover a cidadania e a inclusão social e neste sentido devem ser eficientes e eficazes no desempenho das suas funções para que o serviço que oferecem seja cada vez melhor e que influencie cada vez mais a sociedade envolvente.

A organização tem de criar critérios que possam avaliar as pessoas e a organização de forma a perceber se os planos traçados inicialmente estão a ser cumpridos. Para uma melhor avaliação nas organizações sem fins lucrativos, McLeish (1995) afirma que o lucro destas instituições pode ser medido de diversas formas, tais como:

1. Crescimento;
2. Bem-estar dos empregados;
3. Movimento dos doadores e suas contribuições;
4. Desenvolvimento da gestão;
5. Qualidade dos serviços/produtos;

Esta avaliação é importante, pois estas instituições existem para fazer diferença e para provocar mudança na vida das comunidades e, como tal, é importante que não se desperdicem recursos, tanto a nível financeiro como a nível humano. A eficiência dos recursos humanos determina o desempenho das organizações, neste sentido torna-se importante que exista um desenvolvimento pessoal dos gestores e de todos os funcionários, sendo necessário definir um quadro de resultados a atingir e respetivos objetivos estratégicos.

Kaplan e Norton (1992,1996) construíram um sistema de avaliação de desempenho chamado “Balanced Scorecard”, através do qual é possível chegar a conclusões financeiras relativas ao cliente, aos processos internos, às aprendizagens e inovação para que a organização cresça de forma equilibrada. Para que este sistema seja usado numa organização sem fins lucrativos, o mesmo deve ser adaptado, valorizando antes de mais a sua missão em vez do desempenho financeiro.

Kaplan (2001) defende que este modelo pode ser utilizado numa instituição sem fins lucrativos, contudo tem de ser adaptado, colocando a missão como mais importante. Desta forma, é possível determinar a eficácia das medidas que permitirão aferir o desempenho da mesma e consequentemente atingir os respetivos objetivos estratégicos,

Então, para que a avaliação de desempenho seja adequada à instituição, esta deve estar relacionada com a missão da mesma, tendo em conta a satisfação de todas as partes e com a sustentabilidade das suas atividades.

## **1.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho tem de estar intrinsecamente ligada à cultura da instituição, desta forma a integração das pessoas vai acontecer de uma forma mais rápida e fácil.

Na atualidade a Avaliação de Desempenho tem um papel muito importante no crescimento das organizações, funcionando como instrumento de controlo:

“(…) gestão de desempenho é definida como um processo organizacional através do qual se definem os padrões de resultados e valores organizacionais, conformes à estratégia e objetivos da organização, em termos de *benchmarking* (i.e., comparação com as melhores praticas) e/ou em termos de longitudinais (i.e., considerando a evolução ao longo do tempo) (…)” (Gomes et al, 2008, pág.485)

A avaliação de desempenho pode ser definida como um instrumento de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas numa determinada função ou tarefa que desempenham ao longo do dia, podendo, também, ser usada para perceber quais os aspetos que os indivíduos necessitam melhorar para que os resultados sejam cada vez melhores.

Segundo Chiavenato (1981, pág.263),

“A avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do individuo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de alguma pessoa (...). A avaliação do desempenho está centrada no ocupante do cargo, isto é, na pessoa.(...) É o meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou ao cargo, do não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.”

Neste sentido, a avaliação de desempenho está centrada nas pessoas e quando bem aplicada pode levar a organização e o individuo a um grande crescimento.

A avaliação de desempenho tem assim como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos colaboradores de uma organização, de forma a promover o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho dos mesmos.

Este instrumento deve ser visto como uma mais valia para a organização, pois desta forma esta pode direcionar as suas políticas/estratégias no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria de ações individuais e de grupo e assim usar o potencial interno no crescimento da organização.

Contudo, a avaliação de desempenho ainda é um tema muito sensível no seio das organizações, gerando muita insatisfação, desconforto e frustração.

Mas há pelo menos duas razões pelas quais não se deve deixar de fazer: primeiro porque uma organização com ambição de atingir um nível de qualidade cada vez maior tem de possuir estratégias de gestão dos seus recursos humanos que permitam perceber as suas potencialidades e limitações, e em face disso definir políticas de gestão mais informadas e consistentes; e o segundo aspeto é analisar o desenvolvimento dos colaboradores, de forma a promover o desenvolvimento e crescimento pessoal profissional.

Cada aspeto que influencia o bom desempenho de uma função/tarefa tem de ser considerado no momento de avaliação, pois se o colaborador não possui materiais ou ambiente propício para realizar o seu trabalho não irá conseguir atingir os objetivos propostos pela empresa.

Como nos dizem Gomes et al (2008, pág.486), “Esta conceção entende que a gestão do desempenho deve assentar nos resultados individuais e organizacionais, mas também nos valores da missão e da estratégia da organização.” Desta forma, aquando da construção do modelo de avaliação, temos de ter consciência destes aspetos e construir instrumentos de avaliação que não coloquem em causa a justiça e a imparcialidade do sistema.

Como temos visto, a gestão de desempenho pressupõe que se questionem, avaliem e melhorem os processos de trabalho, as tecnologias, os sistemas organizativos, de modo a determinar a qualidade das atividades dos empregados. Desta forma, contribuimos para que os resultados da organização sejam positivos e também facilitamos “(...) o seu sentimento de desenvolvimento, a sua autoestima e o seu empenhamento na organização e no trabalho.” (Gomes et al. (2008), pág.486).

Quando falamos em objetivos estratégicos de uma organização estes “(...) englobam padrões de eficácia, eficiência e qualidade (...), mas também padrões éticos, humanos sociais ou ambientais. Os objetivos individuais “(...) são um dos elementos mais importantes do processo de gestão do desempenho, uma vez que tem implicações na melhoria do desempenho, no aumento da motivação e no desenvolvimento de competências.” (Gomes et al. (2008, pág.488). Desta forma, a gestão de desempenho tem de ser realizada tendo em atenção todos estes aspetos para que não existam conflitos, injustiças ou até mesmo altos níveis de ansiedade, sendo fundamental que a avaliação de desempenho tenha em conta as idiosincrasias de cada um. É importante

salvaguardar a justiça do processo, de modo a que dele resulte um maior envolvimento afetivo e motivação intrínseca durante todo o período de avaliação e durante todo o período de trabalho.

Um modelo de avaliação quando bem planeado, coordenado e aplicado é capaz de produzir benefícios a nível da organização, do funcionário e a nível das chefias.

A nível da organização, a avaliação de desempenho vai possibilitar que a empresa seja capaz de avaliar o potencial humano a curto, médio e longo prazo e neste sentido consegue-se perceber quais os colaboradores que necessitam de aperfeiçoar as suas competências e seleccionar aqueles que estão em posição de receber uma promoção. Este processo pode ainda estimular a equipa de recursos humanos a trabalhar no sentido de estimular a produtividade e o relacionamento na organização.

Os benefícios de um modelo de avaliação bem construído, para os colaboradores, tem a ver com o facto de estes ficarem a conhecer quais as competências que a empresa mais valoriza, quais são as expectativas da direção no que diz respeito ao seu desempenho e, desta forma, conhecer quais são as providências para melhorar o seu desempenho e desta forma atingir os parâmetros que a empresa exige.

Relativamente aos modelos de avaliação existe uma variedade significativa, contudo neste trabalho iremos falar sobretudo do sistema de gestão por objetivos e da avaliação de desempenho por competências.

No sistema de avaliação por objetivos, as organizações têm de definir quais os objetivos a atingir ao longo do ano para conseguir manter o bom funcionamento da instituição. Como define Almeida (1996, pág.42), “a gestão por objetivos pode ser definida como um sistema de gestão global que integra várias áreas-chave da gestão, de uma forma sistemática, que procura obter o máximo de eficácia e de eficiência, quer pessoal, quer organizacional.” Gomes et al. (2008, pág. 515) afirmam que “a avaliação baseada na gestão por objetivos representa, pois, uma medida de contribuição de cada funcionário para o sucesso estratégico sustentado da organização”.

Desta forma, é fundamental que os objetivos apresentem as seguintes características (Gomes et al., 2008):

1. Específicos;
2. Mensuráveis;

3. Alcançáveis;
4. Realistas;
5. Com prazo estipulado.

Contudo, é importante perceber que este tipo de sistema abrange dois tipos de objetivos, nomeadamente: “objetivos a serem alcançados pela empresa no seu todo, de forma a estimular o espírito de equipa; objetivos individuais (...) onde se refletem os comportamentos que os colaboradores deverão possuir e onde se refletem a Cultura da empresa” (Câmara, 2000, pág7).

O modelo de avaliação de desempenho por competências tem como principal objetivo alinhar a gestão com a respetiva estratégia e missão da empresa, sendo que para que este modelo resulte, as empresas terão que identificar as competências que têm valor para a sua organização (Ceitil, 2007).

Este tipo de avaliação pode ser visto como recurso para identificar o potencial dos colaboradores, tendo como objetivo melhorar o desempenho da equipa, bem como melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, estimulando, os colaboradores a assumirem a responsabilidade dos objetivos pessoais e organizacionais.

Desta forma podemos afirmar que a construção de um sistema de avaliação de desempenho adequado à organização traz mais valias para o desenvolvimento das mesmas e das pessoas que lá estão envolvidas.

Quando se fala de avaliação de desempenho é importante considerar que ela tem várias finalidades, nomeadamente:

1. “Seleção e orientação profissional (recrutamento interno);
2. Formação profissional – a avaliação permite fazer um inventário das deficiências e a elaboração de programas de formação;
3. A avaliação de desempenho é ainda usada para servir de suporte à política de promoção;
4. O primeiro e mais importante uso da avaliação consiste em servir de base à compensação. A ideia é que a um aumento de salário deve corresponder a um aumento de qualidade de desempenho;

5. Finalmente, pretende-se com esta técnica que os avaliados tenham uma ideia do resultado do seu trabalho e lhes seja comunicado esse resultado através da entrevista e ainda que sejam motivados a aumentar a qualidade do desempenho.” (Oliveira Rocha, 1997, pág.120/121).

Desta forma podemos verificar que avaliação de desempenho tem uma multiplicidade de finalidades, as quais têm de ser adequadas à cultura de cada organização e aos objetivos por ela traçados.

Para construir um modelo de avaliação é imprescindível que se tenha um conhecimento profundo sobre a análise do trabalho e a avaliação de funções. É fulcral para a avaliação que haja um conhecimento profundo, minucioso e objetivo do conteúdo, das exigências e responsabilidades das funções desempenhadas pelos colaboradores da organização.

De acordo com os estudos de Ivancevich (1998) (cit in. Guerreiro,2002, pág.18), o processo de avaliação de desempenho divide-se em seis etapas:

1. “Estabelecimento de padrões de desempenho e de critérios de avaliação para cada função;
2. Definição das políticas de avaliação:
  - Quando avaliar
  - Quem avalia
  - Qual a frequência da avaliação;
3. Recolha de toda a performance dos trabalhadores;
4. Avaliação efetiva da performance;
5. Discussão da avaliação com o avaliado;
6. Tomada de decisões de acordo com o avaliado.”

Contudo para Mitrani et al (1994, in. Guerreiro, pág.18), avaliação de desempenho é vista como um processo que apresenta três etapas distintas:

1. “Planificação do desempenho, através da definição das responsabilidades inerentes às funções e da fixação de objetivos;
2. Acompanhamento do desempenho;
3. Análise do desempenho.”

Sendo assim, de forma a que a implementação do processo de avaliação de desempenho seja eficaz deve ter em conta as seguintes etapas (Guerreiro, 2002):

1. deve ser clara a razão da sua implementação,
2. os objetivos devem ser claros,
3. todo o processo de ser construído de acordo com os objetivos traçados e determinar o que vai ser avaliado de acordo com as funções,
4. é importante que todos os envolvidos tenham formação
5. e por fim realiza-se uma avaliação continua do impacto da atividade sendo depois comparado os resultados atingidos com os objetivos traçados.

Para que a implantação de um modelo de avaliação de desempenho seja considerada justa e adequada à realidade da organização, é fundamental ter em consideração as etapas referidas acima. Isto porque todos os envolvidos têm de ter consciência daquilo que é esperado na hora da avaliação e que estes estejam seguros relativamente às etapas do processo.

Ao longo de todo este processo é importante que todos aqueles que irão fazer parte da avaliação de desempenho estejam presentes e participem na elaboração do mesmo, pois somente assim iremos ter uma compreensão efetiva por parte dos avaliados, assegurando um processo justo e imparcial.

No decorrer da avaliação de desempenho, por vezes, ocorrem equívocos que põem em causa todo o processo.

Os erros mais comuns durante o processo de avaliação são os seguintes, de acordo com Oliveira Rocha (1997):

1. Julgamento Humano
2. Avaliadores
3. Processo
4. Política da Organização
5. Requisitos legais
6. Inflexibilidade do método

Relativamente ao julgamento humano, os erros mais comuns são o **erro constante**, ou seja, o avaliador ter tendência para fazer avaliações demasiado altas ou demasiado baixas. O

**efeito de halo** é quando o avaliador considera uma competência como a mais importante e quando o avaliado que tem um desempenho menos positivo nessa competência irá receber uma avaliação baixa no decorrer da avaliação. A avaliação de desempenho é um processo que necessita de ser realizado com a maior calma possível e de forma pensada e cuidada, sendo a **pressa ou descuido** um erro frequente quando o avaliador considera o processo de avaliação com uma tarefa secundária ou quando não gosta de estar em contacto com tanta burocracia **Tendência central**, acontece quando o avaliador tem a propensão de avaliar todos os funcionários da mesma maneira. Outro erro muito comum é a **condescendência ou a exagerada rispidez**, ou seja, nestas situações o avaliador tem a tendência para ser muito brando ou então, pelo contrário, demasiado exigente, não tendo em conta os objetivos e parâmetros traçados.

Os erros que são muitas vezes cometidos pelos avaliadores estão relacionados com facto de **não terem informação adequada**, devendo possuir um conhecimento muito profundo sobre o que têm de realizar ao longo de todas as etapas, de modo a acautelar implicações negativas.

Os erros decorrentes do processo, estão muitas vezes ligados à **inadequação do método** para medir a performance, a **falta de comunicação** aos avaliados e a **falta de um feedback** adequado.

A política da organização também pode originar alguns problemas, por ser meramente um ritual ou quando é utilizado exclusivamente como base para o sistema de remuneração. Quando é utilizada **meramente como um ritual** é visto como uma perda de tempo, como algo sem importância. No caso de ser utilizado como **base para o sistema de remuneração**, por si só a avaliação não vai chegar para justificar a alteração de salário.

As **restrições legais** são outro aspeto que influencia a avaliação de desempenho, neste caso porque existe uma regulamentação coletiva sobre os salários, conteúdos funcionais, promoções e densidade no sistema de carreira. Todos estes aspetos legais têm feito com que em alguns casos a avaliação de desempenho não passe de um mero ritual.

Relativamente à **inflexibilidade**, muitas vezes o processo de avaliação não tem em conta a diversidade funcional da organização e, neste caso, pode levar a uma má avaliação. É importante que o processo de avaliação seja adequado a toda organização, pois caso isso não aconteça poderá gerar conflitos.

A quem compete avaliar é outra questão muito importante quando se fala de avaliação de desempenho. A avaliação pode ser feita pelos superiores hierárquicos, pelos subordinados que avaliam os superiores, pelos funcionários que se avaliam uns aos outros, podendo, ainda, ser construída uma comissão de avaliação composta por um elemento de cada departamento que em conjunto fazem a avaliação de todos os funcionários da organização. Contudo, apesar de contar com uma equipa, cabe ao supervisor direto realizar inicialmente a avaliação e posteriormente discuti-la com toda a comissão.

Durante todo o processo, na Gestão de Recursos Humanos o avaliador tem um papel fundamental desde o recrutamento e seleção até à gestão da formação, gerindo em paralelo conflitos, informação e competências. Durante a avaliação é importante que o avaliador também se autoavale e dê um feedback aos avaliados, ou seja, o avaliador tem de ser capaz de se colocar no lugar do outro para ter uma visão mais profunda das competências de cada um. Como avaliador não pode deixar que as suas relações pessoais, estereótipos ou outras dimensões o influenciem nas avaliações. É fundamental que seja um avaliador imparcial em todas as situações.

Quando se avalia o desempenho comparam-se também os comportamentos e as emoções, ou seja, têm-se em conta as idiossincrasias de cada um. Avaliar tarefas e funções não pode prescindir dessa lógica.

Desta forma, é fundamental que ao definir todo o processo de avaliação o avaliador não se deixe incorrer em estereótipos, que facilmente se transformam em preconceitos e, pior ainda, redundam em tratamentos discriminatórios.

A avaliação de desempenho pode ser realizada utilizando diversas técnicas, sendo que estas variam de organização para organização. As técnicas de avaliação devem ser sempre escolhidas tendo em atenção a cultura da instituição e devem ser adequadas aos funcionários da mesma. Geralmente, as técnicas são escolhidas tendo em atenção os objetivos que anteriormente foram definidos pelos Recursos Humanos. Existem organizações que decidem que técnicas de avaliação vão usar tendo em conta o nível e posição dos cargos, ou seja, criam medidas de avaliação diferentes para cada grau na hierarquia e assim ajustam o sistema de avaliação a todos.

Existem vários métodos de avaliação e cada um deles apresenta vantagens e desvantagens e relativa adequação a determinados tipos de cargos e situações. Esta adequação é fundamental para que exista um bom funcionamento e para que a recolha de informação e

resultados sejam os mais fidedignos possíveis, pois só desta forma é possível tomar decisões mais justas.

Assim, segundo Chiavenato (1995, pág.269) “As avaliações de desempenho, para serem eficazes, devem basear-se inteiramente nos resultados da atividade do homem no trabalho e nunca em suas características de personalidade.” Os avaliadores devem centrar a sua avaliação nos resultados do colaborador e compará-los com os objetivos inicialmente previstos.

A escolha dos instrumentos de avaliação tem de ter em vista as políticas, a estratégia e missão da organização. Devem ser utilizados mais que um método de avaliação, pois um único instrumento de avaliação não pode ser considerado como absoluto. Neste sentido, as organizações devem construir um modelo de avaliação onde é utilizado mais do que um instrumento de avaliação para que esta seja muito mais fiável.

É preciso ter consciência que o procedimento sistemático da avaliação de desempenho é apenas um meio para obter dados e informação, que posteriormente são registados para que mais tarde sejam tomadas decisões que visem a melhoria do desempenho humano no seio da organização.

Com isto, é fundamental frisar que cada método de avaliação tem as suas próprias combinações de forças e fraquezas, cada um tem as suas vantagens e desvantagens, sendo que tudo depende dos objetivos que o contexto organizacional pretende atingir com a avaliação de desempenho (Bergamini & Beraldo, 1992; Caetano, 1996). Segundo Rocha (1997), os métodos de avaliação podem ser agrupados da seguinte forma:

1. Métodos absolutos de classificação
2. Métodos comparativos
3. Métodos escritos

Quando falamos de métodos absolutos de classificação estamos a falar do método de escala gráfica. Este é o método mais vulgar e utilizado pelas organizações. Porém, a sua utilização requer muitos cuidados, de forma a neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento por parte do avaliador (Chiavenato, 1995). O método de escala gráfica consiste “num formulário, onde se descrevem as principais dimensões subjacentes ao desempenho das várias tarefas da função e, para cada uma, indica-se o grau em que o avaliado a possui.” (Almeida,1996, pág.81). Este

método apresenta como principais características o facto de facultar ao avaliador uma sequência que representa os diversos graus de uma competência, apresentando de forma resumida a descrição de cada variável, de forma a permitir o máximo de objetividade (Rocha, 1997). Cada fator em análise é previamente definido de forma simples e objetiva, assim, quanto melhor for esta descrição mais precisa será a avaliação (Chiavenato, 1995).

Neste método podemos, ainda, destacar dois tipos de escalas gráficas:

- As escalas gráficas contínuas, “(...) apenas os pontos extremos mínimos e máximos são definidos (...)”
- Escalas gráficas descontínuas, “(...) a posição das marcações está previamente fixada e o avaliador deve escolher uma delas para caracterizar o desempenho do subordinado.” (Rocha,1997, pág.123)

Como vantagens deste método podemos referir o facto de ser muito simples de aplicar e de tratar os dados recolhidos, proporcionando ao avaliador pouco trabalho no registo de avaliação e permitindo uma visão integrada e resumida das competências de desempenho mais realçadas pela empresa. Porém, é importante frisar que existem desvantagens na utilização deste método, como o avaliador não ter muita flexibilidade, estar sujeito ao efeito *halo*, ter a tendência para classificar todos os colaboradores muito bem ou muito mal e o facto de ser necessário utilizar procedimentos matemáticos e estatísticos para minimizar as distorções e influências pessoais dos avaliadores (Almeida, 1996; Chiavenato, 1995).

A *Checklist* é outro método absoluto de classificação, “este método consiste numa lista de frases, pedindo-se ao avaliador para procurar a frase ou frases que correspondam às características e *performance* de cada empregado (...)” (Rocha,1997, pág.124), cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa.

O método de escolha forçada é um método mais complexo que o anterior, avaliando através de frases que descrevem o comportamento do indivíduo e cabendo ao avaliador escolher apenas aquela que melhor descreve o desempenho do trabalhador (Rocha,1997). Com este método pretende-se acabar com as influências pessoais que podiam surgir noutros métodos. As vantagens que vemos neste método são o facto de proporcionar resultados mais fiáveis e continuar a ter uma aplicação simples e que não exige uma formação muito sofisticada por parte dos

avaliadores. As desvantagens estão centradas no facto de ser um método que exige um planeamento muito cuidadoso e complexo (Chiavenato, 1995).

Relativamente ao segundo grupo, este apresenta técnicas de comparação entre si e com os restantes colaboradores.

O método de comparação ou *Ranking*“(...) consiste em ordenar os empregados segundo a *performance*.” (Rocha,1997, pág.124). Neste caso o avaliador ordena os colaboradores do melhor para o pior.

A distribuição forçada, “consiste em classificar os subordinados ao longo da escala, colocando certa percentagem de empregados em vários níveis de *performance*” (Rocha,1997, pág.124).

No terceiro e último grupo, temos os métodos que implicam que seja escrita, pelo avaliador, a informação relevante.

Primeiramente, “o método dos incidentes críticos baseia-se no facto de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracassos).” (Chiavenato, 1995, pág. 280). A maior dificuldade presente neste método é o facto de ser necessário seleccionar os incidentes mais significativos. No entanto, é muito útil para dar *feedback* aos colaboradores, e “(...) reduzir o enviesamento derivado da influência dos comportamentos mais recentes.” (Almeida,1996, pág.96).

O ensaio é um método que descreve o desempenho de cada funcionário durante um dado período de tempo. A desvantagem deste procedimento é o facto de requerer muito tempo e não permitir quantificar a avaliação, sendo, porém, um método muito realista, pois avalia o dia-a-dia do trabalhador (Rocha, 1997).

Método de campo é “(...) desenvolvido com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se verifica e avalia o desempenho dos seus subordinados (...)” (Chiavenato, 1995, pág.278). Este procedimento permite uma avaliação mais ampla, um diagnóstico mais fiável, possibilitando que o colaborador planeie juntamente com o superior o seu crescimento dentro da organização. Este método, segundo Chiavenato (1995, pág.278), divide-se em 4 fases:

- “Avaliação inicial, nesta fase o desempenho do funcionário é avaliado em três categorias, mais que satisfatório, satisfatório e nada satisfatório.
- Análise suplementar consiste em avaliar com mais profundidade o desempenho de cada colaborador através de perguntas do especialista.
- No planeamento é elaborado um plano de ação que pode ser o aconselhamento do funcionário, readaptação do mesmo, formação, promoção ou manutenção do cargo atual.
- Por fim, temos o acompanhamento no qual tem de existir uma verificação do desempenho de cada funcionário.”

Este método permite uma avaliação mais profunda, imparcial, objetiva e possibilita um planeamento para uma formação mais adequada. As desvantagens têm a ver com o custo elevado do procedimento e a demora de todo o processo (Chiavenato, 1995).

Além de todos os métodos enunciados acima, existem outros que também podem ser utilizados, tal como a autoavaliação, que permite ao colaborador realizar a sua própria avaliação, através da análise das suas próprias competências.

O método misto é usado, muitas vezes, por organizações muito complexas e que necessitam de utilizar o melhor de dois métodos para chegar a um procedimento que se enquadre na cultura da organização.

Existem diretrizes que são quase sempre usadas neste tipo de método, como o facto de “resistir à tentação de integrar um grande sistema de avaliação de desempenho (...), permitir vários tipos de retroação (feedback) ao individuo (...) e abordar o sistema de avaliação do desempenho como um sistema aberto e orientado para o desempenho futuro.” (Chiavenato, 1995, pág.284).

## **CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO**

### **1. ORGANIZAÇÃO**

A instituição em questão localiza-se numa zona rural e foi fundada com o propósito de dar apoio aos mais desfavorecidos. Esta obra teve início na década de cinquenta, inicialmente dando unicamente apoio alimentar. Com o passar dos tempos começou também a albergar pessoas idosas. Mais tarde, começa a desenvolver respostas de apoio a crianças e jovens abandonados ou órfãos.

