

Universidade do Minho
Instituto de Educação

Rita Filipa Marques Magalhães

**Avaliação de desempenho: uma ferramenta
para o desenvolvimento profissional**

outubro de 2014



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Rita Filipa Marques Magalhães

Avaliação de desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional

Relatório de Estágio
Mestrado em Educação: Formação, Trabalho
e Recursos Humanos

Trabalho realizado sob orientação da
Doutora Maria Teresa Jacinto Sarmento Pereira

outubro de 2014

Nome: Rita Filipa Marques Magalhães

Endereço electrónico: ritamagalhaes12@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 13713453

Título do relatório: Avaliação de desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional

Orientadora: Doutora Maria Teresa Jacinto Sarmento Pereira

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado: Mestrado em Educação: Formação, Trabalho e Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 31/10/2014

Assinatura: _____

*A ti mãe, pelo apoio incondicional,
pela dedicação e por acreditar sempre em mim.*

AGRADECIMENTOS

À docente Maria Teresa Jacinto Sarmiento, por todo o apoio, dedicação e empenho em tornar possível todo este processo.

À minha família, por todo o amor, compreensão, incentivo e dedicação prestados ao longo deste período. Devo-lhes tudo o que sou.

A todos os docentes do Mestrado, pela transmissão de conhecimentos sábios e fulcrais para o desenvolvimento desta tese.

Ao presidente da instituição, pela amabilidade, receptividade e integração.

Às minhas colegas da instituição pela integração e o à vontade sentido desde o primeiro momento.

A todas as pessoas que de uma maneira ou de outra contribuíram para a concretização e finalização de mais uma etapa da minha vida.

Avaliação de desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional

Rita Filipa Marques Magalhães

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Universidade do Minho

2014

Resumo

O presente relatório insere-se na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos no âmbito do mestrado em Educação, tendo como finalidade a construção do modelo de avaliação de desempenho para posterior implementação no contexto de uma instituição de solidariedade social.

A avaliação de desempenho, enquanto estratégia de gestão de recursos humanos, permite aos colaboradores identificar potencialidades e debilidades de cada um, definir formas de apoio ao desenvolvimento profissional, destacando necessidades individuais de formação, dando sempre um feedback contínuo do seu percurso, evidenciando resultados e ajudando a identificar e a reconhecer o mérito de cada um.

Sendo uma instituição em constante desenvolvimento faz - sentido incutir esse sentimento aos colaboradores pois são eles que fazem uma instituição, sendo assim fundamental avaliar o desempenho de cada um. Ao longo deste processo foram utilizadas várias metodologias qualitativas e técnicas de recolha de dados, como a entrevista, a pesquisa documental e o inquérito por questionário; foram também usadas outras técnicas realizadas informalmente, tendo sido feita posteriormente a análise de conteúdo.

Os resultados mostram a desconfiança e a falta de informação que alguns colaboradores ainda têm sobre a avaliação do desempenho, contudo, a construção do modelo e as várias perspetivas analisadas, permitiram concluir que cada organização tem linhas de atuação e objetivos organizacionais específicos e há que escolher qual o melhor modelo para implementar, nem que para isso se tenha que o criar de raiz e que, acima de tudo, seja aceite por todos os intervenientes.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; desenvolvimento profissional; gestão do desempenho

Performance evaluation: a tool for professional development

Rita Filipa Marques Magalhães

Professional Practice Report

Master in Educacion – Training, Work and Human Resources

University of Minho

2014

Abstract

This report falls under the area of expertise of Training, Employment and Human Resources under the MA in Education, with the aim of building performance evaluation model for further implementation in the context of a social welfare institution.

The performance evaluation, while the human resource management strategy, allows employees to identify strengths and weaknesses of each, define ways to support professional development, highlighting individual training needs, always giving continuous feedback of your route, showing results and helping to identify and recognize the merits of each.

As an institution is constantly evolving - meaning instill this feeling to reviewers because they are what make an institution, so fundamental to evaluate the performance of each. Throughout this process several techniques and qualitative methods of data collection, such as interviews, document research and the questionnaire survey were used; were also used other techniques carried out informally, taking place later content analysis.

The results show the mistrust and lack of information that some employees are still on the evaluation of performance, however, the model construction and the various perspectives analyzed, showed that each organization has specific lines of business and organizational goals and should be chosen what the best model to implement, even if it has to create the root and, above all, be accepted by all stakeholders.

Keywords: performance evaluation; professional development; performance management

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I.....	5
ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL	5
1.1. História da Instituição.....	5
1.2. Linhas de Atuação.....	5
1.3. Organograma.....	9
1.4. Recursos Humanos da Instituição.....	12
1.5. Atividade Formativa.....	13
1.6. Problemática.....	14
1.7. Objetivos da Intervenção	14
1.8. Objetivos Gerais	14
1.9. Objetivos Específicos.....	15
1.10. Recursos Humanos	15
1.11. Recursos materiais	15
1.12. Recursos Financeiros.....	16
1.13. Recursos Técnicos.....	16
CAPITULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	17
2.1. Avaliação de Desempenho.....	17
2.2. Objetivos da Avaliação de Desempenho	22
2.3. Padrões de desempenho no sistema de A.D.	24
2.4. Quem deve avaliar?	25
2.5. Erros da Avaliação de Desempenho	26
2.6. Métodos de Avaliação de Desempenho	28
2.7. Novas tendências em avaliação de desempenho	31
CAPITULO III - FUNDAMENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO EM CONTEXTO DE ESTÁGIO	