Atualmente, esta instituição continua com os mesmos propósitos que inicialmente foram traçados pelo seu fundador. Conta com cinco valências, sendo elas a Casa de Acolhimento e a Creche, Jardim de Infância, CATL e a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Centro de Dia, de forma a dar apoio às pessoas seniores. Há ainda a considerar os serviços de apoio de secretariado e manutenção.

Neste sentido, a instituição tem como missão garantir que a comunidade envolvente, as crianças, jovens e pessoas idosas vejam os seus direitos garantidos e as suas necessidades tidas como uma prioridade, ou seja, pretende apoiar um grupo de pessoas, muitas vezes, desprotegidas e frágeis.

Entre outros, os valores defendidos pela instituição são a solidariedade, pois pretendem acolher todos os que recorrem aos seus serviços de forma a dar resposta às necessidades de cada um, tendo em conta as suas especificidades; o respeito e a ética são também valores fundamentais, de modo a que se respeite a condição e características de todos os que fazem parte da organização. Outro valor defendido nesta instituição é a confiança, pois considera-se fundamental criar um ambiente de confiança mútua de forma a inspirar a generosidade de todos. A organização em questão tem como responsabilidade o desenvolvimento harmonioso e integral de todos com quem está envolvida.

A visão que defendem diz respeito à melhoria contínua das suas práticas e à elevação da qualidade dos serviços prestados.

As cinco valências que compõem a Instituição, o modo como se organizam e prestam serviços serão explicitadas em seguida.

## A Casa de Acolhimento

A Casa de Acolhimento foi fundada em 1958 para acolher crianças em situação de pobreza, abandono, orfandade ou negligência. Neste momento acolhe cerca de 50 crianças, tendo capacidade para receber até 65. Acolhe bebês, crianças e adolescentes em situação de perigo, integrados através de uma medida de promoção e proteção, recebendo apoio ao nível social, psicológico e acompanhamento de saúde e escolar. Como previsto na lei, a instituição tem como grande objetivo promover a integração destas crianças na família e, como tal, trabalham com as famílias para que estas as possam receber o mais rápido possível. Porém, quando isso não é viável, são analisadas outras alternativas, como a adoção, a autonomia de vida ou a permanência na instituição.

O grande desafio desta instituição e de todos quantos lá vivem e trabalham é acolher, num ambiente o mais familiar possível, estas crianças e adolescentes que precisam de apoio e, em conjunto com cada um, contribuir para formar pessoas com valores éticos e morais, capazes de gerir de forma equilibrada e segura os afetos que dão e recebem e que se insiram de forma dinâmica na sociedade e no mundo do trabalho.

A instituição procura apoiar todas as vertentes do desenvolvimento e crescimento humano desenvolvendo, para tal, projetos que visam trabalhar competências nas mais variadas áreas para minimizar as necessidades identificadas.

## Serviços de Apoio à Infância

No que diz respeito aos diferentes serviços de apoio à infância, podem encontrar-se na instituição uma Creche, Jardim de Infância e o CATL – Centro de Atividades de Tempos Livres, acolhendo a Creche 42 crianças, o Jardim de Infância 45 crianças e o CATL 54 crianças.

A Creche dá apoio pedagógico e psicossocial e proporciona cuidados de higiene pessoal e de saúde a crianças com idades compreendidas entre os 4 meses e os 3 anos de idade. Integra uma equipa educativa constituída por educadores de infância e auxiliares da ação educativa, que pautam a sua atuação pelos objetivos, valores, metas e finalidades, bem como pela política de qualidade que a Instituição defende.

No Jardim de Infância são acolhidas crianças dos 3 aos 5 anos de idade, com um conjunto de atividades de enriquecimento curricular tais como: inglês, música, natação, ginástica e laboratório. A equipa educativa é composta por educadores de infância e auxiliares da ação educativa.

O CATL, Centro de Atividades de Tempos Livres, é um espaço destinado a crianças dos 6 aos 9 anos de idade com o objetivo de adquirir ou reforçar os conhecimentos do domínio cognitivo, através de um conjunto de atividades, planeadas e registadas no Plano de Atividades do CATL.

### Serviços de Apoio ao Idoso

Relativamente à Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, esta acolhe cerca de 53 idosos em alojamento individual e 20 em regime de Centro de Dia.

Dispõe de 6 vivendas, 14 apartamentos e 20 quartos, todos equipados com casa de banho privativa e outras estruturas complementares de apoio, de forma a promover um envelhecimento com dignidade e assegurar a privacidade e individualidade de cada um dos seus utentes. Com espaços verdes no interior do edifício e corredores amplos, tem boa iluminação natural e vários equipamentos de apoio, como capela, piscina, ginásio de fisioterapia, consultório médico e de enfermagem, bar, cabeleireiro ou sala de convívio.

Tem como objetivos assegurar o alojamento coletivo a idosos e prestar um conjunto de serviços, tais como a alimentação, higiene, tratamento de roupas, cuidados de saúde, apoio psicossocial, apoio espiritual e animação sociocultural, de forma a promover o seu bem-estar físico, psíquico e social.

Para apoiar a terceira idade, dispõe também do Centro de Dia, com capacidade para 20 utentes, que têm ao seu dispor os mesmos recursos dos utentes residentes. Tem como objetivo contribuir para a manutenção das pessoas no seu meio habitual de vida, visando a promoção da autonomia e a prevenção de situações de dependência ou o seu agravamento. O quadro abaixo apresenta a composição do corpo de colaboradores que lá exercem funções.

Por fim, a Instituição inclui também um departamento de Secretariado e Manutenção, onde são desempenhadas tarefas relacionadas com a área de contabilidade e tudo o que esteja

relacionado com os serviços administrativos da mesma. A equipa de manutenção realiza todo o trabalho de reparações em toda a instituição.

Sendo assim, estamos perante uma organização que opera em valências muito diversificadas e, de acordo com isso, fornece serviços a diferentes grupos da sociedade, o que exige um desenvolvimento organizado, estruturado e bem planeado.

De forma a facilitar a identificação da instituição, daqui para a frente esta será chamada de Instituição Amarela.

## **1.1. CARATERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO**

Tendo em conta as diversas valências da instituição, o público-alvo é constituído por todos os trabalhadores da mesma, possuindo um conjunto de características muito diversas.

Nesta investigação serão envolvidos todos os colaboradores da instituição, ou seja, um grupo de cerca de 120 funcionários, distribuídos pelas diferentes valências da organização.

Para a caracterização do público-alvo iremos ter em conta três aspetos: a idade, o género e as habilitações académicas.

Relativamente à idade dos colaboradores desta organização, através do gráfico 1 é possível perceber que quase metade deles tem idades compreendidas entre os 40 e os 59 anos, sendo o mais predominante, com 29 pessoas, sendo logo seguido por um grupo com idades compreendidas entre os 20 e os 39 anos, cerca de 22 pessoas. Relativamente ao Género, é possível verificar que o género com maior predominância a desempenhar funções nesta organização é o feminino, com cerca de 56 pessoas (79%)

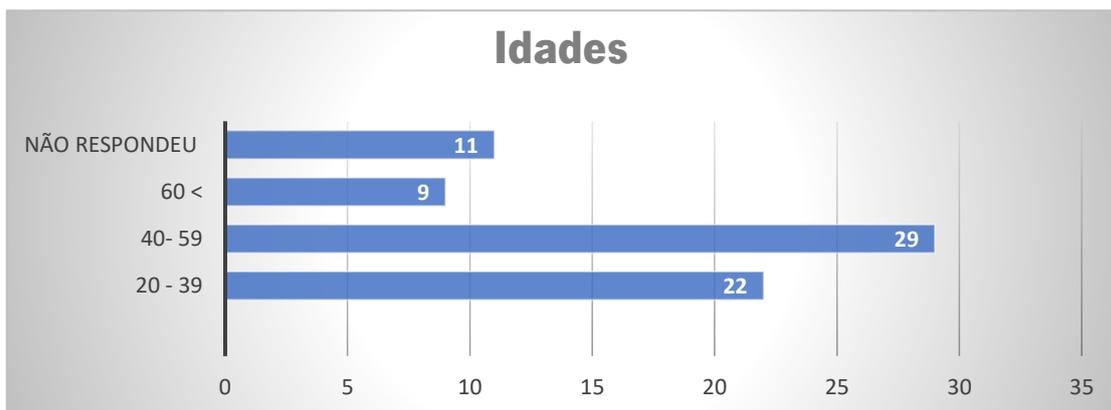


GRÁFICO 1 – IDADES

Observando agora a gráfico 2, percebemos que os colaboradores com diploma de licenciatura e com o 3º Ciclo completo são aqueles que surgem com maior destaque, sendo compostos, cada um, por 15 funcionários, sendo seguidos pelo ensino secundário que é composto por cerca de 11 colaboradores.

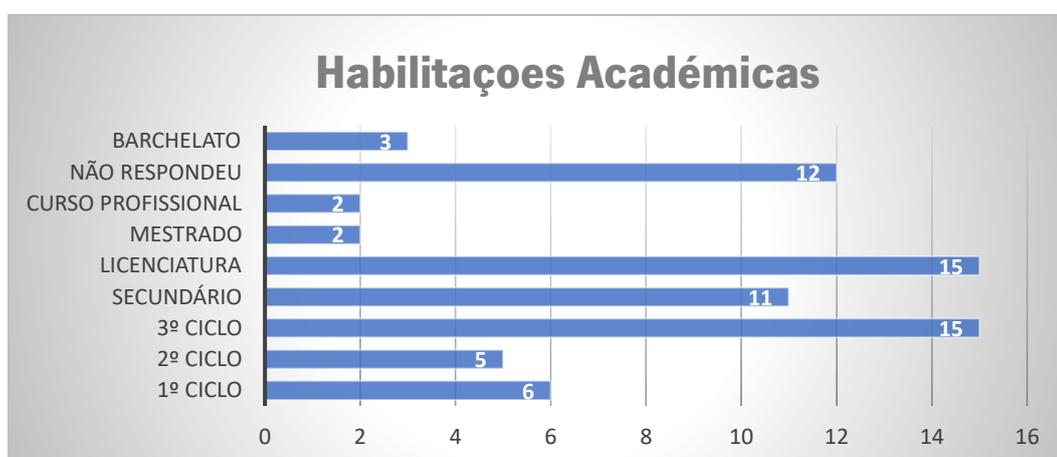


GRÁFICO 2 - HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

De seguida é possível analisar de que forma é realizada a distribuição dos colaboradores por categoria profissional.

Neste caso, é possível verificar que 29 dos funcionários desempenham funções na equipa de Ação Direta, sendo que esta função está relacionada com os cuidados a pessoas idosas e contempla Ajudantes da Ação Direta, uma Educadora Social e uma Animadora Social.

Existe também a Equipa Auxiliar com cerca de 24 colaboradores, a qual é composta por: costureira, motorista, trabalhadores auxiliares, porteiros, ajudante de armazém, cozinheiro, ajudantes de cozinha, empregadas de limpeza e roupeiras.

Temos, ainda, a Equipa Educativa, a qual é composta por um grande número de funcionários, 27 pessoas, sendo composta pelas Educadora Social, Ajudantes da Ação Educativa e Educadoras de Infância.

A organização apresenta ainda um Serviço de Apoio que diz respeito à equipa de manutenção e à equipa da secretaria, com pessoal administrativo e o pessoal que realiza os trabalhos de reparação das instalações.

É com este público-alvo que se desenvolveu o trabalho, no sentido de implementar um modelo de avaliação de desempenho, que permitisse orientar a gestão da instituição no que diz respeito ao desempenho dos funcionários e ao modo como tal é tido em consideração no processo de avaliação.

Sendo assim, o público com quem trabalhamos é predominantemente feminino, com idades compreendidas entre os 40 e os 59 anos, havendo um grupo bastante expressivo com idades entre os 20 e os 39 anos, com habilitações académicas médias.

## **1.2. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES**

Atualmente a competitividade das organizações está diretamente relacionada com a produtividade, a qualidade e inovação. As organizações exigem dos seus colaboradores uma atuação que vá de encontro a estes desafios. Porém, só é possível desenvolver estes aspetos se existir uma boa articulação entre a produtividade, eficácia, eficiência e o bem-estar dos funcionários.

Este trabalho pretende, em cooperação com a instituição Amarela, realizar uma análise sobre os aspetos problemáticos ao nível da avaliação de desempenho e as suas repercussões a nível organizacional, melhorar os serviços que a organização oferece e a nível individual, perceber

se os colaboradores têm tido a possibilidade de adquirirem novos conhecimentos e se têm tido a oportunidade de desenvolver novas competências.

Desta forma, numa fase inicial, o principal objetivo foi perceber quais os conhecimentos e quais as ferramentas existentes e, a partir daí, desenvolver todos os documentos e instrumentos necessários para que a avaliação de desempenho fosse realizada.

Desta forma, o projeto terá como intuito identificar as competências gerais e específicas para cada função dentro das três valências da instituição: casa de acolhimento, creche/pré-escolar/ATL e a estrutura residencial para idosos/centro de dia e, com base nesse perfil, implementar um processo de avaliação de desempenho.

Como afirma Chiavenato (1995, pág. 224)

“As organizações podem somente funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e desempenham adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas.”

A instituição Amarela trabalha com grupos sociais que, por vezes, se encontram bastante fragilizados (crianças e idosos), sendo importante que os funcionários tenham uma postura correta a nível moral e ético, demonstrem estabilidade emocional, autocontrolo e sejam capazes de demonstrar compreensão e sensibilidade.

Torna-se então fundamental que a instituição perceba a importância de conhecer os aspetos a melhorar junto dos colaboradores, de forma a aumentar a qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, é importante que esta instituição apresente um plano de Avaliação de Desempenho coeso, para assegurar um desenvolvimento organizacional e individual dos seus colaboradores.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para qualquer organização que pretenda atingir os objetivos traçados. Para que tal aconteça, é da máxima importância que os colaboradores tenham conhecimento dos mesmos e que tenham desenvolvidas todas as competências essenciais para que tal seja possível, caso contrário o bom desempenho e o desenvolvimento da organização é posto em causa e, conseqüentemente, o desenvolvimento pessoal também não ocorre da forma esperada pelos funcionários.

Posto isto, o presente trabalho pretende apresentar uma metodologia de avaliação de desempenho utilizando a identificação de competências. Estas têm de ser elencadas de modo objetivo e claro, de forma a serem usadas como instrumento de medição e posteriormente permitam a comunicação dos resultados aos colaboradores. A partir destes resultados deve ser possível organizar sessões de formação com vista a atingir os objetivos e as metas traçadas previamente. Para a apresentação desta metodologia pretende-se definir indicadores comportamentais ajustadas a cada cargo profissional.

### **1.2.1. OBJETIVOS DE INTERVENÇÃO**

A prática da avaliação é um processo intrínseco à natureza humana. Como tal, também as organizações têm de ser capazes de procurar e atrair colaboradores que partilhem dos mesmos valores e visões, de modo a estimular e garantir os desempenhos considerados adequados e expectáveis para atingir os objetivos esperados.

Dada a inexistência de um mecanismo para assegurar a avaliação de desempenho nesta instituição, o projeto aqui apresentado terá como objetivo a sua concretização.

Com isto, apresentamos, de seguida, algumas questões de partida que orientaram este trabalho:

1. Qual é o olhar dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho?
2. Qual será o melhor método de avaliação de desempenho para esta Instituição?
3. Como o implementar sem criar conflitos entre os colaboradores e os avaliadores?

Foram os seguintes os objetivos a desenvolver:

### **OBJETIVO GERAL**

1. Desenvolver um modelo de Avaliação de Desempenho a partir de dinâmicas colaborativas.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterização dos cargos existentes em cada valência da instituição, bem como os profissionais envolvidos em cada uma;
2. Definição, em conjunto com os diretores de cada valência, dos indicadores adequados para assegurar uma avaliação de desempenho ética e justa;
3. Construção de um conjunto de instrumentos que possibilitem a realização da avaliação de desempenho.

Desta forma, o presente trabalho irá apresentar um Modelo de Gestão por Competências para as funções/cargos da instituição Amarela, sendo também construídos os materiais de avaliação.

## **2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Genericamente “(...) as empresas são hoje sujeitas a um clima competitivo sem precedentes, em consequência da instabilidade, imprevisibilidade e volatilidade das condições do mercado (...)” (Dias, 2014, pág.23) e desta forma, qualquer que seja a tipologia da organização, esta tem de se adaptar às mudanças da sociedade.

A gestão por competências é um instrumento contínuo de verificação e consolidação das metas traçadas pela organização que, desta forma, conseguirá verificar a viabilidade das ações individuais e reconhecer as disparidades e reajustar novas ações individuais ou em grupo, com vista ao ajuste das metas anteriormente definidas. É importante referir que todos os objetivos traçados devem sempre ser definidos tendo em consideração o real valor dos seus colaboradores, ou seja, não se pode exigir aos trabalhadores que realizem tarefas para as quais não têm formação ou que previamente não tenham sido contratualizadas com eles.

O modelo de avaliação por competências é um tipo de avaliação que se centra nas competências essenciais para o desempenho de um determinado cargo.

Quando as instituições pretendem que a sua organização tenha uma gestão por competências é importante que se perceba que este tipo de gestão se concentra no planeamento, acompanhamento e avaliação e, desta forma, está a proporcionar à empresa uma melhoria

significativa nos seus resultados, objetivando e estimulando metas, a partir da sua missão, visão e valores (Ceitil, 2007, in Otilia Oliveira, 2012).

Este processo é, por si só, uma mais valia para criar na organização uma cultura de mérito, utilizando a identificação de um conjunto de competências para no futuro promover o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais e assim alcançar uma performance elevada por parte dos seus colaboradores.

O modelo de avaliação por competência é extremamente útil e uma mais valia para as organizações pois permite aos gestores obter um conjunto de informação e dados, relativamente ao desempenho dos colaboradores e conseqüentemente os gestores estarão numa posição de tomar decisões mais acertadas sobre aspetos como salários, promoções, demissões, formações e planos de carreira ajustados ao desenvolvimento de cada colaborador (Oliveira, 2012).

Este modelo de avaliação é o meio para as instituições serem capazes de identificar o potencial dos seus colaboradores e as formas de melhorar o desempenho em equipa, bem como melhorar a qualidade das ligações entre funcionários e superiores hierárquicos, estimulando-se a responsabilidade que os colaboradores têm de assumir relativamente aos objetivos da organização (Ceitil, 2007, cit In Sequeira, 2011).

Tendo em conta Ceitil (2010), as empresas que optam por uma GRH centrada nas competências, prezam pela transparência dos programas, procedimentos e instrumentos de gestão, para que todos os funcionários tenham conhecimento da estratégia, missão e valores da empresa e o que deles é esperado e que competências são consideradas essenciais. Desta forma, durante a avaliação não devem existir dúvidas sobre aquilo que vai ser avaliado e que aspetos vão ser considerados fulcrais na avaliação de desempenho.

Desta forma a proposta de um Modelo de Avaliação por Competências será visto com um desafio e será necessário um estudo muito profundo relativamente à cultura, estrutura e missão da organização.

Primeiramente, é essencial que se esclareça o conceito de competências, para que se entenda aquilo que será posteriormente analisado.

Consideramos que o conceito proposto por Gomes et al (2008), nos permite sustentar a abordagem que privilegiámos ao longo do estágio. Defendem os autores que:

“Competências podem ser definidas como uma combinação de motivos, traços, aptidões, aspetos da auto-imagem e conhecimentos. Os motivos e os traços repercutem-se no desejo de atingir determinados objetivos. A auto-imagem reflete-se no grau de optimismo e de positividade que o individuo coloca no exercício da sua função. As aptidões e os conhecimentos permitem desenvolver planos de ação, avaliar os riscos e implementar os planos mediante a execução de comportamentos pertinentes” (Gomes, et al., 2008, pág.436)”

Segundo Richard Boyatzis (1982, In Oliveira, 2012, pág.30), “competência é uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade.”

Ceitel (2010, pág.41) afirma que competências são “modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto. (...) São comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diferentes atividades profissionais.”

Posto isto, competências são “ações que se pretendem que sejam realmente exercidas face a um determinado contexto (...) e em condições ambientais externas e internas igualmente específicas” (Ceitel, 2010, pág.41). Desta forma, podemos concluir que competências são todos aqueles elementos que influenciam o nosso desempenho na realização de tarefas ou atividades e consequentemente nos níveis de performance em que as realizamos.

O processo de gestão por competências permite às organizações rever os métodos de trabalho e os objetivos de forma a identificar e analisar as aptidões dos seus colaboradores e desta forma manter os padrões de qualidade que tanto deseja.

A identificação de um conjunto de competências para um cargo não poderá ser executada em desacordo com a missão da organização. Visto tratar-se de uma implementação bastante complexa é crucial que exista uma conexão entre aquilo que é a missão da instituição e o perfil de competências a definir para o cargo de cada colaborador.

Desta forma, a organização pode evitar grandes problemas, pois normalmente as pessoas não realizam as tarefas como as chefias querem que sejam realizadas porque não lhes é dada a informação e o aconselhamento, ou até mesmo ambos. Normalmente os colaboradores não

sabem como as organizações querem que determinada tarefa seja realizada e isso leva a que ao longo de todo o processo de trabalho vão surgindo desentendimentos. Assim, com a definição do perfil de competências é esclarecido aquilo que se pretende por parte do trabalhador.

Nesta perspetiva, e tendo em conta o contexto atual da sociedade, é fundamental que as organizações não se acomodem às situações, mas sim que procurem ter uma dinâmica ativa de problema-solução. As pessoas são o ponto chave para o sucesso de uma organização, devendo ser valorizadas e integradas nas empresas como elementos chave para atingir os objetivos da mesma.

De acordo com Ceitil (2010) é possível identificar quatro perspetivas principais de competências:

- II. As competências como atribuições;
- III. As competências como qualificações;
- IIII. As competências como características pessoais;
- IIV. As competências como comportamentos.

Quando falamos em competências como atribuições, estas são “(...) como prerrogativas que determinadas pessoas podem usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, (...) simplesmente tem o direito ou a obrigação de o fazer, por inerência direta do exercício de determinado cargo ou função.” (Ceitil, 2010, pág. 25). Estamos a falar no poder que é atribuído a quem desempenha uma determinada função, o qual decorre dos seus estatutos ou direito tácito para o desempenho.

As competências como qualificações dizem respeito a um conjunto de saberes ou domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, por via do ensino formal ou por via da formação profissional. Neste contexto, uma pessoa só será considerada apta para o desempenho de uma determinada função ou cargo se, no seu curriculum, existir um conjunto de conhecimentos que sejam relevantes para o desempenho da função em causa (Ceitil, 2010).

Para as competências como traços pessoais Ceitil (2010, pág. 31) utiliza uma definição de Spencer & Spencer (1993) que defende que “(...) uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efetiva e superior performance, numa dada atividade.” Neste caso, estamos a ter com conta

as características pessoais do funcionário e a forma como estas podem ajudar a desempenhar determinadas funções.

As competências como comportamentos, para Ceitil (2010, pág. 36) são “competências como interações, ou seja, como resultados concretos de um desempenho ou como ações concretas que as pessoas desenvolvem no seu quotidiano profissional.” Desta forma, estamos a falar de competências que as pessoas vão adquirindo com a experiência profissional, que lhe vão permitindo adaptar-se às novas tarefas que vão assumindo.

É fundamental perceber que o segredo para o sucesso e competitividade das organizações sucede de uma gestão de competências que influencia o desempenho global da empresa, como dizem Davies e Ellison (1999), as competências não são os detalhes de um determinado trabalho, são, sim, aquilo que os profissionais qualificados trazem para o trabalho que realizam. Desta forma cabe a cada organização estimular os seus funcionários para um contínuo aperfeiçoamento dos seus conhecimentos.

Nesta perspetiva, a gestão de recursos humanos tem posto cada vez mais em evidência que as pessoas são o agente da mudança e de adaptação, sendo fulcral que exista uma promoção de competências mais centradas na missão da organização, tendo como base os ganhos práticos e visíveis da competitividade, produtividade e respostas às necessidades organizacionais (Oliveira, 2012).

É importante considerar neste processo dois tipos de competências: as competências transversais e as competências específicas. As competências transversais são aquelas que são comuns a vários contextos, excluindo as especificidades profissionais e situacionais. “As competências transversais devem ser transferíveis porque são adquiridas no âmbito de uma atividade ou uma disciplina (...)” (Ceitil, 2010, pág. 109). As competências específicas são aquelas que estão diretamente relacionadas com a atividade profissional.

Contudo, segundo Ceitil (2010), uma pessoa, para além de possuir as características exigidas pelo contexto de trabalho, deve:

- *Saber*, isto é o sujeito deve possuir um conjunto de conhecimentos que lhe permita realizar as tarefas inerentes ao cargo que desempenha.

- *Saber fazer*, o indivíduo integra um conjunto de habilidades que lhe permitem resolver problemas que vão surgindo ao longo do contexto de trabalho.
- *Saber estar* é importante que a pessoa além de ser eficiente no seu posto de trabalho tenha também consciência de quais são as normas e regras da organização e desta forma seja capaz de trabalhar em grupo em prol dos objetivos traçados pela organização.
- *Querer fazer* apresenta comportamentos que compõem a função, ou seja, o colaborador é capaz de oferecer à instituição aspetos que não lhe foram pedidos, está fortemente ligado aos aspetos motivacionais.
- *Poder fazer* o indivíduo tem ao seu dispor todos os recursos necessários para poder desempenhar as suas tarefas.

Posto isto, é possível afirmar que a gestão de competências é muito mais do que gerir um grupo de pessoas. As organizações que optarem por uma gestão deste tipo serão capazes de orientar as suas ações para as pessoas com a intenção de construir uma instituição capaz de resolver os seus próprios problemas e posteriormente atingir os objetivos que foram traçados.

Este modelo é uma ferramenta que pode ser usada para diagnosticar, planear e melhorar a gestão de recursos humanos. Como afirma Ceitil (2010, pág.111) “A gestão de competências torna-se assim um desafio para a gestão de recursos humanos, visto que o desenvolvimento das competências possibilita a melhoria contínua e um novo vigor adaptativo a todos os níveis das organizações”. Ou seja, a gestão das competências vai estar presente a todos os níveis da gestão, seja na seleção e recrutamento dos colaboradores, seja no planeamento da estratégia da organização, seja na sua concretização.

Esta forma de gestão permite às organizações atingir níveis de produtividade mais elevados, permite uma maior satisfação organizacional e uma maior competitividade. Outro aspeto importante relativamente a esta gestão é o facto de existir uma maior preocupação em adequar os processos de aprendizagem às reais necessidades dos colaboradores, direcionando a aprendizagem para competências fundamentais para o desempenho de múltiplas funções e cargos. Existe aqui, também, uma maior facilidade em moldar as competências dos colaboradores ao perfil de funções requerido, o que permite uma maior facilidade em gerir e criar empresas com um maior nível de produtividade, competitividade e motivação.

É neste sentido que vemos a aplicação de um modelo de avaliação de desempenho, onde se privilegia uma avaliação através dos comportamentos e competências essenciais para o desempenho de determinada função, e desta forma se promove uma avaliação com vista à melhoria dos resultados e produtividade e na posterior melhoria do serviço oferecido pela organização.

A avaliação de desempenho com foco nas competências apresenta múltiplos benefícios, para além de identificar e desenvolver competências específicas em todos os colaboradores, permite também melhorar o seu desempenho e apresentar resultados mensuráveis.

A avaliação por competências é um instrumento muito eficaz na procura do potencial dos colaboradores, na melhoria do trabalho em equipa e na qualidade das relações entre os colaboradores e os superiores hierárquicos. Permite, ainda, despertar nos colaboradores o sentido de responsabilidade e estimulá-los para que os resultados pessoais e organizacionais sejam cada vez melhores. (Oliveira, 2012).

Depois de uma análise à missão, visão e valores da organização em estudo, conclui-se que o modelo de intervenção mais adequado seria o modelo de gestão por competências, preconizado por Mário Ceitil, 2010, nomeadamente o modelo de gestão de competências segundo o modelo CEGOC (Ceitil, 2010).

Este modelo está representado no esquema abaixo:

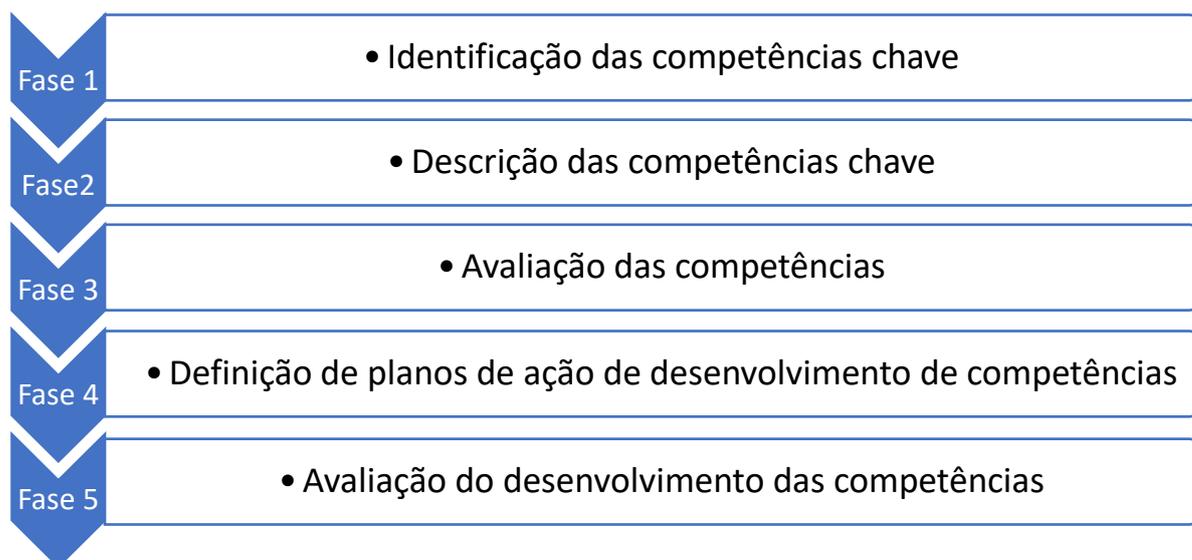


FIGURA 1 -REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS ETAPAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DE ACORDO COM O MODELO CEGOC.  
FONTE: CEITIL ( 2010)

Posto isto, passamos a explicar pormenorizadamente as fases pelas quais todo o processo passa.

Na primeira fase – Identificação das competências chave – depois de se analisar a missão e os objetivos estratégicos da organização e de perceber quais as necessidades da entidade, procura-se traçar quais as competências transversais, ou seja, “(...) aquelas que atravessam toda a empresa, sem exceção, terão de estar presentes em todas as pessoas dos quadros da empresa.” (Ceitil, 2010, pág.123) e específicas, isto é, aquelas que cada pessoa tem de ter para desempenhar a tarefa que lhe compete, ou seja, são competências mais *hard*, que os colaboradores necessitam ter para serem capazes de desempenhar as responsabilidades que lhe competem, tendo sempre em conta a estratégia global da empresa. É nesta fase que a direção da organização identifica os comportamentos de excelência que estejam relacionados com a estratégia organizacional da instituição. (Ceitil, 2010)

Posto isto, a identificação destas competências permitirá à organização construir aquilo que vários autores chamam de Portefólio de Competências. Desta forma, a organização tem em seu poder a capacidade de identificar perfis profissionais específicos para cada departamento, ou seja, vai ser capaz de identificar através das competências transversais ou específicas o candidato que melhor irá desempenhar determinada função ou tarefa.

A segunda fase – Descrição do portefólio de competências chave – tem como intuito definir e descrever as competências de forma a ser possível encontrar indicadores comportamentais que possam servir como linhas orientadoras para a atualização das competências. Sendo assim, é necessário ter muito cuidado na descrição e posteriormente na forma como definimos os indicadores comportamentais.

É importante que a descrição de competências seja clara e objetiva, que tenha o menos de ambiguidades possíveis para não causar incertezas na hora da avaliação ou até mesmo na hora de contratar um novo colaborador. Para tal, pretende-se que sejam excluídos adjetivos na construção das frases, é importante que estas sejam o mais sintéticas possível. O objetivo é expressar comportamentos como ações objetivas, ações que depois irão ser traduzidas em indicadores comportamentais. É importante referir que existem regras que tem de ser respeitadas na sua elaboração, o verbo a usar deve estar sempre no indicativo da terceira pessoa do singular e orientados para o comportamento de elevada performance.

Esta fase é muito importante, pois é a partir daqui que se pode construir o manual de competências e desta forma ter um documento que contém toda a informação fulcral para uma boa gestão de recursos humanos.

Na terceira fase do processo – Avaliação das competências - vão-se avaliar as competências existentes na instituição no momento da implementação. Esta avaliação é importante para se perceber quais as competências atuais dos colaboradores e a partir daí trabalhar para atingir aquelas que anteriormente foram designadas no manual de competências. Isto permite à organização identificar as lacunas existente entre as competências detidas e aquelas que são requeridas verdadeiramente.

Nesta fase, ao utilizar outros tipos de avaliação também é possível ter uma visão real da performance individual de cada colaborador, e desta forma a empresa pode direcionar rápidas decisões para possibilitar que a pessoa atinja os objetivos esperados. O resultado desta etapa irá resultar num relatório individual de competências de todos os colaboradores da empresa e sobre qual o alcance do desempenho esperado.

A quarta fase – Definição dos planos de ação de desenvolvimento de competências – aqui são traçados planos sobre como fazer os colaboradores atingirem as competências esperadas. O primeiro passo será perceber as razões pelas quais um determinado funcionário demonstra determinados gaps, utilizando-se para tal a sistematização dos fatores de suporte e dos fatores pessoais. Este processo “(...) não é mais do que a divisão das razões explicativas do gap em dois grupos distintos. Cada grupo é constituído por um conjunto de fatores inerentes, que podem ser de carácter organizacional ou de índole pessoal.” (Ceitil, 2010, pág.125).

Se esses fatores forem de índole organizacional estamos perante fatores de suporte sendo estes diretamente relacionados com a organização. Dentro destes fatores temos elementos como os processos de gestão, a estrutura organizacional, ou seja, tudo o que está relacionado com a organização e o seu bom funcionamento.

Se forem fatores de carácter pessoal, estes poderão estar na própria origem da formação de cada colaborador e, nestes casos, é necessário criar planos de formação individual que façam com que esses indivíduos sejam capazes de atingir os parâmetros esperados para a organização.

Neste sentido, depois de analisados estes dois aspetos, traça-se um plano de desenvolvimento de competências, devidamente calendarizado e organizado, de modo a que possa ser implementado de forma eficaz.

A quinta fase – Avaliação do desenvolvimento de competências – é a última fase de todo o processo, esta ocorre depois da implantação do plano de desenvolvimento de competências.

Esta avaliação terá como objetivo perceber até que ponto o plano de desenvolvimento foi eficaz. Ou seja, nesta fase do processo vai realizar-se uma avaliação de todo o trabalho desenvolvido até então, desde a primeira fase até à avaliação final. E a partir daqui decidem-se as recompensas, se ainda são necessárias mais formações ou até se o colaborador está apto para subir de categoria.

Após uma melhor compreensão do modelo de gestão por competências, concluímos que este modelo pode ser uma mais valia para as organizações, pois interliga todos os processos, desde recrutamento e seleção até à fase de avaliação de desempenho.

Consideramos que dada a natureza da organização onde realizamos o estágio, esta será a ferramenta mais adequada para gerir os seus recursos humanos e será a mais adequada para a realização de uma avaliação de desempenho justa e equilibrada.

## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

A metodologia que melhor resposta dá ao trabalho desenvolvido ao longo deste estágio curricular é a qualitativa, pois permite compreender com mais detalhe as singularidades da organização em estudo. Segundo Bogdan e Biklen (1994, pág.47), “Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal”, cabendo a este integrar-se da melhor maneira no contexto que pretende investigar, pois só assim irá conseguir caracterizar com detalhe e rigor a realidade em estudo.

Tendo como base os autores acima referidos, a investigação qualitativa pode ser caracterizada da seguinte forma:

1. A informação é recolhida do ambiente natural do objeto, sendo o investigador o principal instrumento;
2. Trata-se de uma investigação descritiva;
3. Neste tipo de investigação o interesse direciona-se mais para os processos do que para o produto final;
4. As análises dos dados recolhidos são feitas de forma indutiva;
5. O significado tem grande importância na investigação qualitativa.

Quando se utiliza este tipo de investigação é fundamental que a mesma aconteça no seu ambiente natural e exista um contacto direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que se pretende investigar (Ludke e André, 1996). Para que exista uma recolha de dados o mais adequada possível é fulcral que exista um relacionamento de confiança entre pesquisador e “pesquisados”, ou seja, o pesquisador não pode fazer julgamentos sobre aquilo que os “pesquisados” dizem, pois só assim vai construir uma relação de confiança.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa obtém dados descritivos através do contacto direto do pesquisador com a situação estudada e preocupa-se em retratar a perspetiva dos participantes, sem nunca se deixar influenciar com os seus próprios valores, ideias ou princípios, pois só assim será uma investigação confiável e verdadeira.

Tendo em conta o tipo de investigação que se quer fazer, o método que melhor se enquadra é o Estudo de Caso. Bell (2004, pág.24) considera que o estudo de caso é um método

indicado para investigar num curto espaço de tempo, “de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspeto de um problema”. Por sua vez, na construção de um estudo de caso podem ser combinadas diversas fontes de dados, o que permite fundamentar melhor o estudo do fenómeno (Yin, 1994). Assim, tal como refere Afonso (2005, pág.71), o objetivo do meu trabalho prende-se com “a análise de uma situação singular justamente no sentido de documentar essa singularidade” sendo o estudo de caso o caminho metodológico mais apropriado.

## **1. TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO**

As técnicas de recolha de informação dizem respeito à forma como o investigador pretende reunir a informação que necessita, para que no final possa chegar às conclusões mais detalhadas possíveis.

É importante perceber que numa investigação de carácter qualitativo, a recolha de informação começa muito antes de o investigador estar em campo, isto porque a contextualização, familiarização com outros casos são por si um momento de recolha de informação. Ao longo de todo este processo o investigador tem de ter a capacidade de perceber quando as fontes são boas e consciente e inconscientemente tem de ser capaz de testar a veracidade daquilo que está a ver e reconhecer se as suas interpretações estão a ser adequadas (Stake, 1995).

Neste sentido as técnicas de recolha de informação que melhor se adequam a esta investigação são a entrevista e o inquérito por questionário.

Haguette (2010, pág.75) afirma que uma entrevista é “(...) um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informação por parte do outro, o entrevistado”.

A entrevista é uma comunicação pessoal que tem como finalidade obter algum tipo de informação. Aquando do planeamento da entrevista é preciso ter noção que existem vários tipos de entrevistas, sendo fulcral escolher o tipo de entrevista tendo em atenção o objeto de estudo que será trabalhado. Neste caso o que melhor se adequa será a entrevista semiestruturada, ou seja, uma entrevista que tem um guião pré-elaborado, com uma ordem que pode ser alterada e é bastante flexível.

De acordo com Flick (2002, pág.24) a entrevista semiestruturada caracteriza-se por ser “(...) iniciada com uma pergunta aberta, e terminada com uma questão confrontativa...”, pretendendo-se que o entrevistado responda de forma livre e sem qualquer tipo de receio.

Contudo, é importante ir para a entrevista com uma grande preparação, para que decorra como se de uma conversa se tratasse, uma vez que assim poderemos criar condições mais favoráveis à comunicação. Quando começamos a entrevista é fundamental que já se tenha tido uma conversa com a pessoa que vai ser entrevistada para que se conheçam um pouco, é também importante que se explique qual a intenção daquela, qual é o tema, esclarecer que não existem respostas “boas” ou “más” e garantir o anonimato. Ao finalizar a entrevista é importante perguntar se a pessoa acha que ficou alguma coisa por dizer.

Após a realização de todas as entrevistas é importante passar à análise dos dados pois somente assim iremos saber se obtivemos toda a informação desejada ou se será necessário voltar às entrevistas para recolher mais dados. Neste trabalho as entrevistas foram realizadas às diretoras técnicas e encarregadas gerais de cada valência, no sentido de se perceber quais as expectativas relativamente à avaliação de desempenho, quais os conhecimentos que possuíam relativamente ao assunto e qual seria a melhor forma de implementar um modelo de avaliação de desempenho.

Para complementar as entrevistas foi, ainda, utilizado o inquérito por questionário, junto dos funcionários, uma vez que estávamos perante um número considerável (cerca de 110 funcionários). O que se pretendia caracterizar era o ponto de vista deles relativamente à avaliação de desempenho, como decorreram as avaliações anteriores, que aspetos deveriam ser tidos mais em conta no momento da avaliação e quais os receios em relação à implementação de um modelo de avaliação.

Relativamente ao inquérito por questionário este é um instrumento muito usado para reunir informação quando se pretende inquirir um número de pessoas significativo.

Para Almeida e Pinto (1975) esta técnica apoia-se num conjunto de perguntas que estão inseridas sob uma determinada forma e sob uma ordem previamente estipulada. Neste sentido, podemos ter dois tipos de questões: as questões abertas, onde o indivíduo pode responder livremente e as questões fechadas, sendo que neste caso o indivíduo tem de escolher uma das opções que lhe é dada.

Antes de realizar um inquérito é fundamental conhecer os seus procedimentos. Neste sentido, Almeida e Pinto (1975) definem 5 fases principais para a sua realização, sendo elas as seguintes:

1. Planeamento do inquérito, aqui pretende-se delimitar os problemas a estudar e que tipo de informação queremos obter.
2. Preparação do instrumento de recolha, nesta fase faz-se a redação do projeto de questionário.
3. Trabalho de campo, pretendemos observar certos pormenores que não podem ser analisados nos questionários
4. Análise dos resultados, aqui iremos fazer o tratamento dos resultados e elaborar as conclusões fundamentais
5. Apresentação dos resultados, por fim iremos realizar uma redação de um relatório do inquérito.

A Análise de Conteúdo de acordo com Bogdan e Biklen (1994), é um processo realizado quando já existe um grande número de informação recolhida e sentimos necessidade de a organizar, analisar e refletir sobre os resultados obtido.

Bogdan e Biklen referem que (1994, pág.205) “A análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta dos aspetos importantes e do que deve ser aprendido e a decisão sobre o que vai ser transmitido aos outros”.

Vale (1986) defende que para uma análise mais minuciosa, a análise de conteúdo deve passar pelas seguintes fases:

1. Delimitação dos objetivos e definição de um quadro de referência teórica orientador da pesquisa, nesta fase pretende-se selecionar um certo número de conceitos analíticos, que referirá um ou vários modelos teóricos.
2. Constituição de um corpus, diz respeito a todo o material que foi produzido com vista à pesquisa que o investigador se propõe a realizar.
3. Definição de categorias, esta é uma tarefa que visa simplificar para potenciar a apreensão e se possível a explicação de determinados aspetos.

4. Definição de unidades de análise, neste parâmetro temos de ter em atenção os três tipos de unidades que existem: a unidade de registo que “(...)é um segmento determinado de conteúdo que se caracteriza colocando-o numa dada categoria (...), a unidade de contexto é um segmento mais largo de conteúdo que o analista examina quando caracteriza uma unidade de registo (...) e a unidade de enumeração é a unidade em função da qual se procede à quantificação.” (Vale,1986, pág.115).

Neste sentido, depois de recolhida toda a informação necessária, é realizado um trabalho de análise e reflexão sobre os dados obtidos e posteriormente é redigido um documento onde serão explicitados os aspetos mais relevantes para que possam ser apresentados e, posto isto, tomar medidas de melhoria que podem ser fundamentais para um desenvolvimento de competências.

## **CAPÍTULO IV – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INSTITUIÇÃO**

No que diz respeito às etapas de implementação iremos apresentar de seguida as fases percorridas ao longo de todo o processo. Primeiramente iremos analisar as perceções de todos os membros da organização relativamente às perceções destes sobre AD.

Depois identificaremos 3 etapas distintas: a primeira é referente à identificação das competências gerais e específicas, nesta etapa iremos apresentar toda a recolha de informação feita para que fosse possível chegar a uma decisão final; a segunda etapa está relacionada com a descrição das competências específicas, isto é, iremos apresentar uma descrição clara e ajustada à realidade da organização, sendo também seleccionados os indicadores comportamentais; por fim, na terceira e última etapa, serão apresentados os instrumentos de avaliação construídos.

A realização deste estudo envolve a análise e o tratamento de todos os dados recolhidos, para tal foram empregues os inquéritos por questionário junto dos colaboradores da instituição Amarela para perceber que competências acham fundamentais para a função que desempenham e que ideia têm em relação à avaliação de desempenho. Foram também realizadas entrevistas aos respetivos diretores técnicos e encarregadas gerais, uma vez que os avaliadores seriam eles próprios. De forma a salvaguardar a identidade dos entrevistados, estes serão tratados por entrevistado A, B, C, D e E.

### **I. CARATERIZAÇÃO DAS PERCEÇÕES DOS MEMBROS DA INSTITUIÇÃO RELATIVAMENTE À AD**

Através da análise das entrevistas foi possível reunir informação muito relevante para a realização deste trabalho. De forma a organizar melhor a informação recolhida criaram-se três categorias de análise e respetivas subcategorias:

## *Categoria*

### *Caracterização do sistema de Avaliação de Desempenho*

|                      |   |
|----------------------|---|
| <i>Subcategorias</i> | 1º- Representação das técnicas sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho |
|                      | 2º- Condições para a implementação da AD                                  |
|                      | 3º- Envolvidos na AD  |
|                      | 4º- Modos de organização da AD  |
|                      | 5º- Constrangimentos da AD  |

TABELA 1 - CARATERIZAÇÃO DO SISTEMA DE AD

A primeira categoria criada diz respeito à caracterização do sistema de avaliação de desempenho, que de acordo com Gomes et al. (2008, pág.484) é “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização”.

Segundo Gomes et al. (2008) para que um sistema de avaliação de desempenho seja eficaz tem de apresentar as seguintes condições: relevância, sensibilidade, fiabilidade, praticabilidade e aceitabilidade.

A relevância diz respeito ao facto de as organizações usarem para avaliar o desempenho de um dado posto de trabalho as dimensões que realmente importam para o desempenho do mesmo e que os padrões de desempenho definidos para uma função sejam relevantes para o alcance dos objetivos da organização, ou seja, aquilo que vai ser avaliado tem de ter relevância para a organização e para os colaboradores. A sensibilidade significa que o sistema de avaliação é capaz de distinguir comportamentos bons e maus, é fundamental que os colaboradores sintam que existem qualificações distintas caso contrário o sistema é inútil. É fundamental que todos os julgamentos e procedimentos sejam fiáveis, é importante que as classificações atribuídas pelos diferentes avaliadores não sejam muito diferentes, ou seja, os avaliadores devem ter todos o mesmo tempo para observar os colaboradores só assim será possível existir uma avaliação de confiança. A praticabilidade refere-se à medida em que os funcionários e superiores compreendem o sistema e o consideram prático e útil, pois mal compreendido o sistema pode ser visto como injusto, fraco e incapaz de produzir novos conhecimentos. Por fim temos a aceitabilidade, sendo

fundamental que as pessoas se revejam no sistema, nos critérios e nos procedimentos, pois só assim é que o sistema de avaliação irá ter sucesso (Gomes et al., 2008).

Desta forma depois de analisadas as entrevistas das diretoras técnicas e encarregadas gerais, surgiram subcategorias de análise.

A primeira é relativa às representações dos técnicos sobre a Avaliação de Desempenho. Através desta pergunta pretendia-se perceber qual o conhecimento da direção técnica e encarregadas gerais sobre o sistema de avaliação em vigor na instituição. De uma forma geral percebeu-se que existe um desconhecimento muito grande em relação a este tema, como é possível comprovar com as seguintes transcrições: “A avaliação de desempenho em vigor neste momento é obsoleta(…)” (entrevistado E); “Neste momento não existe(…)” (entrevistado C) e “Esta organização não tem ainda um sistema de avaliação de desempenho implementado”(entrevistado A). É importante esclarecer que a instituição em causa tinha alguns materiais construídos, porém não são adaptados à cultura da instituição, nem do conhecimento de todos os colaboradores.

Através dos questionários distribuídos aos colaboradores pretendeu-se perceber qual o nível de envolvimento dos mesmos relativamente à avaliação de desempenho, qual o nível de conhecimento dos funcionários sobre o tema em questão.

Para tal, foi construído um questionário de respostas fechadas e abertas, para que fosse recolhido o máximo de informação possível.

Começamos por querer saber se alguma vez tinham ouvido falar de Avaliação de Desempenho (AD).

Questionados sobre o facto de já terem ouvido falar da Avaliação de Desempenho, as respostas obtidas, e conforme se pode verificar no gráfico 6, apontam no sentido positivo, ou seja, a maioria dos colaboradores já tinham ouvido falar sobre Avaliação de Desempenho, isto corresponde a cerca de 52 funcionários, 19 nunca tinham ouvido falar.



GRÁFICO 3 – CONHECIMENTOS ACERCA DA AD

De seguida perguntamos se já tinham sido sujeitos a algum tipo de AD.

Para a questão se alguma vez tinham sido sujeitos a uma AD, a grande parte dos colaboradores responderam que não, cerca de 47 funcionários. Apesar de um grande grupo já ter ouvido falar nem todos foram sujeitos a um sistema de avaliação. Como é possível verificar no gráfico 4:



GRÁFICO 4 – Quem já foi sujeito à AD

Relacionada com esta pergunta surgia a pergunta 3, se sim, em que ocasião tinha surgido essa avaliação. Nesta pergunta surgiram diversas respostas, tais como:

- “Enquanto formadora.”, inquirido 60;
- “Há anos atrás de forma experimental.”, inquirido 5;
- “No âmbito do estágio profissional.”, inquirido 56;
- “Na faculdade e em outros postos de emprego.”, inquirido 70.

Desta forma é possível concluir que as pessoas que já tinham sido avaliadas tinham sido em locais totalmente diversos, neste sentido percebe-se que seja qual for o local ou função desempenhada pode-se e deve-se estar sujeito a AD.

Depois de analisadas as respostas obtidas pelas Diretoras Técnicas, Encarregadas Gerais e Colaboradores é perceptível que a organização em questão neste momento não tem um sistema de Avaliação de Desempenho implementado, contudo há alguns anos atrás foi tentado, de forma

experimental, realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores. Porém, a forma como a estavam a realizar não foi a mais adequada à realidade da organização e então desistiram de a fazer. Posto isto, é perceptível que relativamente à existência de um modelo de avaliação de desempenho nesta organização o conhecimento dos envolvidos é muito reduzido. Os colaboradores mostram que já ouviram falar da avaliação de desempenho, porém a sua maioria nunca foi sujeito a uma avaliação dentro da instituição Amarela.

De acordo com Farinha & Jacinto (2007), a avaliação de desempenho deve apresentar as seguintes características:

- Sistemática, uma vez que exige uma observação orientada e contínua do desempenho profissional dos indivíduos;
- Periódica, pois é necessário a definição de períodos regulares de observação;
- Normalizada e qualificada, é importante definir um conjunto de critérios e procedimentos para que a avaliação seja possível.

Posto isto, e tendo em conta a análise realizada das respostas obtidas, atualmente a organização não apresenta um sistema de avaliação com estas características.

Contudo, tornou-se fundamental ouvir os membros da organização a nível das condições para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, seus envolvidos e modos de avaliação de desempenho

Ao analisar e organizar a informação das entrevistas, tendo em conta a subcategoria número dois (condições para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho), é importante que se perceba que, para que seja possível a implementação de um sistema de avaliação que ofereça à instituição aquilo que ela pretende – melhoria a nível dos serviços prestados e colaboradores cada vez mais competentes –, é fulcral que o mesmo seja um processo de cooperação entre direção e restantes colaboradores, é fundamental que todo o processo seja partilhado e todos tenham a oportunidade de contribuir com o conhecimento que têm. Como podemos observar nos excertos o entrevistado E é “(...) defensor de conhecimento partilhado e ação partilhada (...)”, “Os colaboradores devem ter conhecimento dos objetivos na avaliação, (...) e devem cooperar na realização dos mesmos (...)” (entrevistado D).

Neste sentido, iremos ter uma avaliação muito mais justa em que todos sabem o que está a ser avaliado e o que tem mais relevância para a instituição.

Na subcategoria três – os envolvidos na Avaliação de desempenho –, neste aspeto toda a organização está envolvida na avaliação de desempenho, uns avaliando e sendo avaliados e outros sendo apenas avaliados, de acordo com os entrevistados “Os responsáveis pela avaliação são os superiores hierárquicos e a avaliação de desempenho deve ser dirigida a todos os colaboradores.”(entrevistado D), o entrevistado E afirma que “Compete a cada chefia direta avaliar os respetivos colaboradores, sendo todos objeto de avaliação (...)”.

No que diz respeito à subcategoria quatro – modos de organização da avaliação de desempenho –, apresentamos a forma como a avaliação em si deve ser realizada, ou seja, como devem ser os instrumentos de avaliação e como deve ser a postura dos avaliadores e dos avaliados. Tendo em atenção o que dizem os entrevistados, o entrevistado C defende a construção de “Documentos o mais simples possível (...)”, enquanto que o entrevistado D propõe a utilização de “Questionários, entrevista, observação direta (...)”, o entrevistado E defende também a utilização de uma “(...) avaliação de 360° onde todos são avaliados uns pelos outros.”. Relativamente à postura durante a avaliação como afirma o entrevistado D “Todo o processo deverá ser feito de forma ética, clara e objetiva, seguindo as regras previamente estabelecidas (...)”, sendo importante ter sempre em mente o “Respeito e a ajuda” pelos outros, como diz o entrevistado A.

Relativamente à pergunta se o colaborador concorda com os instrumentos de Avaliação, são apresentadas duas opções: para perceber se o colaborador concorda com estes instrumentos ou se acha que são desadequados à instituição em questão.

Tendo como base o gráfico 5, percebe-se que a maioria concorda com os dois instrumentos de avaliação propostos, (cerca de 48 colaboradores), sendo eles uma ficha de avaliação e uma de Autoavaliação, 17 dos funcionários conda só com a autoavaliação enquanto que os restantes de distribuem pelas outras opções.



Gráfico 5 – Instrumentos de Avaliação

Relacionada com esta pergunta temos a pergunta 7, que questionava os colaboradores acerca de outras sugestões. Apresentamos algumas:

- “Falar diretamente.”, inquirido 33;
- “Qualquer tipo de avaliação sem existir cotação.”, inquirido 59;
- “Sejam justos nas avaliações. Sem afinidades e/ou empatias.”, inquirido 61.

É perceptível que as pessoas estão abertas à avaliação, mas esta tem de ser justa e adequada.

Analisando a tabela abaixo, é possível perceber que a maioria dos colaboradores concorda com as afirmações. Na primeira afirmação 46 colaboradores concordam com a implementação de um modelo de avaliação na instituição enquanto 3 discordam. Relativamente à afirmação se os colaboradores se encontram motivados para participar na AD, 41 funcionários respondem positivamente enquanto que 1 discorda totalmente. À afirmação – Considera relevante a AD para a melhoria do trabalho - 38 funcionários concordam, 14 concordam totalmente e apenas 4 discordam. Relativamente à afirmação – O avaliador, sendo o diretor técnico ou a encarregada geral, apresentam competências para desempenhar esse papel - 44 colaboradores concordam que seja o seu diretor técnico ou encarregada geral enquanto que 3 discordam. À afirmação – É importante a comunicação dos resultados - 43 funcionários concordam e discordam 3 com a afirmação. Relativamente à última afirmação – O seu desempenho é reconhecido pelo seu supervisor ou chefe - 35 funcionários concordam com a afirmação enquanto 2 discordam da mesma.

|  | Concordo | Concordo totalmente | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|----------|---------------------|----------|---------------------|-------------|
| <b>Concorda com a implementação de um Modelo de AD na instituição</b>  | 46       | 14                  | 3        | -                   | 8           |
| <b>Está motivado para participar na AD</b>   | 41       | 15                  |          | 1                   | 14          |
| <b>Considera relevante a AD para a melhoria do trabalho</b>  | 38       | 14                  | 4        | -                   | 15          |
| <b>O avaliador, sendo o diretor técnico ou a encarregada geral, apresentam competências para desempenhar esse papel.</b> | 44       | 6                   | 3        | 3                   | 15          |
| <b>É importante a comunicação dos resultados</b>   | 43       | 7                   | 3        | 3                   | 15          |
| <b>O seu desempenho é reconhecido pelo seu supervisor ou chefe</b>   | 35       | 9                   | 1        | 2                   | 24          |

TABELA 2 - IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO

Como afirma Vroom (1997), atualmente é atribuído aos colaboradores uma maior responsabilidade na seleção de metas e em todo o processo de avaliação, pois desta forma estamos a estimular o desenvolvimento organizacional e individual, defendendo que assim existe uma maior motivação por parte dos colaboradores e com isto facilmente são alcançados os objetivos traçados.

Desta forma é possível concluir que, para que a implementação de um sistema de avaliação seja vista com um instrumento que tem como objetivo a melhoria continua da organização, é importante que todo o processo seja construído tendo em conta a opinião de todos os envolvidos. É importante que seja uma “ação partilhada” como foi dito numa entrevista, é fulcral que o sistema de avaliação seja adequado e justo.

Tendo em conta a análise das respostas das diretoras técnicas e encarregadas gerais construímos a subcategoria cinco, que diz respeito aos constrangimentos da avaliação de desempenho, isto é, que comportamentos podem ocorrer que ponham em causa a viabilidade e aceitação dos resultados da avaliação de desempenho. É importante que todo o processo ocorra com a maior imparcialidade possível, que não ocorram jogos de poder nem sejam tidos em conta interesses pessoais, pois tudo isso são injustiças que fazem com que o sistema de avaliação de desempenho perca o rigor que lhe é essencial. Como diz o entrevistado D “Assegura um padrão

de rigor na Avaliação. Evitar decisões prévias nas classificações (...)”, é fulcral que o avaliador seja sempre muito honesto, a desonestidade é um aspeto que preocupa também os avaliadores e também aqueles que vão ser avaliados, como afirma o entrevistado C “(...) falta de honestidade ou mesmo incapacidade para fazer uma avaliação justa e coerente para todos.

Desta forma, percebemos que existem receios aquando da avaliação de desempenho, pois é um ato que tem de colocar de parte todas as influências que possam surgir através de agentes externos.

Relativamente a este tema um grande número de colaboradores, optou por não responder. Contudo, e analisando os que responderam, a maioria defende a implementação de um modelo de Avaliação de desempenho, só um dos inquiridos que respondeu a esta questão é que não concorda.

De forma a comprovar o que foi dito acima temos as seguintes afirmações:

- “Acredito que é um instrumento positivo para o crescimento e aprimoramento da instituição e colaboradores. Demonstra uma quebra àqueles paradigmas tradicionais de comandos e tarefas dentro das instituições: é mudança, o que é bom é válido.”, inquirido 70;
- “Completamente de acordo, desde que a finalidade seja cultivar a motivação do funcionário... Perceber quais as suas barreiras e proporcionar melhorias nas suas capacidades.”, inquirido 51;
- “Fundamental para todos prossigam os mesmos objetivos e atinjam a meta da instituição.”, inquirido 69;
- “Sou completamente a favor, desde que seja para melhorar as condições de trabalho e valorizar o esforço, dedicação e empenho do colaborador. Penso que, com este modelo a instituição conseguirá com que os colaboradores façam cada vez mais e melhor.”, inquirido 47;

A única referência negativa é a seguinte:

- “Não mudaria nada, apenas e talvez para sobressair os amigos e familiares. Não haveria justiça.”, inquirido 61.

Realizar uma avaliação de desempenho é sempre um tema sensível para todos os envolvidos, tanto para quem avalia como para quem é avaliado, é um processo que causa desconforto, principalmente quando ainda não faz parte da realidade da organização.

É importante perceber que na organização em questão existe uma opinião positiva sobre a implementação de um sistema de avaliação, mas ao mesmo tempo existem receios sobre o processo.

Esses constrangimentos dizem respeito ao rigor e à imparcialidade que tem de existir ao longo de todo o processo. É fulcral que todo o processo seja claro e que todos os envolvidos tenham conhecimento de tudo o que vai ser avaliado e porquê.

### **1.1. Articulação da Avaliação de desempenho com a formação, carreira e remunerações**

#### *Categoria*

#### *Articulação da Avaliação de desempenho com a formação, carreira e remunerações*

| <i>Subcategorias</i> |                  |
|----------------------|------------------|
|                      | 1º- Formação     |
|                      | 2º- Carreiras    |
|                      | 3º- Remunerações |

TABELA 3 - ARTICULAÇÃO DA AD COM A FORMAÇÃO, CARREIRA E REMUNERAÇÃO

Um sistema de avaliação de desempenho quando articulado com a formação, carreiras e remuneração tem um impacto ainda maior no envolvimento dos colaboradores na implementação de um modelo de AD. Segundo Camara (2014, pág. 281)

“Um sistema de recompensas, na sua conceção e implementação, prossegue três objetivos cumulativos:

1. Atrair, reter e motivar os melhores profissionais;
2. Ser financeiramente sustentável, no medio prazo;
3. Ser percecionado com justo pelos seus destinatários.”

Desta forma pretende-se que através da AD seja possível tomar decisões mais acertadas relativamente às formações existentes na organização e mais adequadas às necessidades de cada funcionário. A progressão na carreira é outro aspeto importante para os colaboradores e, como tal, deve acontecer de forma consciente e justa para que não exista uma desmotivação por parte dos restantes colaboradores. Os prémios monetários são, por vezes, mais difíceis de atribuir, pois existem organizações que não possuem autonomia para tomar essas decisões como é no caso em questão.

Depois de analisadas as entrevistas das diretoras técnicas e encarregadas gerais, foram criadas três subcategorias.

A primeira diz respeito à Formação, sendo que um dos grandes objetos da Avaliação de Desempenho é encaminhar os colaboradores para a formação quando estes têm necessidade de desenvolver certas competências que são fundamentais para o bom funcionamento da organização e para o alcance dos próprios objetivos individuais. A este propósito apresentámos, como é dito: “(...) neste momento podem ser detetadas necessidades de formação para colmatar o que se encontra em falta (...)”, “ Quanto melhor o trabalhador está preparado para as suas funções melhor será o serviço (...)”, “ (...) as formações promovem a melhoria do desempenho dos trabalhadores (...)”. Desta forma podemos concluir que a formação quando direcionada para os pontos fracos da organização ou dos seus funcionários irá proporcionar uma melhoria muito mais acentuada.

As subcategorias dois e três – carreiras e remuneração –, pretendem perceber como os diretores percecionam a progressão na carreira e o aumento salarial tendo como base a avaliação de desempenho. A progressão de carreira é algo que é almejado por todos os colaboradores e como tal é um aspeto que tem de ser bem pensado, a avaliação de desempenho é um instrumento que pode tornar este parâmetro mais justo, como é afirmado pelos entrevistados “(...) Essa avaliação deverá refletir no percurso da carreira na instituição (...)”, “(...) avaliação de desempenho pode servir como base de sustentação para o desenvolvimento da carreira. A nível das renumerações é também defendido que seja através de uma avaliação de desempenho que tal aconteça “(...) Os resultados da avaliação de desempenho podem ser vir como base para (...) o aumento de renumerações.”, “(...) Essa avaliação deverá refletir no percurso da carreira na instituição e consequentemente nas remunerações/prémios que venham a existir”

É possível concluir que, “(...) a avaliação de desempenho é vista com uma ferramenta de justiça laboral” e consideram que quando ela existir vai ser mais fácil corrigir desigualdades, premiar o trabalho e desempenho.

Sendo assim temos de perceber qual a opinião dos colaboradores e desta forma compreender a importância de encontrar quais as formas mais adequadas de recompensar uma boa Avaliação de Desempenho.

Neste sentido, observando a tabela abaixo, percebe-se que as opiniões se dividem quando o tema é a recompensa que cada um acha que é mais adequada receber. A recompensa que mais se destaca diz respeito ao prémio monetário, 37 colaboradores acham que se tiverem uma boa avaliação devem receber um prémio monetário a que se destaca pela negativa é o elogio formal publico, só 9 colaboradores é que vem este como uma recompensa válida.

|                                  | Concordo | Concordo totalmente | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|----------------------------------|----------|---------------------|----------|---------------------|-------------|
| <b>Prémio monetário</b>          | 37       | 18                  | -        | -                   | 16          |
| <b>Folga Extra</b>               | 25       | 11                  | 2        | 2                   | 31          |
| <b>Enriquecimento de funções</b> | 26       | 5                   | 7        | 2                   | 31          |
| <b>Elogio formal público</b>     | 9        | -                   | 8        | 16                  | 33          |

TABELA 4 - RECOMPENSAS

Como afirma Sekiou et al. (2009), a avaliação de desempenho é o processo responsável pela identificação das necessidades de formação dos colaboradores numa organização, desta forma as formações devem estar sempre adequadas às lacunas existentes nas competências exigidas, pois só desta forma é possível melhorar os índices de produtividade e satisfação.

A nível das carreiras profissionais a avaliação de desempenho entra com o objetivo de perceber se o colaborador em questão é capaz de desempenhar um conjunto de atividades que asseguram a sua empregabilidade (Correia & Passos, 2005).

Quando se fala em avaliação é importante falar do assunto relativo às recompensas ou remunerações, pois aquilo que é esperado é que um bom desempenho seja gratificado de alguma forma, neste sentido a AD visa alinhar os comportamentos individuais com os objetivos organizacionais, reforçando os bons desempenhos e desta forma manter os bons funcionários.

É possível concluir que, de uma forma geral, todos os superiores hierárquicos e os colaboradores têm consciência das etapas por que um sistema de avaliação de desempenho passa e quais os impactos e constrangimentos que tem para os colaboradores e avaliadores, desta forma a sua implementação será um pouco mais fácil.

Contudo é perceptível que existem receios da parte dos mesmos, por terem de ser eles os próprios avaliadores, podendo não conseguir ser imparciais ao longo de todo o processo, neste sentido é fulcral que existam ações de formação que os ajudem a realizar uma avaliação mais fiável e mais precisa. Desta forma, estamos a tornar todo o processo de avaliação mais justo e desta feita atingir os objetivos individuais e organizacionais mais rápido e com um desempenho cada vez melhor.

## 1.2. Impactos da AD

### *Categoria*

#### *Impactos da Avaliação de Desempenho*

| <i>Subcategorias</i> |                        |
|----------------------|------------------------|
|                      | 1º- Para o colaborador |
|                      | 2º- Para a organização |
|                      | 3º- Impactos da AD     |

TABELA 5 - IMPACTOS DA AD

Esta categoria diz respeito aos impactos da Avaliação de Desempenho quer na organização quer para colaborador. É importante ter consciência que a avaliação de desempenho por si só não é uma técnica de modificação de comportamento, mas sim um instrumento de levantamento de competências que posso a estar a pôr em causa o bom funcionamento da instituição ou então a existência de comportamentos que merecem ser recompensados.

Como defende Almeida (1996) hoje em dia os gestores estão cada vez mais preocupados com a motivação daqueles com quem trabalham, com as suas expectativas e necessidades. Desta forma uma boa aplicação de um sistema de Avaliação apresenta as seguintes finalidades:

- “Seleção e orientação profissional (recrutamento interno).
- Formação profissional. A avaliação permite fazer um inventário das deficiências e a elaboração de programas de formação.
- A avaliação de desempenho é ainda usada para servir de suporte à política de promoção.
- (...) que os avaliados tenham uma ideia do resultado do seu trabalho e lhes seja comunicado (...)”, Rocha (1997, pág.120/121)

Podemos então concluir, que os grandes objetivos da Avaliação de desempenho de acordo com Almeida (1996, pág.19) dizem respeito a “melhorar a produtividade, motivação e desenvolvimento das capacidades pessoais; auxiliar nas decisões de organização e gestão de pessoal (salários, prémios, promoções, transferências, etc.); identificar candidatos potenciais para funções de maior responsabilidade; escolha de critérios de seleção e treino.

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho, pode oferecer às organizações mais valias que são muito importantes para o bom desenvolvimento das mesmas e oferecer aos seus colaboradores um crescimento contínuo e adequado às suas necessidades.

Depois de analisadas as entrevistas foi possível reunir informação relativamente aos Impactos da Avaliação de Desempenho. Desta forma, através da análise das entrevistas, percebeu-se que é esta ideia que prevalece sobre os impactos da AD para os colaboradores, ou seja, o que é que os colaboradores podem retirar da Avaliação de desempenho de acordo com os entrevistados são que “O trabalhador pode sentir-se mais valorizado, sentir-se mais confiante e sentir-se mais apreciado (...)” (entrevistado A), como nos diz o entrevistado E “ Deverá ser uma forma de melhorar as práticas do colaborador e de o motivar para alcance dos objetivos a que se propõe (...)” e o entrevistado C diz também que “ A boa avaliação de desempenho deverá ser indicadora de subida de categoria profissional ou de consequente melhoria remuneratória (...)”.

Na segunda subcategoria – impactos para a organização –,queríamos saber quais seriam os impactos que a avaliação de desempenho teria para a organização. Neste sentido os entrevistados referem que “(...) a organização beneficia na melhoria dos serviços prestados (...)” (entrevistado D), o entrevistado E afirma que “(...) a organização afere as reais potencialidades dos seus colaboradores e suas necessidades de correção de comportamentos menos bons. (...) são ótimos

momentos para a organização ouvir as necessidades dos colaboradores (...)” e “poderá ser um elemento que promova a melhoria (...)” (entrevistado C).

A subcategoria três diz respeito aos impactos da avaliação de desempenho na instituição e nos colaboradores. Através da avaliação de desempenho a instituição e os colaboradores estão a permitir que exista uma melhoria contínua dos serviços prestados, uma maior valorização do trabalho realizados por todos os colaboradores da instituição e até podem surgir novas oportunidades para os colaboradores. Noutros casos pode ser importante para perceber quais os aspetos que devem ser melhorados e, desta forma, organizar formação ajustadas às necessidades da instituição. Através das entrevistas é esta ideia que fica vincada: o entrevistado D afirma que, “Sim, permite avaliar o desempenho e assim melhorá-lo.”, “(...) a organização beneficia na melhoria dos serviços prestados (...)” e “(...) mantém os colaboradores focados nos objetivos que se pretendem para a evolução do produto final (...)”.

Os colaboradores foram questionados acerca da utilidade da AD, sendo que cada colaborador podia escolher 2 das opções apresentadas no gráfico 6. Os colaboradores encaram a avaliação como uma forma de poder organizar melhor as formações oferecidas, no sentido de melhorar o serviço prestado. Esta opção corresponde à opinião de 58 funcionários, a opção que diz que a AD tem como objetivo que os funcionários recebam mais competências também foi bastante escolhida, por cerca de 53 colaboradores.

A opção com menos escolha diz respeito à penalização dos colaboradores. Cinco funcionários acham que a AD pode ser usada com a intenção de penalizar de alguma forma os funcionários com pontos negativos presentes na sua avaliação.

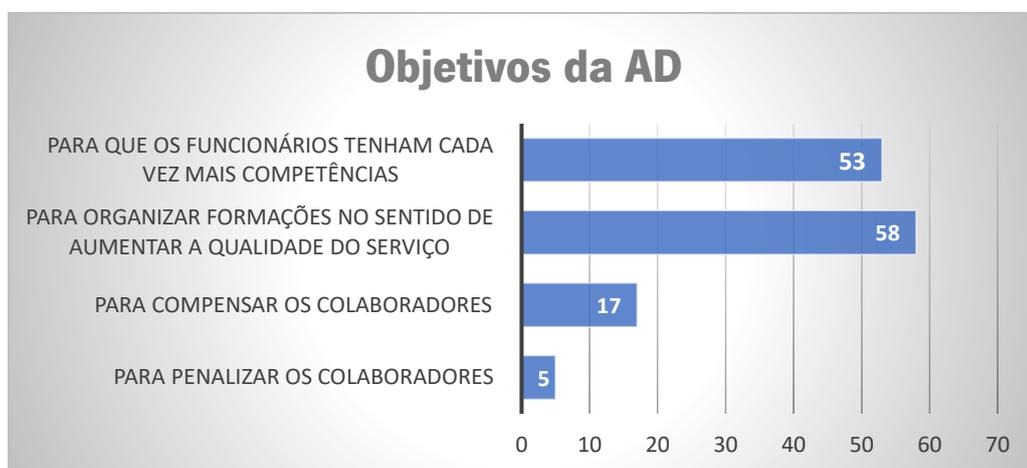


GRÁFICO 6 – OBJETIVOS DA AD

Ao analisar as respostas dadas, tanto pelos diretores técnicos e encarregadas gerais, tanto pelos colaboradores, é perceptível que todos têm consciência de que a avaliação de desempenho não tem como objetivo a penalização dos colaboradores, mas sim melhorar os seus conhecimentos, as suas competências e, se possível, subir de categoria profissional.

Quando há melhorias a nível do corpo de funcionários, por consequência, a organização irá registar uma melhoria dos seus serviços e, desta forma, terá uma qualidade cada vez melhor para os seus clientes/utentes. Contudo, para que estas melhorias sejam possíveis é necessário detetar as anomalias e é neste sentido que a avaliação de desempenho também tem um papel fundamental.

## **II. PROCESSO COLABORATIVO DE CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AD**

### **2.1. PRIMEIRA ETAPA - IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERAIS**

Numa primeira etapa realizaram-se reuniões com os diretores técnicos responsáveis por cada valência de forma a explicitar quais seriam as etapas de todo este processo. Depois de esclarecer as dúvidas que iam surgindo, procurou-se identificar as competências que são comuns a todos os membros da organização, ou seja, as competências transversais. De seguida, os diretores técnicos tiveram de identificar quais seriam as competências chave destinadas a cada categoria profissional, por exemplo, que competências deve uma ajudante de ação educativa possuir para realizar um trabalho exemplar. É importante que estas competências estejam em concordância com a estratégia global da instituição, pois somente assim é possível alinhar as competências com os objetivos e, desta forma, melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Uma lacuna identificada prende-se com a falta de conhecimento dos objetivos e metas traçados pelas diversas valências, ou seja, os objetivos que são definidos pela direção não são devidamente transmitidos aos restantes colaboradores, o que dificulta a monitorização e a integração dos mesmos. Com isto, é também mais difícil implementar medidas que permitam alcançar os objetivos traçados. Também para esta situação contribuiu o facto de não existir uma definição relativamente às competências necessárias para o desempenho de cada cargo/função.

Neste sentido, o primeiro desafio foi perceber e conhecer qual era a estratégia da organização. Para tal realizou-se uma recolha de informação através de documentação institucional, nomeadamente:

- Manual de Funções;
- Organograma;
- Visão, missão e valores;
- Plano de atividades relativo ao ano 2019;
- Regulamento Interno;
- Análise relativa à certificação de qualidade, Norma ISSO 9001:2008.

Tendo em conta a análise realizada ao Manual de Funções, ficou perceptível que este não apresentava toda a informação considerada relevante para que pudesse ser usado enquanto instrumento útil para a instituição.

O manual de funções é um documento que deve conter a seguinte informação, segundo (Oliveira, 2012):

1. Responsabilidades da função;
2. Autoridades;
3. Competências específicas e gerais;
4. Superior hierárquico;
5. Por quem é substituído em caso de não comparência;
6. Requisitos qualificativos.

Da análise percebemos que destes aspetos só estavam considerados quatro: responsabilidades da função, superior hierárquico, por quem é substituído e os requisitos qualificativos. Desta forma, tornou-se fundamental definir os aspetos que estavam em falta, pois estes eram importantes para futuramente se construir o modelo de avaliação desejado.

O Manual de Funções deve ser um documento onde seja possível encontrar todos os aspetos mais relevantes sobre as funções existentes na organização, pois só desta forma é possível conhecer a instituição e perceber como ela se organiza. A nível da hierarquia, a melhor forma de conhecer a instituição é através do organograma, isto é, um esquema que é construído de forma a mostrar como se organiza a instituição. Este documento também teve de sofrer algumas alterações, uma vez que as linhas hierárquicas não estavam alinhadas.

Através dos outros documentos (visão, missão e valores e plano de atividades de 2019), ficaram a conhecer-se os objetivos traçados.

O regulamento interno e o documento da certificação de qualidade, Norma ISSO 9001:2015, deram-nos a conhecer quais as regras que todos os colaboradores da instituição devem seguir para que esta possa crescer e desenvolver-se, sempre tendo em atenção os seus utentes.

Como nos diz a norma 9001:2008, “A organização deve:

- a) Determinar a competência necessária para o pessoal que desempenha trabalho que afeta a conformidade dos requisitos do produto;
- b) Onde aplicável, proporcionar formação ou empreender outras ações para atingir a competência necessária;
- c) Avaliar a eficácia das ações empreendidas;
- d) Assegurar que o seu pessoal está consciente da relevância e da importância das suas atividades e de como as mesmas contribuem para serem atingidos os objetivos da qualidade;
- e) Manter registos apropriados da escolaridade, formação, saber fazer e experiência.”

Esta mesma norma, 9001:2008, relativamente às auditorias internas diz-nos que

“deve ser planeado um programa de auditorias que tenham em consideração o estado e a importância dos processos e das áreas a serem auditadas, bem como os resultados anteriores. Os critérios, o âmbito, a frequência e os métodos de condução das auditorias devem assegurar objetividade e imparcialidade no processo auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho.”

Através da análise do documento de certificação de qualidade, ficou-se a conhecer quais os aspetos que estavam em falta e aqueles que tinham de ser revistos, pois esta norma define determinados parâmetros que posteriormente são avaliados nas auditorias. A instituição em questão também tem de estruturar a sua gestão tendo sempre em conta os aspetos exigidos por esta mesma norma.

Neste sentido, depois desta análise, foi construído um questionário inicial para começar a trabalhar nos aspetos que estavam em falta. Foi entregue a 5 elementos da instituição, tendo sido anteriormente submetido à validação do diretor executivo.

Após a validação e autorização, o questionário foi distribuído e aplicado a todos os diretores técnicos e encarregadas gerais, sendo que, sempre que necessário, eram esclarecidas as dúvidas que iam surgindo ao longo do preenchimento. Nesta primeira fase, somente os diretores e encarregadas gerais preencheram o questionário, com o objetivo de caracterizar as suas expectativas relativamente aos seus trabalhadores, sendo que, posteriormente, os colaboradores também responderam a um questionário.

Na análise deste questionário os inquiridos serão identificados através da utilização de número, I, II, III, IV e V, de modo a garantir o seu anonimato.

Este questionário inicial, está dividido em três grandes grupos, sendo eles os seguintes:

1. Informação pessoal
2. Competências gerais
3. Questões de resposta aberta

A primeira questão tinha como objetivo permitir conhecer um pouco melhor a direção da instituição. Desta forma percebeu-se que a direção técnica e encarregadas gerais eram todas do sexo feminino, com idades entre os 36 anos e mais de 45 anos, sendo que 3 são diretoras técnicas e 2 encarregadas gerais. A nível de habilitações académicas, quatro delas são licenciadas e uma tem o 9º ano de escolaridade.

O segundo grupo apresentado no questionário inicial diz respeito às competências gerais, ou seja, aquelas que são comuns a toda a organização. Desta forma, verifica-se que as competências gerais mais relevantes, aquelas que mais vezes foram escolhidas, são as seguintes:

- Assertividade;
- Polivalência;
- Espírito de equipa;
- Capacidade de gerir prioridades;
- Motivação para o trabalho;
- Autocontrolo;
- Comunicação interpessoal;
- Equilíbrio emocional;
- Integridade;

- Assertividade e pontualidade;
- Compromisso ético;
- Respeito pelos outros;
- Foco no Utente;
- Cuidado com a forma como fala;
- Persistência e determinação;
- Resistência à frustração.

Porém, do grupo acima referido, foi necessário fazer uma nova seleção, tendo daí resultado um quadro de competências gerais que foram consideradas como as mais importantes para a organização e que a seguir se apresentam:

- Espírito de Equipa;
- Motivação para o trabalho;
- Autocontrolo;
- Equilíbrio Emocional;
- Integridade;
- Respeito pelos outros;
- Foco no cliente/utente;
- Cuidado com a forma como fala.



GRÁFICO 3 - COMPETÊNCIAS GERAIS

Todo este processo permitiu identificar junto do conjunto de pessoas selecionado as competências que, de entre as diversas funções existentes dentro da instituição, têm de ser comuns a todos os elementos, de modo a que no futuro o trabalho em equipa seja mais adequado, quer a nível do desenvolvimento pessoal quer a nível dos objetivos traçados.

O terceiro grupo era composto por três questões abertas, sendo elas as seguintes:

A primeira diz respeito à existência de alguma competência que não estivesse presente no quadro apresentado e que fosse fundamental para o bom funcionamento do departamento de cada responsável.

Analisando as respostas dadas, é possível verificar que quatro dos inquiridos não consideram que existam outras competências essenciais, enquanto que o inquirido IV acredita que para o bom desempenho das suas funções também é necessário “Autoconhecimento – consciência do seu valor pessoal, capacidade e potencialidades, autoestima, acreditar em si próprio, respeitando os seus limites; Resiliência – não desistir perante as adversidades.”.

A segunda questão pretendia compreender quais seriam as competências que deve uma Encarregada Geral ou uma Diretora Técnica ter para exercer bem a sua função.

Observando a tabela 6, é possível verificar que cada diretora técnica e cada encarregada geral é capaz de selecionar competências que são essenciais e que não estavam mencionadas no grupo apresentado, para o bom desempenho das suas funções e para que os utentes que são da sua responsabilidade tenham os melhores cuidados possíveis.

Desta forma as competências mais predominantes são:

1. Comunicação
2. Trabalho em equipa
3. Gestão de conflitos
4. Liderança

Ao analisar estas quatro competências é perceptível que para um cargo desta envergadura é essencial que as pessoas que o ocupam tenham um espírito de líder, sendo capazes de organizar o seu tempo e de todos os que com ele trabalham, pois este tem de ter a capacidade de gerir toda a equipa que está ao seu comando.

| Diretora Técnica 1                    | Diretora Técnica 2    | Diretora Técnica 3                      | Encarregada Geral 1                | Encarregada Geral 2   |
|---------------------------------------|-----------------------|---|------------------------------------|-----------------------|
| Criar empatia                         | Autonomia             | Gerador de um clima positivo            | Liderança, ética e comprometimento | Liderança             |
| Líder atento às necessidades de todos | Gestão de conflitos   | Ação orientada para o cliente           | Liderança motivadora               | Comunicação           |
| Bom gestor de conflitos               | Planeamento – ação    | Comunicação eficaz                      | Gestão de equipas                  | Integridade           |
| Bom coordenador de recursos           | Iniciativa            | Liderança motivadora                    | Autoconhecimento                   | Respeito pelos outros |
| -                                     | Respeito pelos outros | Objetivo/ orientação para os resultados | Resiliência                        | Compromisso ético     |
| -                                     | Equilíbrio emocional  | Trabalho de equipa                      | -                                  | Gestão de equipa      |

TABELA 6 - COMPETÊNCIAS EM FALTA

A terceira pergunta tinha como intenção perceber qual a opinião destes sobre a avaliação de desempenho.

Relativamente a esta questão todas as respostas obtidas foram positivas, ou seja, estas pessoas consideram que a implementação de um modelo avaliativo é importante para que a organização possa crescer de forma coesa, sendo também um instrumento importante para a compensação justa do trabalho bem realizado:

- “É uma ferramenta importante de gestão de pessoas, (...) é um processo que serve para apurar a qualidade e a excelência (...) Pretende-se o aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores, o apuramento de evidências de problemas de relacionamento e também a evolução dos colaboradores (...)”, inquirido III.

Para o inquirido II a AD é importante tanto “Para a entidade, que tem a oportunidade de, baseando-se em questões coerentes e bem dirigidas, conhecer o desempenho dos seus

colaboradores. Para o colaborador é uma maneira de ver o seu trabalho avaliado justamente compensado (...)"

Contudo existem preocupações por parte de quem tem de avaliar, como é possível verificar pela afirmação do inquirido II: "A maior preocupação é o processo em si, pois facilmente se cometem erros."

De seguida, procurou-se perceber quais os aspetos que poderiam pôr em causa o desempenho de um bom trabalho, ou seja, os fatores de sucesso e insucesso.

Para tal foi distribuído um questionário por todos os colaboradores da organização, para que fosse possível entender que fatores eram esses.

Desta forma os aspetos relativos ao sucesso, que surgiram com mais predominância, dizem respeito ao trabalho em equipa e à comunicação, surgindo também aspetos como motivação para o trabalho, respeito pelo utente, empenho e dedicação pelo trabalho, organização e confiança conforme podemos comprovar pelas seguintes afirmações:

- "Harmonia da equipa de trabalho e gosto pela atividade.", inquirido 51;
- "Boa comunicação e trabalho em equipa", inquirido 22;
- "Comunicação eficiente, bom ambiente de equipa.", inquirido 69;
- "Comunicação clara sobre a tarefa a realizar e designação claro da tarefa; a ética e respeito da equipa de trabalho interfere diretamente na minha motivação para um bom serviço.", inquirido 70.

Em seguida foram também questionados sobre os aspetos a melhorar para assegurar uma melhoria contínua dos serviços, identificando os aspetos que poderiam comprometer o melhor desempenho das suas tarefas.

É possível organizar as respostas em quatro grandes grupos: um grupo relativo à necessidade de melhorar a comunicação, o trabalho em equipa e organização; outro grupo relativo à melhoria das instalações, equipamentos e contratação de mais pessoal; outro sobre a reformulação dos horários de trabalho; e, por fim, um grupo relativo ao aumento salarial.

O primeiro grupo, relativo à necessidade de melhorar a comunicação, trabalho em equipa e organização é o mais predominante, sendo que 18 colaboradores defendem estas melhorias

para que as funções que desempenham sejam cada vez melhores, tal como referem, sendo possível comprovar pelas seguintes afirmações:

- “Definição de funções, responsabilidades de acordo com as competências/categoria profissional; comunicação entre responsáveis.”, inquirido 64;
- “Comunicação e organização.”, inquirido 58;
- “Mais ajuda de equipa e menos stress.”, inquirido 24;
- “Trabalho em equipa; Organização dos trabalhos (plano de funções).”, inquirido 57;
- “Haver uma melhor comunicação entre chefias e funcionários nas tomadas de decisão. Passar a informação para toda a gente.”, inquirido 54.

O segundo conjunto, relativo à melhoria das instalações, equipamentos e contratação de mais pessoal é defendido por cerca de 16 funcionários. Para comprovar esta ideia temos as seguintes afirmações retiradas dos inquéritos:

- “Melhoria das instalações; Melhoria dos equipamentos.”, inquirido 1;
- “Mais recursos.”, inquirido 48;
- “Bom ambiente e mais pessoal.”, inquirido 27.

O terceiro grupo, com 5 colaboradores, defende que deveria ser realizada uma reformulação nos horários de trabalho:

- “Melhor gestão do horário de trabalho”, inquirido 46;
- “O horário de trabalho.”, inquirido 21;
- “Os horários de trabalho e o esquema de tarefas.”, inquirido 47.

O último grupo, que agrupa 4 funcionários, diz respeito ao aumento salarial, tal como é possível verificar pelas afirmações seguintes:

- “Aumento no salário.”, inquirido 29;
- “Ter um prémio monetário e reconhecimento.”, inquirido 32.

Após a recolha e análise desta informação, procedeu-se à realização de uma reunião com o diretor executivo. Esta reunião teve como objetivo esclarecer algumas dúvidas relativas ao Manual de Funções e desta forma perceber como torná-lo mais eficiente para a organização. Nesta reunião também se quis perceber que competências transversais seriam fundamentais para o sucesso da organização.

Posto isto, passamos para a fase em que identificamos as competências específicas de cada função, passando desta forma a trabalhar com a diretora técnica e encarregada geral de cada valência, tendo em conta as responsabilidades de cada função e os objetivos da instituição.

Quando questionadas sobre que aspetos devem ser considerados na avaliação de desempenho, os entrevistados responderam de uma forma mais geral que aquilo que é importante avaliar diz respeito às “Competências técnicas específicas (...) Competências interpessoais (...)” e é fulcral que “De um modo geral exista um conjunto de indicadores sintetizados da ação do colaborador e cada categoria deve ter os seus critérios específicos”.

Desta forma, percebe-se que existe uma consciência bem desenvolvida sobre aquilo que deve ou não deve ser avaliado, o que já é muito importante para uma organização que pretende implementar um sistema de avaliação.

Relativamente aos aspetos a ter em consideração na altura da avaliação, os colaboradores foram inquiridos sobre que competências consideram mais relevantes no desempenho das suas funções. Na tabela seguinte é possível perceber que competências específicas cada um identifica como fundamentais para o desempenho das suas funções:

| Competências                     | Categoria profissional |                    |                        |                             |                 |            |            |            |
|----------------------------------|------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------|------------|------------|------------|
|                                  | Aj. De Ação Educativa  | Aj. De Ação Direta | Educadoras de Infância | Aj. De cozinha e refeitório | Equipa Auxiliar | Psicologia | Secretaria | Manutenção |
| <b>Integridade</b>               | <b>6</b>               | <b>6</b>           | 2                      | <b>2</b>                    | 3               | <b>2</b>   | 1          | <b>2</b>   |
| <b>Comunicação</b>               | <b>8</b>               | <b>9</b>           | 2                      | <b>2</b>                    | <b>10</b>       |            | <b>3</b>   | <b>2</b>   |
| <b>Equilíbrio Emocional</b>      | 4                      | 3                  | 1                      | 1                           | 2               | <b>2</b>   | 1          |            |
| <b>Respeito pelo Outros</b>      | <b>6</b>               | <b>10</b>          | <b>4</b>               | 1                           | <b>9</b>        | <b>2</b>   | <b>3</b>   | 1          |
| <b>Organização e Planeamento</b> | <b>7</b>               | 1                  | <b>3</b>               | <b>2</b>                    | <b>8</b>        |            | <b>3</b>   | 1          |
| <b>Empatia</b>                   |                        | 2                  |                        | 1                           | 2               | 1          |            |            |

|                                 |           |           |          |          |          |          |   |          |
|---------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|---|----------|
| <b>Tomada de decisão</b>        | 1         |           |          |          |          |          | 1 |          |
| <b>Liderança</b>                |           | 2         | 1        | 1        |          |          |   |          |
| <b>Trabalho em Equipa</b>       | <b>12</b> | <b>10</b> | <b>5</b> | 2        | <b>8</b> | <b>1</b> | 1 | <b>2</b> |
| <b>Motivação para trabalho</b>  | <b>6</b>  | <b>9</b>  | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>8</b> | <b>1</b> | 1 | 1        |
| <b>Compromisso ético</b>        | 3         | 5         | <b>3</b> | 1        | 3        |          | 1 |          |
| <b>Foco no resultado</b>        | 1         |           | 2        |          |          |          |   | 1        |
| <b>Relação interpessoal</b>     | <b>6</b>  | <b>6</b>  | 2        | <b>3</b> | 3        | 1        |   |          |
| <b>Polivalência</b>             | 3         | 2         | 1        | 1        | 1        |          | 1 | 1        |
| <b>Gestão de conflitos</b>      | 3         | 1         |          |          | 1        | 1        |   |          |
| <b>Foco no utente</b>           | 4         | 4         | 1        |          | 1        |          | 1 |          |
| <b>Resistência à frustração</b> | 2         | 1         |          |          | 1        |          | 1 |          |
| <b>Autocontrolo</b>             | 1         |           |          |          | 2        |          |   |          |
| <b>Iniciativa</b>               | 3         | 1         | 1        | <b>3</b> | <b>5</b> | 1        |   | 1        |

TABELA 7 - COMPETÊNCIAS SELECIONADAS PELOS COLABORADORES

Observando a tabela 7 é possível perceber que existem competências que surgem em todas as categorias profissionais e outras que são específicas, ou seja, que só fazem sentido a um ou outro cargo.

Relativamente às competências que são escolhidas em praticamente todos os cargos dizem respeito às competências que defende a organização, o espírito de equipa e a forma como as pessoas comunicam entre si, posto isto é possível enumerar as seguintes:

1. Integridade
2. Respeito pelo outro
3. Comunicação

4. Organização e planeamento
5. Trabalho em equipa
6. Motivação para o trabalho

Tendo em conta, as competências específicas de cada cargo, ou seja, aquelas que sevem como diferenciador das restantes categorias profissionais, estas são as seguintes:

1. Relação interpessoal
2. Compromisso ético
3. Iniciativa
4. Equilíbrio emocional

É possível concluir que tanto os superiores hierárquicos como os colaboradores são capazes de identificar os aspetos que são fundamentais para a avaliação de desempenho. As Diretoras Técnicas e as Encarregadas Gerais percebem que devem ser avaliadas as competências que são essenciais para o desempenho de cada função.

Aos colaboradores foi-lhes pedido para realizar uma seleção sobre que competências específicas seriam fundamentais para o desempenho das suas tarefas, tendo, todos eles, selecionado as competências específicas que seriam fundamentais para o desempenho das suas funções.

Neto e Gomes (2003, pág. 2) afirmam que a avaliação tem como objetivo realizar uma “análise comparativa entre comportamentos das pessoas, entre uma situação planejada e a ocorrida, entre padrões aceites e aqueles não aceites pela sociedade.”

Posto isto, de seguida iremos apresentamos a informação recolhida no questionário das competências específicas e no questionário entregue aos colaboradores.

As competências selecionadas para o questionário foram as seguintes:

| Polivalência         | Autonomia                     | Gestão de conflitos               | Persistência e Determinação     | Espírito de equipa                         |
|----------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| Assertividade        | Comunicação interpessoal      | Planeamento-Ação                  | Capacidade de gerir prioridades | Capacidade para questionar                 |
| Cooperação           | Respeito pelos outros         | Liderança ética e comprometimento | Motivação para o Trabalho       | Autocontrolo                               |
| Inspirar Confiança   | Cuidado com a forma como fala | Relacionamento interpessoal       | Tomada de decisão               | Tolerância ao stress                       |
| Equilíbrio emocional | Resistência á frustração      | Integridade                       | Assiduidade e Pontualidade      | Criação de Laços                           |
| Compromisso Ético    | Foco no cliente/utente        | Gestão de Equipas                 | Organização e planeamento       | Disponibilidade para aprendizagem contínua |

TABELA 8 - LISTA DE COMPETÊNCIAS SELECIONADAS PARA O QUESTIONÁRIO

## **2.2. SEGUNDA ETAPA – NEGOCIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS POR VALÊNCIA<sup>1</sup>**

### **2.2.1.Casa de Acolhimento**

Tendo em conta a complexidade da Instituição Amarela, iremos fazer uma análise dividida por valência. É importante referir que para se chegar à decisão final, foi usada informação recolhida no questionário distribuído por todos os colaboradores da instituição, pelos questionários preenchidos pelos respetivos superiores hierárquicos e tendo em conta as responsabilidades de cada cargo, de seguida foi analisada a informação que dizia respeito a cada categoria profissional e detetadas as competências específicas que tinham mais predominância em cada categoria. No final toda a informação teve de ser aprovada pelo diretor executivo.

Iremos então iniciar a análise pela estrutura da Casa de Acolhimento.

A Casa de Acolhimento é composta de seguinte forma:

---

<sup>1</sup> Nos apêndices consta a informação pormenorizada relativa à decisão final de cada cargo

| Diretora Técnica  | Encarregada Geral   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Psicopedagogo</li> <li>2. Educadora Social<br/>- Licenciada<br/>- Curso Técnico</li> <li>3. Psicóloga</li> <li>4. Assistente Social</li> <li>5. Educóloga</li> <li>6. Ajudante de Ação Educativa</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalhadores auxiliares</li> <li>2. Ajudante de Armazém</li> <li>3. Empregada de Limpeza</li> <li>4. Roupeira</li> <li>5. Cozinheiro</li> <li>6. Ajudante de Cozinha</li> <li>7. Ajudante de Refeitório</li> <li>8. Costureiras</li> </ol> |

TABELA 9 - COMPOSIÇÃO DA CASA DE ACOLHIMENTO

A equipa coordenada pela Diretora Técnica é composta por todos os colaboradores que trabalham diretamente com as crianças que vivem nesta instituição.

Este grupo trata de todo o processo de acolhimento das crianças, de todo o seu processo judicial e cabe também a elas trabalhar com a criança de forma a minimizar ou até mesmo resolver problemas que esta possa ter, pois aquando da chegada da mesma à instituição é elaborado um plano de trabalho para supri as dificuldades que a criança apresente.

Relativamente ao grupo de trabalho da diretora técnica, depois desta preencher o questionário relativo às competências específicas e comparando-o às competências selecionadas pelos colaboradores foi possível perceber quais as competências que divergem e aquelas que todos consideram fundamentais.

Desta forma as competências que surgem em praticamente todos colaboradores coordenados pela diretora técnica são os seguintes:

1. Organização e Planeamento
2. Trabalho em equipa
3. Comunicação
4. Compromisso ético

Ao analisar estas competências é perceptível que este grupo de trabalho tem de apresentar um grande equilíbrio a nível da organizacional, seja de tempo e de espaço, ter um grande espírito de trabalho de grupo, trabalhar de forma a que a informação relevante chegue a todos os colaboradores e respeitar todos os que habitam na instituição.

É fundamental que se trabalhe desta forma pois estamos a falar de uma instituição com um grande número de crianças e colaboradores, ou seja, é fulcral respeitar as individualidades de cada um, que a informação importante seja transmitida a toda a gente tal como todos os afazeres importantes para que estes sejam realizados, para que não se ponha em causa o funcionamento da organização.

Tendo em atenção as respostas recolhidas pelos colaboradores, é possível verificar que as competências transversais a todas as categorias, ou seja, aquelas que estão presentes em todos os cargos independentemente das responsabilidades são as seguintes:

1. Organização e planeamento
2. Comunicação
3. Trabalho em equipa
4. Foco no utente
5. Motivação para o trabalho

Com estas competências pretende-se que esta equipa seja capaz de trabalhar e comunicar de forma coerente e realizar todas as tarefas tendo sempre em mente o bem-estar e o desenvolvimento do grupo de crianças que está à sua responsabilidade.

As competências que distinguem cada uma das categorias, são:

1. Compromisso ético
2. Polivalência
3. Respeito pelo outro
4. Resistência à frustração
5. Integridade
6. Autocontrolo

Desta forma é possível concluir que, as competências que distinguem um cargo do outro são as competências que estão ligadas às dimensões legais que cada função tem associadas, isto é, uma assistente social tem responsabilidades inerentes à sua função que a distinguem das de uma ajudante da ação educativa . Comparando as competências predominantes da diretora técnica e dos colaboradores é perceptível que todos tem consciência daquilo que é fulcral para o desempenho

das funções inerentes ao seu cargo. Isto é, este grupo de trabalho tem de saber trabalhar em equipa, ter uma ótima comunicação e ser bastante organizada.

Relativamente ao grupo coordenado pela Encarregada Geral, este é composto por todos os colaboradores que realizam trabalhos auxiliares, ou seja, trabalhos que não estão diretamente relacionados com as crianças, contudo, sem eles a casa não funcionaria. Este é um grupo de colaboradores que trata da parte da cozinha, limpezas, armazéns, roupas, entre outras tarefas.

De forma a que o processo fosse justo, em reunião com a encarregada geral e através da opinião dos colaboradores, tendo sempre em atenção as responsabilidades relativas a cada cargo chegou-se às competências que são fundamentais para o desempenho de cada cargo.

Ao realizar uma análise às competências específicas selecionadas pela encarregada geral para cada categoria profissional é possível observar que aquelas que surgem com mais predominância são as seguintes:

1. Integridade
2. Organização e planeamento
3. Comunicação
4. Motivação para o trabalho
5. Polivalência

Através das competências mais selecionadas é perceptível que a encarregada geral considera que para o desempenho das tarefas destes cargos, independentemente das responsabilidades inerentes a cada um, existem características que são transversais, ou seja, este é um grupo de trabalho que tem de ser capaz de desempenhar diferentes funções independentemente das que faz regularmente, têm de ser bastante organizados e com um grande sentido de comunicação, pois só desta forma será possível trabalhar e realizar bem as suas tarefas.

Posto isto, ao analisar as respostas obtidas pelos colaboradores que desempenham tarefas neste grupo é possível verificar que, independentemente do cargo que ocupam, existem competências que surgem frequentemente, nomeadamente:

1. Organização e planeamento
2. Comunicação

### 3. Motivação para o trabalho

É possível compreender, depois de analisar estas competências, que os colaboradores selecionam aptidões que se caracterizam pela forma como estes organizam o trabalho, como comunicam entre eles e com os utentes e o quanto estão motivados para realizarem o trabalho.

Relativamente, as competências que distinguem estas mesmas categorias profissionais são:

1. Relação interpessoal
2. Trabalho em equipa
3. Respeito pelo outro
4. Integridade

Aquelas que distinguem cada cargo, dizem respeito a competências mais relacionais, ou seja, à forma como estas se relacionam ou como tratam os colegas e os utentes.

Tendo em atenção as responsabilidades inerentes a este grupo de trabalho é perceptível que é fundamental a existência de uma liderança coesa, com as tarefas bem delineadas e organizadas e uma forma de comunicação equilibrada.

## **2.2.2.Creche, Jardim de Infância e CATL**

A Creche, Jardim de Infância e CATL, ao contrário das outras valências não tem uma Encarregada Geral, sendo todo o grupo de trabalho gerido pela diretora técnica.

### **Diretora Técnica**

1. Educadoras de Infância
2. Educadora Social
3. Ajudante de Ação Educativa
4. Ajudante de Limpeza

TABELA 10 - COMPOSIÇÃO DA CRECHE, JARDIM DE INFÂNCIA E CATL

O processo para a reunião da informação necessária teve como ponto de partida a informação recolhida através da diretora técnica e da informação recolhida através dos colaboradores.

Ao analisar as competências selecionadas pela diretora técnica é perceptível que existem aptidões que estão presentes em todos os cargos, sendo elas as seguintes:

1. Compromisso ético
2. Organização e planeamento
3. Trabalho em equipa
4. Polivalência
5. Comunicação

Desta forma, é possível concluir que as competências apresentadas caracterizam-se por traduzirem o compromisso com o trabalho, a forma como estão envolvidas na organização e demonstram abertura para realizar tarefas diferentes quando isso é necessário, e mais uma vez é muito importante a existência de uma comunicação equilibrada e coesa para que a informação relevante chegue a todos os colaboradores de forma correta.

Analisando as respostas obtidas pelos colaboradores é possível observar que existem algumas que são transversais a todos os cargos e outras que os distinguem, isto porque, existem categorias profissionais que tem responsabilidades mais acrescidas dos outros cargos, sendo assim aquelas que são transversais são as seguintes:

1. Organização e planeamento
2. Trabalho em equipa
3. Respeito pelo outro
4. Motivação para o trabalho

Através destas competências é perceptível que os colaboradores têm consciência que para que as crianças tenham um desenvolvimento equilibrado é fundamental realizar um trabalho em equipa, que as atividades desenvolvidas não sejam fragmentadas mas sim complementares, sendo também fundamental que todo o trabalho desenvolvido seja planeado e organizado para que não exista falhas.

Apresentamos de seguida as competências que distinguem cada cargo, ou seja, aquelas que surgem como elemento diferenciador:

1. Comunicação
2. Relação interpessoal

3. Compromisso ético
4. Integridade

Analisando as competências que distinguem uma categoria profissional de outra, temos presentes aptidões, que traduzem os comportamentos de compromisso com o trabalho e com as regras aqui exigidas, traduzem a forma como as pessoas se relacionam umas com as outras e como comunicam entre si.

Observando as respostas mais selecionadas pela diretora e pelos colaboradores é possível compreender que existem duas que estão presentes: organização e planeamento e trabalho em equipa, sendo desta forma possível perceber que para o bom desempenho das funções de todos os colaboradores estes não depende de si mesmo mas sim da forma como coordenam e organizam as tarefas, de forma a que estas estejam sempre de acordo com a dos outros colaboradores, ou seja, estão sempre dependentes uns dos outros. As que não estão em concordância, traduzem comportamentos de natureza mais relacional, ou seja, a forma como a pessoa se relaciona com o trabalho e com as regras que são exigidas, tais como, compromisso ético, integridade e polivalência.

### **2.2.3. Estrutura Residencial para Idosos e Centro de Dia**

Iremos agora analisar a forma como o processo decorreu na Estrutura Residencial para Idoso e Centro de Dia (ERPI & CD).

A equipa é composta por trabalhadores que têm de prestar todo o tipo de serviços que digam respeito ao dia a dia do idoso, desde banhos até ao acompanhamento dos mesmos a consultas ou exames médicos.

Esta equipa de trabalho é dividida e composta pelos seguintes elementos:

| <b>Diretora Técnica</b> | <b>Encarregada Geral</b>    |
|-------------------------|-----------------------------|
| 1. Psicóloga            | 1. Educadoras Sociais       |
| 2. Enfermeiras          | 2. Animadora Social         |
|                         | 3. Ajudante de Ação Direta  |
|                         | 4. Trabalhadores Auxiliares |
|                         | 5. Roupeiras                |

TABELA 11 - COMPOSIÇÃO DA ERPI & CD

A equipa coordenada pela Diretora Técnica é aquela que dá apoio psicológico e físico sempre que é necessário. A psicóloga desenvolve com os utentes todo o tipo de atividades que os possam ajudar a nível psicológico. A enfermeira realiza todo o tipo de tratamento a nível físico, desde curativos à preparação de medicação.

Desta forma, e tendo em atenção que estamos a falar de um processo que desenvolveu de forma colaborativa, depois de reunida a informação com a diretora técnica e percebendo aquilo que para ela era fundamental no desempenho das funções da equipa que coordena, é perceptível que as competências mais selecionadas são aquelas que se caracterizam pela forma como a informação pessoal é tratada e como os colaboradores defendem os interesses dos utentes, e se organizam para que seja possível dar resposta às necessidades de todos os utentes, as competências são as seguintes:

1. Integridade
2. Organização e planeamento
3. Comunicação
4. Equilíbrio emocional

Relativamente à informação reunida através dos colaboradores, é possível observar que existem aptidões transversais a praticamente todos os cargos, enquanto que outras ajudam a distinguir as responsabilidades inerentes a cada categoria profissional, isto porque, temos cargos que exigem habilidades e habilitações que noutros casos não são assim tao relevantes.

Desta forma, as competências transversais são:

1. Integridade
2. Respeito pelo outro
3. Trabalho em equipa

Analisando estas competências concluímos, que este grupo se caracteriza pelo respeito pelo próximo e pela forma como trata a informação que tem ao seu dispor, sendo fundamental que siga uma conduta ética e respeite a privacidade dos utentes, realizando todas as suas tarefas de forma coordenada com o resto dos colaboradores.

As competências que distinguem cada cargo são as seguintes:

1. Equilíbrio Emocional

2. Empatia
3. Organização e planeamento
4. Compromisso ético

Desta forma, é possível compreender que o que se pretende destes colaboradores é que sejam capazes de se relacionar com os utentes, respeitando as suas individualidades e possuam uma grande estabilidade a nível psicológico e emocional.

Desta forma passamos a analisar a equipa da Encarregada Geral, sendo que, ao contrário do que acontece na Casa de Acolhimento, na ERPI & CD é a encarregada geral coordena a equipa que lida diariamente com os idosos e os colaboradores que realizam os trabalhos auxiliares, tais como rouparia e limpezas. Nesta valência pode-se perceber que as competências específicas não se vão alterar muito de função para função, pois o método de trabalho desta valência é um pouco diferente das restantes: os colaboradores, independentemente da categoria profissional, desempenham qualquer tipo de tarefa, por isso as responsáveis consideram que não existe grande diferença entre as competências específicas para cada função.

De forma a que o processo fosse justo, em reunião com a encarregada geral e através da opinião dos colaboradores, tendo sempre em atenção as responsabilidades relativas a cada cargo chegou-se à decisão final, ou seja, aquelas competências que são fundamentais para o desempenho de cada cargo.

Ao realizar uma análise às competências específicas selecionadas pela encarregada geral para cada categoria profissional é possível observar que aquelas que surgem com mais predominância são as seguintes:

1. Trabalho em equipa
2. Gestão de conflitos
3. Comunicação
4. Compromisso ético

Tendo em conta as especificidades deste grupo de trabalho, as competências mais relevantes são aquelas que caracterizam a forma como é respeitado o sigilo profissional a que estão obrigados, como os colaboradores são capazes de solucionar as divergências entre si de forma a

que consigo desenvolver de forma correta as suas tarefas, para que tal aconteça é fundamental que exista uma comunicação saudável e cordial.

Posto isto, da análise das respostas obtidas pelos colaboradores, foi possível concluir que as competências exigidas são iguais para todos os colaboradores, independentemente da categoria profissional que possuem, isto porque todos os colaboradores tem de ser capazes de realizar diferentes tarefas ao longo do dia e da semana, pois é desta forma que a encarregada geral organiza o seu pessoal. São as seguintes:

1. Comunicação
2. Relação interpessoal
3. Trabalho em equipa
4. Respeito pelo outro
5. Integridade
6. Motivação para o trabalho

Analisando estas competências é possível concluir que estas traduzem comportamentos como a forma como comunicam, respeitam e interagem com os colegas e com os utentes, para este grupo de trabalho é fulcral que organizem e trabalhem em equipa pois só desta forma é possível trabalhar da forma como a encarregada quer.

### **2.3. TERCEIRA ETAPA – CARATERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS**

Uma vez identificadas as competências transversais e específicas da instituição, iniciou-se então o processo da descrição das mesmas. Como diz Ceitil (2010, pág.138) “Para que as competências requeridas pelas organizações não sejam vagas, elas são descritas, isto é, definidas e operacionalizadas em termos de indicadores comportamentais (...)”.

Neste sentido, para que se torne possível a aferição das competências até aqui selecionadas é fundamental que sejam descritas e que em seguida sejam encontrados os indicadores comportamentais respetivos para cada uma, os quais têm de ir ao encontro das tarefas realizadas pelos colaboradores da organização.

A descrição das competências foi realizada com base na consulta e análise de autores de referência na área, mas também com o apoio dos diretores da instituição.

A informação foi toda reunida e apresentada ao diretor executivo e respectivos diretores técnicos para validação e esclarecimento de possíveis dúvidas que pudessem surgir.

Posto isto, de seguida apresentamos a descrição de cada competência, sendo que os indicadores comportamentais se encontram descritos no apêndice 3:

1. **Tomada de Decisão** - Capacidade de realizar uma seleção de uma opção entre várias alternativas de forma consciente.
2. **Organização e Planeamento** - Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos variados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.
3. **Comunicação** - Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.
4. **Liderança** - Habilidade de conduzir um grupo, e motivá-lo a colaborar e maneira voluntária.
5. **Foco no Resultado** - Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.
6. **Trabalho em Equipa** - Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.
7. **Gestão de conflitos** - Capacidade para pôr fim a algum tipo de mal-entendido entre pessoas, fornecedores, organizações e fazer com que não volte a acontecer.
8. **Foco no utente** - Esforço por conhecer e compreender profundamente o contexto, as necessidades do cliente, por forma a exceder as suas expectativas.
9. **Compromisso Ético** - Demonstra comportamentos corretos e conduz as suas ações baseadas em bons princípios.
10. **Polivalência** - Capacidade de adaptar-se e trabalhar eficazmente em situações distintas, com diversas pessoas, grupos, ou utilizando diferentes processos ou meios para realizar uma atividade.

11. **Respeito pelo Outro** - Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.
12. **Resistência à Frustração** - Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.
13. **Equilíbrio Emocional** - Demonstra controlo sobre as suas próprias emoções sendo capaz de transmitir confiança às outras pessoas.
14. **Integridade** - Capacidade de demonstrar uma conduta ética, honrada e correta na vida profissional.
15. **Motivação para o Trabalho** - Indivíduo demonstra ter vontade para agir e fazer algo e bem feito.
16. **Iniciativa** - Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.

Terminada a descrição das competências e dos indicadores comportamentais<sup>2</sup>, tornou-se fundamental reeditar o Manual de Funções da Instituição. Desta forma, o manual de funções tornou-se um documento único onde estão contempladas as competências transversais e específicas e as principais tarefas de cada função.

## **2.4. QUARTA ETAPA – CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO**

Dada a inexistência nesta Organização de instrumentos de avaliação, o passo seguinte foi a sua elaboração.

Para tal foram construídos dois tipos de materiais, uma ficha de autoavaliação, para ser preenchida por todos os colaboradores, e uma ficha de Avaliação, para ser preenchida pelo superior hierárquico direto para que posteriormente pudesse ser construída uma grelha de classificação e assim analisar os gaps que pudessem existir.

---

<sup>2</sup> A lista discriminada dos Indicadores comportamentais encontra-se nos apêndices.

A ficha de autoavaliação é processo através do qual cada trabalhador se avalia a si próprio, indo de encontro ao defendido por Gomes et al., (2008) quando refere que a avaliação de desempenho pode ser realizada pelo próprio avaliado. De acordo com estes autores, este tipo de avaliação pode diminuir as lacunas e o descontentamento dos avaliados e, concomitantemente, ter uma grande legitimidade, na medida em que os avaliados estão numa posição privilegiada para avaliarem o conhecimento que têm da função e do seu próprio desempenho.

Cunha e Gomes (1993) acrescentam, também que a autoavaliação é uma forma muito vantajosa de avaliação, especialmente em orientação e desenvolvimento pessoal. Desta forma o colaborador irá ter consciência daquilo que fez e do que deveria e poderia ter feito, sentindo-se mais motivado e responsivo.

Em conjunto com a ficha de autoavaliação foi elaborada uma ficha de avaliação, através do método da escala gráfica ou de atributos. Segundo Gomes et al. (2008, pág.508) este método “Consiste em classificar o desempenho numa escala (entre insatisfatório e excelente) relativamente a vários atributos (e.g., assiduidade; aparência; segurança; qualidade do trabalho; quantidade do trabalho; relacionamento; conhecimento do trabalho).” Como diz Almeida (1996), o método de escala gráfica é um dos mais simples e de forma a que não existam dúvidas por vezes pode optar-se por descrever o que cada item significa, pois quanto melhor for a descrição mais fácil será para o avaliador tomar decisões acertadas. Com isto, pretende-se que a avaliação de desempenho seja um processo que tenha um papel positivo na instituição e não seja algo que venha atrapalhar, pois quando este é bem aplicado podem ser observadas melhorias contínuas significativas.

As etapas que faltam, a definição de um plano de ação de desenvolvimento de competências e a Avaliação do desenvolvimento de competências, foram etapas que não foram possíveis de concluir, pois não foi possível implementar a etapa de avaliação, devido ao tempo relativamente curto de duração do estágio, mas também por ser uma instituição quase sem experiência no que diz respeito à Avaliação de desempenho.

Posto isto o trabalho e materiais elaborados ao longo do tempo de estágio, têm a intenção de posteriormente serem utilizados pela direção como ferramentas para implementação de um sistema de avaliação de competências.

Contudo, antes da implementação é importante que todos os envolvidos realizem ações de formação para que de maneira mais formal possam tomar conhecimento de como este processo é importante para a organização e de como todos podem beneficiar com isso.

Depois de analisados os resultados dos inquéritos e das entrevistas sobre o processo de avaliação e a implementação de um modelo de avaliação de desempenho na instituição em questão, é fundamental lembrar as questões de partida iniciais para a nossa atividade de estágio e respetivo estudo:

1. Qual é o olhar dos colaboradores sobre a Avaliação de desempenho?
2. Qual será o melhor método de avaliação de desempenho para esta Instituição?
3. Como o implementar sem criar conflitos entre os colaboradores e os avaliadores?

De acordo com os dados recolhidos, é possível ter uma resposta para todas as questões iniciais. De uma forma geral todos os inquiridos, responderam de forma afirmativa á implantação de um modelo de Avaliação de desempenho, contudo este tem de ser adequado e justo para todos os envolvidos.

Relativamente à perceção dos colaboradores sobre a Avaliação de desempenho, existe uma maioria que está realmente motivado para ser avaliado e para participar em todo o processo de avaliação, pois cerca de 41 colaboradores “concordam” com a afirmação e 15 “concordam totalmente”. Através da análise das entrevistas também é perceptível que a equipa diretiva considera fundamental que a avaliação seja realizada de forma a que os bons trabalhadores sejam recompensados e os menos bons recebam as formações necessárias para que atinjam os níveis de competências essenciais para um bom exercício de funções.

Relativamente ao melhor método para realizar a avaliação de desempenho, com a realização dos inquéritos foi possível perceber que a maioria concorda, cerca de 48 colaboradores, com os seguintes métodos: a ficha de avaliação e a ficha de autoavaliação.

Tendo em conta a cultura da organização, a utilização destes dois instrumentos pareceu-nos a mais indicada, pois damos oportunidade aos colaboradores de se autoavaliarem e refletirem sobre o seu desempenho de seguida esta informação será conferida pelos respetivos superiores

hierárquicos e, posteriormente, será dado o feedback para daí poderem surgir as respetivas reclamações.

A última questão de partida reflete o receio que muitas organizações têm quando surge a avaliação de desempenho, que é o facto de esta criar conflitos dentro das organizações. Para que tal não aconteça é fundamental que exista um envolvimento de todos os membros da organização, isto é, não pode ser um processo imposto pela direção aos restantes colaboradores, é importante que os colaboradores sejam ouvidos e que todo o processo lhes seja explicado para que no decorrer das avaliações não surjam dúvidas. Como é possível verificar nas entrevistas, de uma forma geral todos os superiores hierárquicos concordam que todo o processo de implementação deve ser feito com o apoio de todos os colaboradores.

Posto isto, é possível afirmar que todos os envolvidos estavam recetivos a uma implementação de um modelo de avaliação de desempenho, contudo este tem de ser justo e adequado à realidade da organização e dos colaboradores que lá trabalham.

## **CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal deste Relatório de Estágio foi analisar a cultura da organização e definir que modelo de avaliação de desempenho era mais adequado para a instituição Amarela. A proposta de desenvolvimento de um processo de Avaliação de Desempenho com base num Modelo de Gestão por Competências, teve como objetivo principal melhorar o contexto interno da organização e, conseqüentemente, dos serviços prestados.

Para escolher o modelo que melhor se adequasse à organização era necessário identificar e descrever as competências gerais e específicas de cada função e de seguida reeditar o manual de funções, de modo a acrescentar às anteriores responsabilidades outras, mas de uma forma colaborativa, envolvendo todos os interessados.

A identificação das competências permitiu aos colaboradores realizar uma reflexão sobre as responsabilidades que têm e sobre as competências que são fundamentais para o seu desempenho, mas também ser ouvidos relativamente à sua opinião sobre a implementação de um modelo de avaliação de desempenho na instituição. Desta forma perceberam que têm um papel ativo nas decisões, proporcionando assim uma maior abertura entre colaboradores e respetivos superiores e hierárquicos. Posto isto, foram selecionados para cada competência específicas indicadores comportamentais, para afastar ambiguidades da avaliação.

Face às expectativas apresentadas, e apesar das dificuldades relacionadas à implementação do projeto, o resultados obtido foi positivo. Posto isto dificuldades evidentes dizem respeito ao receio que existem em realizar as avaliações, porém foi-lhes possível mostrar que desde que a avaliação de desempenho seja justa, imparcial e do conhecimento de todas as pessoas, será encarada como uma mais valia para o seu trabalho, desta forma foram ouvidas todas as pessoas aquando da decisão dos instrumentos de avaliação.

Para a instituição Amarela este projeto permitiu a introdução de um modelo de avaliação de desempenho, e a identificação e descrição das competências gerais e específicas referentes a cada cargo de cada valência. Possibilitando assim a reformulação do manual de funções, desta forma às responsabilidades e requisitos anteriores foram possíveis associar as competências referentes a cada categoria profissional. Todo este processo permitiu que os colaboradores realizassem um reflexão sobre as suas funções e as competências específicas essenciais para o

desempenho das mesmas. Desta forma, os colaboradores têm consciência daquilo que é esperado deles.

No que diz respeito à metodologia de investigação utilizada podemos afirmar que esta foi adequada, o que nos permitiu perceber que o processo de implementação de um sistema de avaliação de desempenho pode ser implementado com sucesso, desde que todo o processo seja aberto a todos os elementos da organização e que estes percebam quais são os objetivos do mesmo.

Posto isto, a análise realizada aos processos, técnicas e formas de atuação da instituição, possibilitou a sensibilização da mesma para a importância da definição de competências e desta forma iniciar a construção de um modelo de avaliação adequado à cultura da organização.

Verificou-se por parte dos colaboradores um desconhecimento relativo ao manual de funções, todos tinham conhecimento da sua existência, porém não tinham conhecimento do seu conteúdo. Isto, refletiu-se na hora de definir as competências específicas, pois estes não tinham conhecimento daquilo que era esperado deles.

Outra limitação sentida foi o prazo para a sua construção, esta condicionante foi diretamente afetada pela estrutura da entidade, isto porque é uma organização com uma estrutura muito complexa devido à sua dimensão e aos serviços que possui.

Face ao exposto e aos instrumentos que foram construídos fica o desejo de que este num futuro próximo sejam utilizados, isto para que a organização possa utilizar de forma correta as mais valias que os colaboradores têm a oferecer e corrigir os aspetos negativos.

Sendo uma organização de referência no seu setor, implica o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada em princípios e normas comuns a todos os colaboradores. É essencial que os colaboradores se sintam motivados e reconhecidos por todo o trabalho que desempenham, para tal é essencial que se pense em cada cargo, se avalie a sua aplicabilidade e necessidades de adaptação, se identifique as competências necessárias ao seu sucesso, só desta forma será possível crescer e desenvolver o seu potencial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- AFONSO, N. (2005). *Investigação naturalista em Educação – um guia prático e crítico*. Porto: Asa
- ALMEIDA, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Editora McGraw-Hill. Portugal
- ALMEIDA, J. F., PINTO, J. M. (1975). *Teoria e investigação empírica nas ciências sociais*. Ed. Imprensa de Ciências Sociais
- ANÓNIMO. *A Avaliação do Desenvolvimento Socioeconómico, MANUAL TÉCNICO II: Método e Técnicas, A Recolha de Dados: Focus Grups (Grupos de Discussão)*, 27 de Novembro de 2018. Recuperado [http://www.observatorio.pt/print.php?lang=0&id\\_page=548&type=item1](http://www.observatorio.pt/print.php?lang=0&id_page=548&type=item1)
- BOGDAN, R., BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- BELL, J. (2004). *Como realizar um projeto de investigação* (3ª edição). Lisboa: Gradiva.
- BERGAMINI, C., BERALDO, D. (1992). *Avaliação de desempenho na empresa* (4ª edição). São Paulo: Edições Atlas, In GUERREIRO, Susana, R. O. L., *Análise de um processo de Avaliação de Desempenho: O caso Sumolis (Viseu)*. Monografia. Universidade Fernando Pessoa
- CARVALHO, J. M. S. (2005). *Organizações não lucrativas – Aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho*. Ed. Sílabo
- CAETANO, A. (1996). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora Recursos Humanos, In GUERREIRO, Susana, R. O. L., *Análise de um processo de Avaliação de Desempenho: O caso Sumolis (Viseu)*. Monografia. Universidade Fernando Pessoa
- CÂMARA, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Publicações Dom Quixote, In SEQUEIRA, Magda S. G. C. (2011). *Avaliação de*

*desempenho: Gestão por competências proposta de elaboração de um modelo de gestão de desempenho por competências.* Projeto de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa.

CHIAVENATO, I. (1981). *Administração de recursos humanos* (2<sup>o</sup> edição). São Paulo: Atlas. P. 191-192. In Neto, A. S., Gomes, R. M. (2003). *Revista Eletrónica de Ciências Administrativa (RECADM)*, ISSN 1677-7387

CHIAVENATO, I. (1995). *Recursos Humanos* (3<sup>a</sup> edição). São Paulo: Atlas

CORREIA, A., PASSOS, A. (2015). *Da gestão para o desenvolvimento de carreira: uma perspetiva sobre as carreiras do século XXI.* In RUSSO, Carla I. R. R. (2017). “*Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais*”. Dissertação, Instituto Politécnico de Setúbal.

CHIAVENATO, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (8.a edição). Rio de Janeiro: Elsevier, in Pereira. O. O. M. . (2012). “*A Avaliação Desempenho num Modelo de Gestão por Competências*”. Trabalho de Projeto, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

DAVIES, B., ELLISON, L. (1999). *Strategic Direction and Development of the School.* Routledge. Londres. In SEQUEIRA, Magda S. G. C. (2011). *Avaliação de desempenho: Gestão por competências proposta de elaboração de um modelo de gestão de desempenho por competências.* Projeto de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa

DONÁRIO, A., SANTOS, R. (2014). *O paradigma do Homo Economicus: Consequências na construção do Modelo económico e Financeiro Liberal.* Edições Silabo, Lda. Lisboa

FARINHA, P., JACINTO, P. (2007). *Avaliação de desempenho.* Lisboa: Instituto Superior de Línguas e Administração. Consultado em 7 de Outubro de 2019. Disponível em <http://agualaser.home.sapo.pt/desempenhoi.pdf>

FERREIRA, P. F. P. (2013). *Perceções de justiça na avaliação de desempenho docente em professores do ensino básico.* Trabalho de dissertação, Instituto Universitário de Lisboa

FLICK, U. (2005). *Métodos qualitativos na Investigação Científica* (1<sup>a</sup> edição). Monitor- Projetos e Edições, Lda

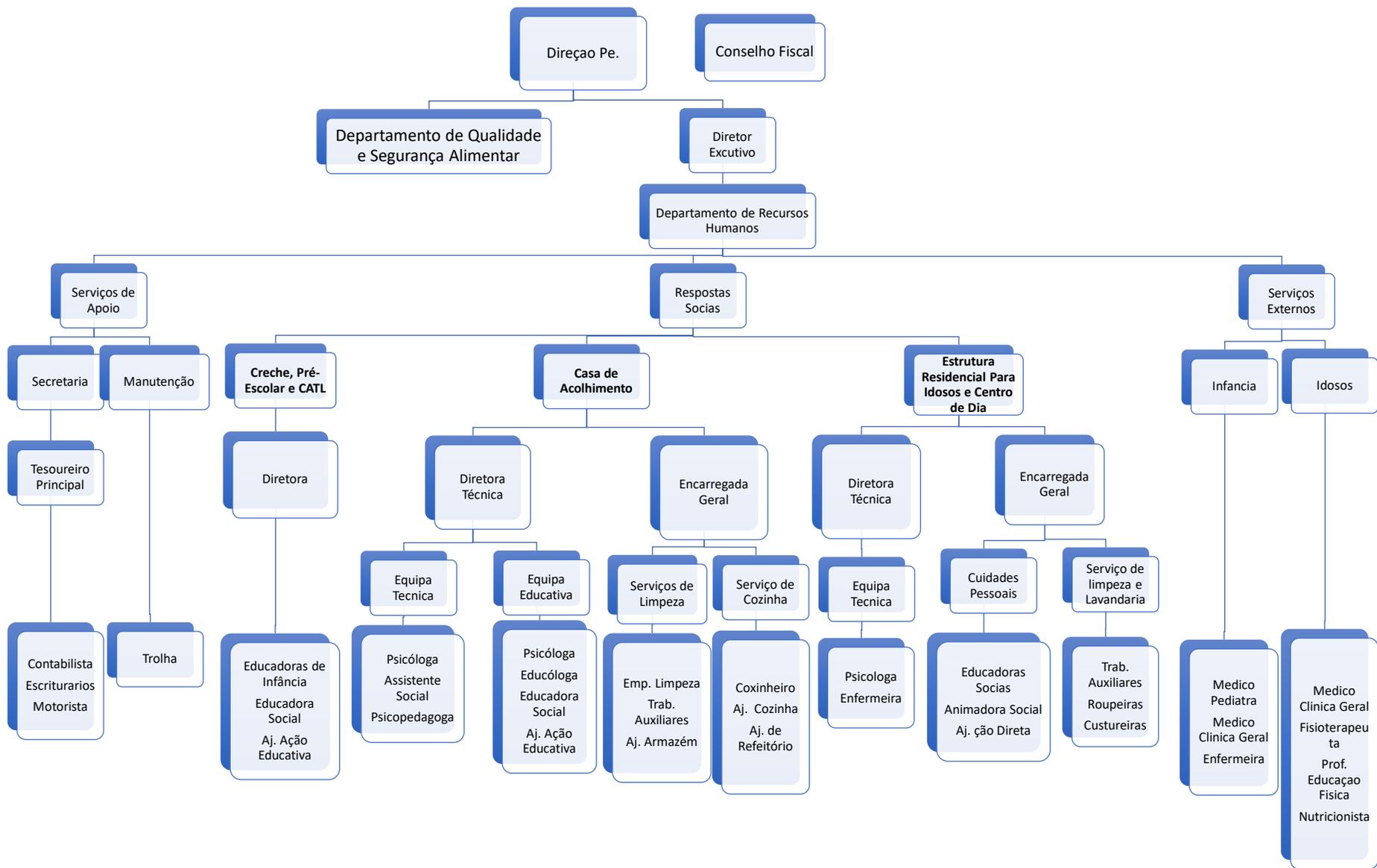
- GALEDO, C., GOMES, A. A. (2005). “*Emancipação, ruptura e inovação:o “focus group” como instrumento de investigação*”. Revista Lusófona de Educação, 5, 173-184
- GHIGLIONE, R., MATALON, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática* (3ª Edição). Ed. Celta
- GUIMARÃES, M.. (2008). *Gestão do conhecimento baseado na análise de gap de competências: Um estudo de caso do DETRAN-RN. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte*
- GOMES, J., F., et al. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª Edição). Ed. Sílabo
- GUERREIRO, S. R. O. L. (2002). *Análise de um processo de Avaliação de Desempenho: O caso Sumolis (Viseu). Monografia. Universidade Fernando Pessoa*
- HAGUETTE, T. M. F. (2010). *Métodos Qualitativos na Sociologia* (2ª edição). Ed. Petrópolis: Vozes
- IVANECEVICH, J. (1998). *Human resource management* (7ª edição). Nova Iorque: McGraw-Hill. In
- GUERREIRO, Susana, R. O. L. (2002), *Análise de um processo de Avaliação de Desempenho: O caso Sumolis (Viseu). Monografia. Universidade Fernando Pessoa*
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1992), *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 70, January/February 71-79. in CARVALHO, João M. S. (2005). *Organizações não lucrativas – Aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho*. Ed. Sílabo
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston. In CARVALHO, João M. S. (2005). *Organizações não lucrativas – Aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho*. Ed. Sílabo
- LUDKE, M., ANDRÉ, M. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*.
- MARIANI, C. A., SILVA, L. H. M. (2004). *O comportamento Organizacional é visto como um diferencial cognitivo para a organização?* Revista de Administração da UNIMEP. ISSN 1679-5350

- McLEISH, B. (1995). *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc. In CARVALHO, João M. S. (2005). *Organizações não lucrativas – Aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho*. Ed. Sílabo
- NEELY, A. (2002). *Avaliação do desempenho das empresas – Porquê, o quê e como*. Lisboa: Editorial Caminho, In Pereira, O. M. Otilia. (2012). “*A Avaliação Desempenho num Modelo de Gestão por Competências*”. Trabalho de Projeto, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- NETO, A. S., GOMES, R. M. (2003). *Reflexão sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das propostas*. Revista eletrónica de ciências administrativas, ISSN 1677-7387
- Norma Portuguesa 9001:2008. Instituto Português de Qualidade
- VROOM, V. H., (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Compus. In Neto, Alexandre S., & Gomes Renata, M. (2003). *Reflexão sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das propostas*. Revista eletrónica de ciências administrativas, ISSN 1677-7387
- PEREIRA, O. O. M. (2012). “*A Avaliação Desempenho num Modelo de Gestão por Competências*”. Trabalho de Projeto, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- ROCHA, A., OLIVEIRA, J. (1997). “*Gestão de Recursos Humanos*” (1º Edição). Editorial Presença
- RODRIGUES, F. (2014). *De volta ao Futuro – Pessoas nas Organizações*. In Machado, R. A., et al. *Gestão de Recursos Humanos desafios da globalização*. Capítulo 2. Escolar Editora. Lisboa
- RUSSO, C. I. R. R. (2017). “*Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais*”. *Dissertação, Instituto Politécnico de Setúbal*.
- SEQUEIRA, M. S. G. C. (2011). *Avaliação de desempenho: Gestão por competências proposta de elaboração de um modelo de gestão de desempenho por competências*. Projeto de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa

- SEKEIOU, et al. (2009). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget. In RUSSO, Carla I. R. R. (2017). *“Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais”*. Dissertação, Instituto Politécnico de Setúbal.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman-Artmed.
- VALE, Jorge. (1986). *A análise de conteúdo*. In Silva, Augusto & Pinto, José. *Metodologias das Ciências Sociais*. Capítulo 4. Edição Afrontamento. Porto

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 – ORGANOGRAMA**



## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO INICIAL

#### Inquérito Por Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito do projeto de Mestrado em Educação de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, abordando o tema Avaliação de Desempenho. Com este questionário, pretende-se identificar quais as competências fundamentais que os colaboradores desta instituição devem ter para um melhor desempenho da sua função.

De acordo com Richard Boyatzis (1982, p.21) “**Competência** é uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior *performance* na realização de uma atividade”. Estamos então a falar das características pessoais que entram em ação aquando da realização de uma determinada tarefa.

O principal objetivo deste inquérito é identificar as competências que considera mais adequadas para o desempenho das várias funções do grupo de colaboradores que coordena.

Não existem respostas certas nem erradas, as respostas serão fundamentais para aprofundar este estudo, por isso, pedimos o maior rigor e honestidade nas mesmas. Toda a informação disponibilizada será usada, unicamente, para fins da investigação e como tal é confidencial.

O questionário terá uma duração de aproximadamente 15 minutos.

## 1. Informação Pessoal

| Sexo:   | Idade:  | Função:   | Habilitações:  |
|---|---|---|--|
| Masculino: <input data-bbox="360 501 411 555" type="checkbox"/> | Menos de 25 anos: <input data-bbox="700 501 751 555" type="checkbox"/>  | Diretor: <input data-bbox="1054 501 1106 555" type="checkbox"/>           | Doutoramento: <input data-bbox="1396 501 1447 555" type="checkbox"/> |
| Feminino: <input data-bbox="360 680 411 734" type="checkbox"/>  | 26-30 anos: <input data-bbox="700 627 751 680" type="checkbox"/>        | Diretor executivo: <input data-bbox="1054 627 1106 680" type="checkbox"/> | Mestrado: <input data-bbox="1396 627 1447 680" type="checkbox"/>     |
|   | 31-35 anos: <input data-bbox="700 748 751 801" type="checkbox"/>        | Diretora técnica: <input data-bbox="1054 792 1106 846" type="checkbox"/>  | Licenciatura: <input data-bbox="1396 748 1447 801" type="checkbox"/> |
|   | 36-40 anos: <input data-bbox="700 869 751 922" type="checkbox"/>        | Encarregada Geral: <input data-bbox="1054 913 1106 967" type="checkbox"/> | 12º ano: <input data-bbox="1396 869 1447 922" type="checkbox"/>      |
|   | 41-45 anos: <input data-bbox="700 990 751 1043" type="checkbox"/>       |   | 9º ano: <input data-bbox="1396 990 1447 1043" type="checkbox"/>      |
|   | Mais de 45 anos: <input data-bbox="700 1133 751 1187" type="checkbox"/> |   | Outro: <input data-bbox="1396 1133 1447 1187" type="checkbox"/>      |

## **2.Competências Gerais**

No quadro abaixo selecione as competências gerais que considera que são requeridas para todos os colaboradores que fazem parte da valência de **Creche, JI e CATL**.

|                                 |  |  |  |  |  |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|
| Proatividade                    |  | Comunicação interpessoal                   |  | Persistência e Determinação                |  |
| Assertividade                   |  | Liderança ética e comprometimento          |  | Relacionamento interpessoal                |  |
| Criatividade e Imaginação       |  | Tomada de decisão                          |  | Liderança motivadora                       |  |
| Polivalência                    |  | Empatia e escuta ativa                     |  | Organização e planeamento                  |  |
| Gestão de conflitos             |  | Equilíbrio emocional                       |  | Capacidade de gestão de tempo              |  |
| Abertura á mudança              |  | Capacidade de lidar com situações ambíguas |  | Resistência a frustração                   |  |
| Espírito de equipa              |  | Integridade                                |  | Disciplina                                 |  |
| Cooperação                      |  | Assiduidade e Pontualidade                 |  | Resolução de problemas                     |  |
| Autonomia                       |  | Tolerância ao stress                       |  | Criação de Laços                           |  |
| Sentido de Realidade            |  | Compromisso Ético                          |  | Proatividade e iniciativa                  |  |
| Capacidade de gerir prioridades |  | Respeito pelos outros                      |  | Liderança empreendedora                    |  |
| Capacidade para questionar      |  | Gestão de Equipas                          |  | Comunicação e imagem                       |  |
| Planeamento- Ação               |  | Orientação para a qualidade                |  | Disponibilidade para aprendizagem contínua |  |
| Motivação para o Trabalho       |  | Foco no cliente/utente                     |  | Disciplina                                 |  |
| Autocontrolo                    |  | Atenção ao detalhe                         |  | Agilidade                                  |  |
| Inspirar Confiança              |  | Cuidado com a forma como fala              |  |  |  |

### ***3. Questões de Resposta Aberta***

1-Existe alguma competência que não esteja presente no quadro acima preenchido que seja fundamental para o bom funcionamento do departamento que coordena? Se sim qual e porquê?

---

---

2.Na sua opinião quais são as competências que deve ter um Diretor Técnico para exercer bem a sua função?

---

---

3.Qual a sua opinião sobre a avaliação de desempenho?

---

---

**Agradecemos a sua colaboração!**

## **APÊNDICE 2 – COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS**

Este documento tem como finalidade identificar Competências Específicas essenciais para cada função/ cargo, para determinar indicadores comportamentais que possam posteriormente ser avaliados.

Agradecemos a colaboração para identificar no mínimo 3/4 e máximo 5/6 competências específicas.

Casa de Acolhimento – Diretora Técnica  
*Competências Específicas*

**Funções:**

- |                     |                              |
|---------------------|------------------------------|
| 1. Diretora técnica | 4. Psicóloga (Eq. Técnica)   |
| 2. Psicopedagogia   | 5. Psicóloga (Eq. Educativa) |
| 3. Educadora Social | 6. Assistente Social         |
| -Licenciada         | 7. Educóloga                 |
| -Curso Técnico      | 8. Aj. Ação Educativa        |

**Objetivos da Casa de Acolhimento: (objetivos gerais)**

1. Consolidar o educador de referência como elemento central na relação com a criança e jovem, nomeadamente no estabelecimento de uma relação segura - **Mínimo 6 Sessões**
- 2.** Manter a supervisão e consultoria externa como suporte às equipas - **90%**
3. Contribuir para melhoria contínua da Casa de Acolhimento - **90%**
- 4.** Promover uma maior valorização e integração escolar - **90% das Crianças terminam o ano com zero ou 1 negativa**
5. Definir e operacionalizar projetos de vida de forma segura – **Mínimo 10 Projetos**
- 6.** Acompanhar a situação de saúde das crianças e jovens - **100% de atividades planeadas**
- 7.** Inserir informação processual numa nova base de dados – **100% Iniciativas planeadas**

**Lista de Competências**

Selecionar as que melhor se adequam a cada função, tendo em atenção a Missão, Valores, Visão e Objetivos.

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. Tomada de decisão         | 10. Compromisso Ético         |
| 2. Organização e Planeamento | 11. Polivalência              |
| 3. Comunicação               | 12. Respeito pelo outro       |
| 4. Liderança                 | 13. Resistência à frustração  |
| 5. Foco no resultado         | 14. Equilíbrio emocional      |
| 6. Relação Interpessoal      | 15. Integridade               |
| 7. Trabalho em Equipa        | 16. Autocontrolo              |
| 8. Gestão de Conflitos       | 17. Motivação para o trabalho |
| 9. Foco no Cliente           |                               |

***Diretora Técnica***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

***Psicopedagogo***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

***Educadora Social***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

***Psicóloga (Eq. Técnica)***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

**Assistente Social**

| <b>Competências Específicas</b> | <b>Nível de Importância</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |

**Aj. Ação Educativa**

| <b>Competências Específicas</b> | <b>Nível de Importância</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |

**Educóloga**

| <b>Competências Específicas</b> | <b>Nível de Importância</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |

Casa de Acolhimento – Encarregada Geral  
*Competências Específicas*

**Funções:**

1. Encarregada Geral
2. Trabalhadores Auxiliares
3. Aj. Armazém
4. Empregada de Limpeza
5. Roupeira
6. Aj. De Cozinha
7. Cozinheiro
8. Aj. Refeitório
9. Costureiras

**Lista de Competências**

Selecionar as que melhor se adequam a cada função, tendo em atenção a Missão, Valores, Visão e objetivos.

1. Tomada de decisão
2. Organização e Planeamento
3. Comunicação
4. Liderança
5. Foco no resultado
6. Relação Interpessoal
7. Trabalho em Equipa
8. Gestão de Conflitos
9. Foco no Cliente
10. Compromisso Ético
11. Polivalência
12. Respeito pelo outro
13. Resistência á frustração
14. Equilíbrio emocional
15. Integridade
16. Autocontrolo
17. Motivação para o trabalho

| <b>Competências Específicas</b> | <b>Encarregada Geral</b>    |
|---------------------------------|-----------------------------|
|                                 | <b>Nível de Importância</b> |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |

| <b>Competências Específicas</b> | <b>Trabalhadores Auxiliares</b> |
|---------------------------------|---------------------------------|
|                                 | <b>Nível de Importância</b>     |
|                                 |                                 |
|                                 |                                 |
|                                 |                                 |
|                                 |                                 |
|                                 |                                 |
|                                 |                                 |
|                                 |                                 |
|                                 |                                 |

| <b>Competências Específicas</b> | <b>Aj. Armazém</b>          |
|---------------------------------|-----------------------------|
|                                 | <b>Nível de Importância</b> |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |

| <b>Competências Específicas</b> | <b>Empregada de Limpeza</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|
|                                 | <b>Nível de Importância</b> |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |

**Roupeira**

| <b>Competências Específicas</b> | <b>Nível de Importância</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |

**Aj. De Cozinha**

| <b>Competências Específicas</b> | <b>Nível de Importância</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |

**Cozinheira**

| <b>Competências Específicas</b> | <b>Nível de Importância</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |

**Aj. Refeitório**

| <b>Competências Específicas</b> | <b>Nível de Importância</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |

**Costureiras**

| <b>Competências Específicas</b> | <b>Nível de Importância</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |
|                                 |                             |

## Creche, JI e CATL

### *Competências Específicas*

#### **Funções:**

1. Diretora técnica
2. Educadoras de Infância
3. Educadora Social
4. Porteira
5. Aj. Ação Educativa
6. Aj. Limpeza

#### **Objetivos da Creche, JI e CATL: (objetivos gerais)**

1. Assegurar o cumprimento do projeto educativo da Creche e JI e do plano de atividades do ATL – **90% do Plano**
2. Assegurar o cumprimento dos PDI das crianças – **80% das Crianças cumprirem o PDI**
3. Assegurar o cumprimento dos planos curriculares de sala – **90% dos planos**
4. Assegurar a inexistência de problemas de saúde por insuficientes cuidados de saúde e higiene – **Zero problemas de saúde**
5. Ter as frequências determinadas em acordo de cooperação – **90% de ocupação determinadas em acordos**

#### **Lista de Competências**

Selecionar as que melhor se adequam a cada função, tendo em atenção a Missão, Valores, Visão e objetivos.

1. Tomada de decisão
2. Organização e Planeamento
3. Comunicação
4. Liderança
5. Foco no resultado
6. Relação Interpessoal
7. Trabalho em Equipa
8. Gestão de Conflitos
9. Foco no Cliente
10. Compromisso Ético
11. Polivalência
12. Respeito pelo outro
13. Resistência á frustração
14. Equilíbrio emocional
15. Integridade
16. Autocontrolo
17. Motivação para o trabalho

***Diretora Técnica***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

***Educadoras de Infância***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

***Educadora Social***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

***Aj. Ação Educativa***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

***Aj. Limpeza***

***Competências Específicas***

**Nível de Importância**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

## Estrutura Residencial para Idosos e Centro de Dia – Diretora Técnica

### *Competências Específicas*

#### **Funções:**

1. Diretora Técnica
2. Psicóloga
3. Enfermeiras

#### **Objetivos da ERPI e CD: (Exemplo): (objetivos gerais)**

1. Executar o plano anual de atividades – **60% das atividades**
2. Promover as acessibilidades ao nível dos quartos de banho e alarme /Aquisição de grua de transferência– **50% dos equipamentos**
3. Ter as frequências determinadas em acordo de cooperação / vagas particulares ocupadas - **90% de ocupação das vagas**

#### **Lista de Competências**

Selecionar as que melhor se adequam a cada função, tendo em atenção a Missão, Valores, Visão e objetivos.

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. Tomada de decisão         | 10. Compromisso Ético         |
| 2. Organização e Planeamento | 11. Polivalência              |
| 3. Comunicação               | 12. Respeito pelo outro       |
| 4. Liderança                 | 13. Resistência á frustração  |
| 5. Foco no resultado         | 14. Equilíbrio emocional      |
| 6. Relação Interpessoal      | 15. Integridade               |
| 7. Trabalho em Equipa        | 16. Autocontrolo              |
| 8. Gestão de Conflitos       | 17. Motivação para o trabalho |
| 9. Foco no Cliente           |                               |

***Diretora Técnica***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

***Psicóloga***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

***Enfermeiras***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

## Estrutura Residencial para Idosos e Centro de Dia – Encarregada Geral

### *Competências Específicas*

#### **Funções:**

1. Encarregada Geral
2. Educadoras Sociais
3. Animadora Social
4. Aj. Ação direta
5. Trabalhadores Auxiliares
6. Roupeiras

#### **Lista de Competências**

Selecionar as que melhor se adequam a cada função, tendo em atenção a Missão, Valores, Visão e objetivos.

1. Tomada de decisão
2. Organização e Planeamento
3. Comunicação
4. Liderança
5. Foco no resultado
6. Relação Interpessoal
7. Trabalho em Equipa
8. Gestão de Conflitos
9. Foco no Cliente
10. Compromisso Ético
11. Polivalência
12. Respeito pelo outro
13. Resistência á frustração
14. Equilíbrio emocional
15. Integridade
16. Autocontrolo
17. Motivação para o trabalho

| <i><b>Encarregada Geral</b></i>        |                                    |
|--|------------------------------------|
| <i><b>Competências Específicas</b></i> | <i><b>Nível de Importância</b></i> |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |

| <i><b>Educadora Social</b></i>         |                                    |
|--|------------------------------------|
| <i><b>Competências Específicas</b></i> | <i><b>Nível de Importância</b></i> |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |

| <i><b>Animadora Social</b></i>         |                                    |
|--|------------------------------------|
| <i><b>Competências Específicas</b></i> | <i><b>Nível de Importância</b></i> |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |

| <i><b>Aj. Ação Direta</b></i>          |                                    |
|--|------------------------------------|
| <i><b>Competências Específicas</b></i> | <i><b>Nível de Importância</b></i> |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |
|  |                                    |

***Roupeiras***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

***Trabalhadores Auxiliares***

| <b><i>Competências Específicas</i></b> | <b>Nível de Importância</b> |
|--|-----------------------------|
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |
|  |                             |

## Apêndice 3 – Questionário aos Colaboradores

### Inquérito por Questionário

O presente Inquérito por Questionário insere-se no âmbito do projeto de Mestrado em Educação de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, abordando o tema Avaliação de Desempenho.

Com este Inquérito por questionário pretende-se perceber a perceção dos colaboradores relativamente à Avaliação de Desempenho.

O inquérito é anónimo e confidencial e jamais será usado para qualquer outro fim, que não este estudo. Toda a informação aqui contida será, única e exclusivamente, tratada pela investigadora.

|        |                         |           |
|--------|-------------------------|-----------|
| Sexo:  | Habilitações:           | Valência: |
| Idade: | Categoria Profissional: |           |

1. Alguma vez ouviu falar de Avaliação de desempenho (AD)?

Sim

Não

2. Já foi sujeito a algum tipo de AD?

Sim

Não

3. Se Sim, em que ocasião?

---

---

4. No seu ponto de vista para que serve a AD? Selecione apenas **2** opções.

- Para penalizar os colaboradores
- Para compensar os colaboradores
- Para organizar formações no sentido de aumentar a qualidade do serviço
- Para que os funcionários tenham cada vez mais competências

5. Quais as competências que considera mais relevantes no desempenho das suas funções.

Selecione apenas **6** opções.

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Integridade               |  |
| Comunicação               |  |
| Equilíbrio Emocional      |  |
| Respeito pelo Outros      |  |
| Organização e Planeamento |  |
| Empatia                   |  |
| Tomada de decisão         |  |
| Liderança                 |  |
| Trabalho em Equipa        |  |
| Motivação para o trabalho |  |
| Compromisso ético         |  |
| Foco no resultado         |  |
| Relação interpessoal      |  |
| Polivalência              |  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Gestão de conflitos      |  |
| Foco no utente           |  |
| Resistência à frustração |  |
| Autocontrolo             |  |
| Iniciativa               |  |

6. Concorda com os seguintes instrumentos de Avaliação?

Ficha de avaliação - Grelha preenchida pelo superior hierárquico, atribuindo uma cotação a cada parâmetro de acordo com o desempenho da pessoa.

Sim

Não

Auto-Avaliação - Ficha preenchida por cada funcionário onde irá dar a sua opinião e cotar o seu desempenho tendo em atenção o seu desempenho

Sim

Não

7. Se não concorda, o que propõe para que a avaliação de desempenho seja feita?

---



---

8. Quais seriam, na sua opinião, as formas mais adequadas de recompensar uma boa avaliação de desempenho?

|                          |                         |                  |
|--------------------------|-------------------------|------------------|
| C- Concordo              | D – Discordo            | SO – Sem Opinião |
| CT – Concordo Totalmente | DT- Discordo Totalmente |                  |

|  | C | CT | D | DT | SO |
|--|---|----|---|----|----|
| Prémio monetário                                     |   |    |   |    |    |
| Dia de folga extra                                   |   |    |   |    |    |
| Enriquecimento de funções<br>(mais responsabilidade) |   |    |   |    |    |
| Elogio formal em público                             |   |    |   |    |    |

- Qual das opções acima seria a mais adequada para você?

---

9. Como classifica as seguintes afirmações relativamente à implementação de um modelo de avaliação.

|                          |                         |                  |
|--------------------------|-------------------------|------------------|
| C- Concordo              | D – Discordo            | SO – Sem Opinião |
| CT – Concordo Totalmente | DT- Discordo Totalmente |                  |

|   | C | CT | D | DT | SO |
|---|---|----|---|----|----|
| Concorda com a implementação de um Modelo de A D na Instituição.  |   |    |   |    |    |
| Está motivado para a participar na A D  |   |    |   |    |    |
| Considera relevante a AD para a melhoria do trabalho.   |   |    |   |    |    |
| O avaliador, sendo o diretor técnico ou a encarregada geral, apresentam competências para desempenhar esse papel. |   |    |   |    |    |
| É importante a comunicação de resultados.   |   |    |   |    |    |
| É reconhecida pelo seu supervisor ou chefe  |   |    |   |    |    |

10. Refira 2 aspetos positivos que influenciam o bom desempenho das suas funções.

---

11. Que aspetos poderiam melhorar para assegurar que o seu desempenho seja cada vez melhor?

---

12. Qual a sua opinião sobre a implementação de um modelo de avaliação de desempenho na instituição?

## APÊNDICE 4 - FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

#### AVALIAÇÃO COM BASE NAS COMPETÊNCIAS

#### FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO

(A preencher pelo avaliado)

|                    |  |
|--------------------|--|
| Avaliado           |  |
| Carreira/Categoria |  |
| Departamento       |  |

### 1. RESULTADOS

#### 1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS

Para cada objetivo fixado em que nível considera que o seu desempenho influenciou a concretização do mesmo? *(Assinale com X o nível, sendo 1 muito fraco e 5 excelente)*

| <b>Objetivos fixados</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Consolidar o educador de referência como elemento central na relação com a criança e jovem, nomeadamente no estabelecimento de uma relação segura |   |   |   |   |   |
| Manter a supervisão e consultoria externa como suporte às equipas   |   |   |   |   |   |
| Contribuir para a melhoria contínua da Casa de Acolhimento  |   |   |   |   |   |
| Promover uma maior valorização e integração escolar   |   |   |   |   |   |
| Definir e operacionalizar projetos de vida de forma segura  |   |   |   |   |   |
| Inserir informação processual numa nova base de dados   |   |   |   |   |   |

## 1.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)

|  |
|--|
|  |
|--|

## 2. COMPETÊNCIAS

### 2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?  
*(assinale com X o nível que se enquadra o seu desempenho)*

| COMPETÊNCIA ESCOLHIDA | Indicadores<br>Comportamentais | Níveis de Desempenho |   |   |   |   |
|-----------------------|--------------------------------|----------------------|---|---|---|---|
| <b>DESIGNAÇÃO</b>     |                                | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                       |                                |                      |   |   |   |   |
|                       |                                |                      |   |   |   |   |
|                       |                                |                      |   |   |   |   |
|                       |                                |                      |   |   |   |   |
|                       |                                |                      |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Obs.:

## 2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa ao nível global de desempenho se achar necessário)

|  |
|--|
|  |
|--|

## 3. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. *(Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 5 o mais positivo)*

*Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 é importante que faça uma breve justificção.*

| <b>FATORES</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Assiduidade  |          |          |          |          |          |
| Pontualidade   |          |          |          |          |          |
| Cria uma relação segura e de confiança com as crianças e jovens                  |          |          |          |          |          |
| Existe uma relação de respeito entre os colegas e com os superiores hierárquicos |          |          |          |          |          |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Crianças e jovens estão sempre cuidados e bem tratados |  |  |  |  |  |
| Os espaços estão arranjados e limpos                   |  |  |  |  |  |

*Caso assinale os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação*

#### **4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS**

(Formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Recebi. O avaliador \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## APÊNDICE 5 – FICHA DE AVALIAÇÃO

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### AVALIAÇÃO COM BASE NAS COMPETÊNCIAS

### FICHA DE AVALIAÇÃO

(A preencher pelo avaliador)

|           |  |
|-----------|--|
| Avaliador |  |
| Cargo     |  |

|                        |  |
|------------------------|--|
| Avaliado               |  |
| Categoria Profissional |  |
| Valência               |  |

### 1. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA

(Descrição dos objetivos inerentes a esta valência)

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

### 1.1 OBJETIVOS A ALCANÇAR

*(Como o desempenho do funcionário influenciou o alcance destes objetivos)*

| <b>Objetivos fixados</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Consolidar o educador de referência como elemento central na relação com a criança e jovem, nomeadamente no estabelecimento de uma relação segura |   |   |   |   |   |
| Manter a supervisão e consultoria externa como suporte às equipas   |   |   |   |   |   |
| Contribuir para melhoria contínua da Casa de Acolhimento  |   |   |   |   |   |
| Promover uma maior valorização e integração escolar   |   |   |   |   |   |
| Definir e operacionalizar projetos de vida de forma segura  |   |   |   |   |   |
| Inserir informação processual numa nova base de dados   |   |   |   |   |   |

## 2. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. *(Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 5 o mais positivo)*

*Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 é importante que faça uma breve justificção.*

| <b>FATORES</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Assiduidade  |          |          |          |          |          |
| Pontualidade   |          |          |          |          |          |
| Cria uma relação segura e de confiança com as crianças e jovens                  |          |          |          |          |          |
| Existe uma relação de respeito entre os colegas e com os superiores hierárquicos |          |          |          |          |          |
| Crianças e jovens estão sempre cuidados e bem tratados                           |          |          |          |          |          |
| Os espaços estão arranjados e limpos   |          |          |          |          |          |



## **APÊNDICE 6 – GUIÃO DAS ENTREVISTAS**

### **Entrevista**

#### **I. CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA**

1. Categoria Profissional?
2. Antiguidade na organização?
3. Antiguidade na função?
4. Habilitações literárias?

#### **II. CARACTERIZAR O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

1. Como caracteriza de uma forma global a Avaliação de Desempenho em vigor na Organização?
2. Quais os critérios tidos em conta na avaliação?
3. Como são definidos os objetivos na avaliação de desempenho? Todos os trabalhadores têm conhecimento dos objetivos?
4. Qual a periodicidade das avaliações?
5. Qual é o papel dos funcionários na Avaliação de desempenho?
6. No âmbito da aplicação, quem é o responsável pelo processo de avaliação? E a quem é dirigida a avaliação de desempenho?
7. Existe formação sobre a avaliação de desempenho?
8. Os colaboradores são esclarecidos sobre o objetivo da avaliação de desempenho? Têm um papel ativo no processo?
9. Pode ver vantagens na aplicação de um sistema de avaliação justo nesta organização?
10. Quais as maiores preocupações aquando da aplicação da avaliação de desempenho?
11. Que tipos de instrumentos de avaliação devem ser utilizados na avaliação de desempenho?

#### **III. CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

1. Qual a sua percepção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para o trabalhador?
2. Qual a sua percepção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho: para a organização?
3. É fundamental existir uma recompensa para que os colaboradores vejam a avaliação como algo positivo e não negativo?

#### **IV. RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, COM A FORMAÇÃO, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO?**

1. Como se relaciona a avaliação de desempenho com a formação profissional, com o desenvolvimento de carreiras e remunerações?

## **APÊNDICE 7 – LISTA DOS INDICADORES COMPORTAMENTAIS**

Tomada de decisão: comportamentos que o traduzem:

1. É ponderado quando tem de realizar uma decisão;
2. Não se deixa influenciar pela opinião de outras pessoas;
3. Decide tendo em atenção o que é melhor para a instituição e para o utente;
4. Quanto toma uma má decisão sabe-o reconhecer.

Organização e Planeamento: comportamentos que o traduzem:

1. É sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das suas tarefas e atividades;
2. Planeia e organiza as atividades e projetos que lhe são distribuídos, de acordo com os recursos que tem à sua disposição;
3. Realiza as suas atividades segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos;
4. Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correções consideradas necessárias.

Comunicação: comportamentos que o traduzem:

1. Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão;
2. Adapta o discurso e a linguagem aos diversos tipos de interlocutores;
3. É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros;
4. Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.

Liderança: comportamentos que o traduzem:

1. Adapta o seu estilo de liderança às diferentes características dos colaboradores;
2. Obtém o cumprimento das suas orientações através de respeito e adesão;
3. É um exemplo de comportamento profissional para a equipa;
4. Favorece a autonomia progressiva do colaborador.

Trabalho em Equipa, comportamentos que o traduzem:

1. Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho;
2. Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa;
3. Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado;
4. Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.

Gestão de conflitos: comportamentos que o traduzem:

1. Bom conhecimento dos pontos fracos e fortes do grupo, dos indivíduos com quem irá negociar;
2. Sabe ouvir e compreender as pessoas;
3. Sabe com falar para as pessoas;
4. Não se acha superior em relação aos outros.

Foco no Utente: comportamentos que o traduzem:

1. Procura dar resposta às solicitações de Clientes;
2. É cordial e afável nas relações que estabelece com os seus Clientes;
3. Adequa a sua abordagem e serviço ao tipo de Cliente e ao contexto específico da interação;
4. Consegue identificar e compreender a perspetiva do Cliente, mostrando uma atitude de abertura e total disponibilidade, mesmo em situações difíceis.

Compromisso ético: comportamentos que o traduzem:

1. Não comenta aspetos privados da vida dos utentes fora das instalações;
2. Tem uma postura correta em todas as situações;

3. Assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do setor que representa;
4. Age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.

Polivalência: comportamentos que o traduzem:

1. Aceita trabalhar com outros intervenientes na Organização que não aqueles que habitualmente o rodeiam;
2. Consegue adaptar e reajustar formas de trabalho de acordo com o contexto em que se encontra;
3. Não se opõe a realizar tarefas que normalmente não são da sua competência;
4. É muito dinâmico, não colocando qualquer problema se lhe é solicitado uma mudança de valência.

Respeito pelo outro: comportamentos que o traduzem:

1. Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço.
2. Trabalha com pessoas com diferentes características.
3. Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros.
4. Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos socioprofissionais.

Resistência à frustração: comportamentos que o traduzem:

1. Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão.
2. Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional.
3. Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais.
4. Aceita as críticas e contrariedades.

Equilíbrio emocional: comportamentos que o traduzem:

1. Controla os impulsos negativos em situações de contrariedades;
2. Revela confiança nas decisões que toma, mesmo em situações de stress;
3. Cria empatia no contacto com outras pessoas;
4. Domina explosões emocionais e ações impulsivas.

Integridade: comportamentos que o traduzem:

1. Reconhece erros e ter a humildade para pedir desculpas;
2. Mantém a mesma conduta sozinho ou em público;
3. É transparente quando não pode comparecer ou ajudar em algo;
4. Honra compromissos com clientes e colega.

Motivação para o trabalho: comportamentos que o traduzem:

1. Realiza as tarefas de forma competente;
2. Emprega, corretamente, métodos e técnicas específicas da sua área de atividade;
3. Quando lhe é pedido que realize uma ação diferente não se opõe, realizando-a com vontade;
4. Mostra-se feliz por trabalhar no local onde se encontra.

Iniciativa: comportamentos que o traduzem:

1. Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafio profissionais.
2. Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas.
3. Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.
4. Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.

## **APÊNDICE 8 – COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DE CADA CATEGORIA PROFISSIONAL**

### **I. Casa de Acolhimento**

O primeiro grupo apresentado será o da Casa de Acolhimento, aqui teremos as competências selecionadas pela diretora técnica, pelos colaboradores e a decisão final. É necessário salientar que a decisão final foi sempre em concordância com as responsabilidades de cada cargo e a opinião dos grupos envolvidos. Desta forma iremos apresentar o grupo coordenado pela Diretora técnica:

#### 1. Competências específicas da Diretora Técnica

##### **Escolha das Diretoras técnicas**

- Organização e Planeamento
- Liderança
- Integridade
- Polivalência
- Compromisso ético
- Tomada de decisão
- Gestão de conflitos
- Trabalho em Equipa
- Foco no Utente
- Comunicação

##### **Decisão Final**

- Liderança
- Comunicação
- Organização e Planeamento
- Tomada de decisão
- Compromisso ético
- Gestão de conflito

#### 2. Competências específicas do Psicopedagogo

##### **Diretora técnica**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Comunicação
- Compromisso ético
- Foco no utente

##### **Colaboradores**

- Resistência à frustração
- Foco no utente
- Motivação para o trabalho
- Comunicação
- Trabalho em equipa

##### **Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Comunicação
- Compromisso ético
- Foco no Utente

### 3. Competências específicas da Educadora Social

#### **Diretora técnica**

- Trabalho em equipa
- Polivalência
- Resistência à Frustração
- Foco no utente
- Equilíbrio Emocional

#### **Colaboradores**

- Integridade
- Comunicação
- Respeito pelo outro
- Organização e planeamento
- Trabalho em equipa

#### **Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Integridade
- Polivalência
- Resistência à frustração
- Equilíbrio Emocional

### 4. Competências específicas da Psicóloga

#### **Diretora técnica**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Comunicação
- Compromisso ético
- Foco no utente

#### **Colaboradores**

- Polivalência
- Comunicação
- Organização e Planeamento
- Trabalho em equipa
- Foco no Utente

#### **Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Comunicação
- Compromisso ético
- Foco no Utente

### 5. Competências específicas da Assistente Social

#### **Diretora técnica**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Comunicação
- Compromisso ético
- Foco no utente

#### **Colaboradores**

- Compromisso ético
- Foco no utente
- Comunicação
- Trabalho em equipa
- Organização e Planeamento

#### **Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Comunicação
- Compromisso ético
- Foco no Utente

## 6. Competências específicas da Educóloga

### **Diretora técnica**

- Resistência à frustração
- Foco no resultado
- Foco no utente
- Motivação para o trabalho
- Autocontrolo
- Respeito pelo outro

### **Colaboradores**

- Resistência à frustração
- Foco no utente
- Motivação para o trabalho
- Comunicação
- Trabalho em equipa
- Autocontrolo

### **Decisão final**

- Resistência à frustração
- Foco no Utente
- Motivação para o trabalho
- Autocontrolo
- Comunicação

## 7. Competências específicas das Ajudantes de Ação Educativa

### **Diretora técnica**

- Trabalho em equipa
- Polivalência
- Resistência à frustração
- Equilíbrio Emocional
- Foco no utente

### **Colaboradores**

- Integridade
- Trabalho em equipa
- Motivação para o trabalho
- Comunicação
- Organização e planeamento

### **Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Polivalência
- Resistência à frustração
- Equilíbrio Emocional

Iremos agora apresentar o grupo de trabalho que estão sob a alçada da Encarregada Geral:

## 1. Competências da Encarregada Geral

### **Escolha das Encarregadas Gerais**

- Organização e Planeamento
- Liderança
- Comunicação
- Organização e planeamento
- Integridade
- Polivalência
- Trabalho em equipa
- Gestão de conflitos
- Respeito pelo outro

### **Decisão Final**

- Organização e planeamento
- Trabalho em equipa
- Liderança
- Gestão de conflitos
- Integridade
- Comunicação

## 2. Competências dos Trabalhadores Auxiliares

### **Encarregada Geral**

- Trabalho em equipa
- Polivalência
- Integridade
- Comunicação
- Organização e planeamento
- Motivação para o trabalho

### **Colaboradores**

- Comunicação
- Trabalho em equipa
- Motivação para o trabalho
- Respeito pelos outros
- Organização e planeamento

### **Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Polivalência
- Comunicação
- Motivação para o trabalho

## 3. Competências específicas da Ajudante de Armazém

### **Encarregada Geral**

- Trabalho em equipa
- Equilíbrio Emocional
- Integridade
- Comunicação
- Organização e planeamento
- Resistência à frustração

### **Colaboradores**

- Comunicação
- Trabalho em equipa
- Motivação para o trabalho
- Respeito pelos outros
- Organização e planeamento

### **Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Resistência à frustração
- Comunicação
- Motivação para o trabalho

#### 4. Competências específicas da Empregada de Limpeza

##### **Encarregada Geral**

- Trabalho em equipa
- Polivalência
- Integridade
- Comunicação
- Organização e planeamento
- Motivação para o trabalho

##### **Colaboradores**

- Comunicação
- Trabalho em equipa
- Motivação para o trabalho
- Respeito pelos outro
- Organização e planeamento

##### **Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Polivalência
- Comunicação
- Motivação para o trabalho

#### 5. Competências específicas das Roupeiras

##### **Encarregada Geral**

- Foco no resultado
- Integridade
- Comunicação
- Organização e planeamento
- Motivação para o trabalho

##### **Colaboradores**

- Comunicação
- Trabalho em equipa
- Motivação para o trabalho
- Respeito pelos outro
- Organização e planeamento

##### **Decisão final**

- Organização e planeamento
- Foco no resultado
- Comunicação
- Integridade
- Motivação para o trabalho

#### 6. Competências específicas do Cozinheiro

##### **Encarregada Geral**

- Trabalho em equipa
- Integridade
- Comunicação
- Organização e planeamento
- Motivação para o trabalho

##### **Colaboradores**

- Comunicação
- Integridade
- Motivação para o trabalho
- Relação interpessoal
- Organização e planeamento

##### **Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Integridade
- Comunicação
- Motivação para o trabalho

## 7. Competências específicas dos Ajudantes de Cozinha

| <b>Encarregada Geral</b>  | <b>Colaboradores</b>   | <b>Decisão final</b>   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabalho em equipa</li><li>• Resistência à frustração</li><li>• Integridade</li><li>• Comunicação</li><li>• Organização e planeamento</li><li>• Motivação para o trabalho</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação</li><li>• Integridade</li><li>• Motivação para o trabalho</li><li>• Relação interpessoal</li><li>• Organização e planeamento</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabalho em equipa</li><li>• Organização e planeamento</li><li>• Integridade</li><li>• Comunicação</li><li>• Motivação para o trabalho</li></ul> |

## 8. Competências específicas do Ajudante de Refeitório

| <b>Encarregada Geral</b>  | <b>Colaboradores</b>   | <b>Decisão final</b>  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabalho em equipa</li><li>• Polivalência</li><li>• Integridade</li><li>• Comunicação</li><li>• Organização e planeamento</li><li>• Motivação para o trabalho</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação</li><li>• Integridade</li><li>• Motivação para o trabalho</li><li>• Relação interpessoal</li><li>• Organização e planeamento</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Organização e planeamento</li><li>• Polivalência</li><li>• Polivalência</li><li>• Comunicação</li><li>• Motivação para o trabalho</li></ul> |

## 9. Competências específicas das Costureiras

| <b>Encarregada Geral</b>  | <b>Colaboradores</b>   | <b>Decisão final</b>  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Foco no resultado</li><li>• Integridade</li><li>• Comunicação</li><li>• Organização e planeamento</li><li>• Motivação para o trabalho</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação</li><li>• Integridade</li><li>• Motivação para o trabalho</li><li>• Relação interpessoal</li><li>• Organização e planeamento</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Foco no resultado</li><li>• Organização e planeamento</li><li>• Integridade</li><li>• Comunicação</li><li>• Motivação para o trabalho</li></ul> |

## II. Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Centro de Dia

Depois de apresentados todos os cargos e as competências específicas de cada cargo relativamente à Casa de Acolhimento, passámos valência da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Centro de Dia, desta forma iremos apresentar primeiramente o grupo de trabalho da Diretora técnica:

### 1. Competências específicas da Diretora Técnica

#### **Escolha das Diretoras técnicas**

- Organização e Planeamento
- Liderança
- Integridade
- Polivalência
- Compromisso ético
- Tomada de decisão
- Gestão de conflitos
- Trabalho em Equipa
- Foco no Utente
- Comunicação

#### **Decisão Final**

- Liderança
- Comunicação
- Organização e Planeamento
- Equilíbrio emocional
- Integridade
- Polivalência

### 2. Competências específicas da Psicóloga

#### **Diretora técnica**

- Organização e planeamento
- Integridade
- comunicação
- Respeito pelo outro
- Empatia

#### **Colaboradores**

- Integridade
- Trabalho em equipa
- Equilíbrio emocional
- Comunicação
- Respeito pelo outro

#### **Decisão final**

- Integridade
- Organização e planeamento
- Respeito pelo outro
- Empatia
- Comunicação

### 3. Competências específicas da Enfermeira

#### **Diretora técnica**

- Organização e planeamento
- Integridade
- Tomada de decisão
- Respeito pelo outro
- Tomada de decisão
- Polivalência

#### **Colaboradores**

- Integridade
- Trabalho em equipa
- Equilíbrio emocional
- Comunicação
- Respeito pelo outro

#### **Decisão final**

- Integridade
- Organização e planeamento
- Respeito pelo outro
- Empatia
- Comunicação

Passamos agora ao grupo coordenada pela Encarregada Geral, este grupo apresenta uma particularidade, uma vez que qualquer colaborador independentemente do cargo que possui tem de realizar qualquer tipo de tarefa, isto porque, esta é a forma como a responsável organiza o seu trabalho.

### 1. Competências da Encarregada Geral

#### **Escolha das Diretoras técnicas**

- Organização e Planeamento
- Liderança
- Integridade
- Polivalência
- Compromisso ético
- Tomada de decisão
- Gestão de conflitos
- Trabalho em Equipa
- Foco no Utente
- Comunicação
- Equilíbrio emocional

#### **Decisão Final**

- Integridade
- Comunicação
- Organização e Planeamento
- Equilíbrio emocional
- Liderança
- Polivalência

2. Competências específicas da Educadora Social, Animadora social, Ajudante de ação direta, Trabalhadores auxiliares e roupeira

| <b>Encarregada Geral</b>   | <b>Colaboradores</b>   | <b>Decisão final</b>   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em equipa</li> <li>• Gestão de conflitos</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Foco no utentes</li> <li>• Compromisso ético</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridade</li> <li>• Trabalho em equipa</li> <li>• Respeito pelo outro</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Relação interpessoal</li> <li>• Motivação para o trabalho</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em equipa</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Relação interpessoal</li> <li>• Motivação para o trabalho</li> <li>• Foco no utente</li> </ul> |

### **III. Creche, Jardim de Infância e CATL**

Analisando, a valência da Creche, Jardim de Infância e CATL, foram selecionadas as competências específicas de acordo com as responsabilidades, a opinião da diretora técnica e dos colaboradores.

1. Competências específicas da Diretora Técnica

| <b>Escolha das Diretoras técnicas</b>   | <b>Decisão Final</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização e Planeamento</li> <li>• Liderança</li> <li>• Integridade</li> <li>• Polivalência</li> <li>• Compromisso ético</li> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Gestão de conflitos</li> <li>• Trabalho em Equipa</li> <li>• Foco no Utente</li> <li>• Comunicação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Organização e Planeamento</li> <li>• Equilíbrio emocional</li> <li>• Integridade</li> <li>• Polivalência</li> </ul> |

2. Competências específicas das Educadoras de Infância

**Diretora Técnica**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Comunicação
- Foco no cliente
- Compromisso ético
- Polivalência

**Colaboradores**

- Respeito pelo outro
- Trabalho em equipa
- Comunicação
- Motivação para o trabalho
- Compromisso ético

**Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Comunicação
- Organização e planeamento
- Foco no Cliente
- Compromisso ético

**3. Competências específicas da Educadora Social****Diretora Técnica**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Comunicação
- Foco no cliente
- Compromisso ético
- Polivalência

**Colaboradores**

- Respeito pelo outro
- Trabalho em equipa
- Comunicação
- Motivação para o trabalho
- Compromisso ético
- Relação interpessoal
- Integridade

**Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Comunicação
- Organização e planeamento
- Foco no Cliente
- Motivação para o trabalho

**4. Competências específicas das Ajudantes de ação educativa****Diretora Técnica**

- Trabalho em equipa
- Organização e planeamento
- Comunicação
- Foco no cliente
- Iniciativa
- Polivalência

**Colaboradores**

- Respeito pelo outro
- Trabalho em equipa
- Comunicação
- Motivação para o trabalho
- Integridade
- Relação interpessoal
- Organização e planeamento

**Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Comunicação
- Organização e planeamento
- Foco no Cliente
- Iniciativa

## 5. Competências específicas da Empregada de Limpeza

### **Diretora Técnica**

- Trabalho em equipa
- Comunicação
- Compromisso ético
- Polivalência
- Iniciativa

### **Colaboradores**

- Respeito pelo outro
- Trabalho em equipa
- Comunicação
- Motivação para o trabalho
- Integridade
- Relação interpessoal
- Organização e planeamento

### **Decisão final**

- Trabalho em equipa
- Comunicação
- Iniciativa
- Polivalência
- Motivação para o trabalho