3.1. A investigação qualitativa em Educação	35
3.2. Estudo de caso.....	36
3.3. Técnicas de Recolha de Dados	38
3.3.1. Inquérito por Questionário.....	39
3.3.2. Entrevista	42
3.3.3. Análise Documental	44
3.3.4. O outro lado da recolha de dados.....	46
3.3. Tratamentos dos dados	47
3.4. Apresentação dos Resultados	55
3.4.1. Entrevista	55
3.4.2. Inquérito por questionário	56
3.5. Apresentação/discussão da intervenção	59
3.6. Apresentação do modelo de trabalho	60
3.7. Discussão dos resultados	83
Considerações finais.....	87
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA	91
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	92
ANEXOS.....	95
ANEXO I – Funções colaboradores.....	97
ANEXO II – Objetivos Individuais	109
ANEXO III – Inquérito por questionário “Clima Organizacional”	115
ANEXO IV – Entrevista ao Presidente	133
ANEXO V – Modelo.....	137

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I - Recursos Humanos da Instituição.....	12
Quadro II - Etapas do processo de Avaliação de Desempenho	21
Quadro III - Técnicas de recolha de dados.....	39
Quadro IV - Entrevista - análise de conteúdo.....	50
Quadro V - Questionário - análise de conteúdo	53
Quadro VI - Funções colaborador 1	61
Quadro VII - Funções colaborador 1	63
Quadro VIII - Funções colaboradora 2	64
Quadro IX - Funções colaboradora 3	64
Quadro X - Funções colaboradora 4	65
Quadro XI - Funções colaboradora 5	66
Quadro XII - Funções colaborador 6	67
Quadro XIII - Funções colaboradora 7	67
Quadro XIV - Objetivos colaborador 1	70
Quadro XV - Objetivos colaboradora 2	71
Quadro XVI - Objetivos colaboradora 3	73
Quadro XVII - Objetivos colaboradora 4	75
Quadro XVIII - Objetivos colaboradora 5	76
Quadro XIX - Objetivos colaborador 6	78
Quadro XX - Objetivos colaboradora 7	79

ÍNDICE DE ORGANOGRAMA

Organograma da Instituição.....	9
---------------------------------	---

INTRODUÇÃO

O plano de estágio elaborado surge na continuação do Mestrado em Educação: Formação, Trabalho e Recursos Humanos, constituindo a componente final para a obtenção do grau académico de Mestre. Tendo sido iniciado em 1 de outubro de 2013 e finalizado em junho de 2014, teve como supervisor local o presidente da instituição e como orientadora a Professora Doutora Maria Teresa Jacinto Sarmento Pereira, tendo como tema a “A avaliação de desempenho como mecanismo de desenvolvimento profissional”.

A instituição de estágio é uma instituição de solidariedade social mais direcionada para professores ativos ou desempregados e educadores de infância, sediada em Braga, e tem como missão a valorização profissional, social e humana dos docentes de todos os níveis de ensino através da promoção de ações de natureza diversa, científica, cultural e formativa, não deixando de apoiar a vertente da integração social, prestação de serviços médicos e profiláticos e a dinamização dos tempos livres. Não só direcionada para os docentes, esta instituição realiza ao longo do ano várias atividades, muitas delas realizadas pela *Clarabóia – Agenda Cultural*, atividades maioritariamente gratuitas e destinadas a todo o público. Para além destas atividades, esta instituição oferece um vasto leque de formações financiadas e não financiadas, formações profissionais, modelares certificadas, formações livres, formação contínua de professores e tem ao dispor dos associados e seus familiares uma academia de música. A instituição atua em outras áreas igualmente importantes, tendo ao dispor dos associados uma vasta área de serviços. Com vários departamentos fundamentais, nota-se a falta de um departamento de recursos humanos, no entanto, verifica-se que algumas práticas de recursos humanos são efetuadas.

A implementação de um processo de avaliação de desempenho é fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização. Não se trata somente de um ato puro de avaliar, mas sim de um processo com várias etapas que dá a oportunidade aos colaboradores de se desenvolverem, destacarem e melhorarem algumas debilidades no seu contexto de trabalho. A avaliação de desempenho faz com que colaboradores eficientes se destaquem e aqueles com mais dificuldades sejam ajudados a melhorar; assim, se a organização faz com que os seus colaboradores se desenvolvam, a organização também se irá desenvolver.

Nota-se ainda que existe muita relutância e medo quando se fala de avaliar o desempenho; os colaboradores vêem este processo como uma forma de punição, pensando muitas vezes que será

usada para despedir. Avaliar o desempenho é contribuir para gerar informação útil para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e da organização. Avaliar envolve a construção de metas e ter como objetivo cumpri-las.

Assim, a temática escolhida foi a avaliação de desempenho, adotada como uma ferramenta de desenvolvimento profissional/pessoal e de evolução contínua. A implementação deste processo é imprescindível para as organizações e contribui para a obtenção de melhores desempenhos e a garantia da qualidade. É uma das ferramentas mais versáteis ao dispor da gestão, beneficiando tanto os colaboradores como a empresa. O presidente da instituição prefere chamar gestão do desempenho, em vez de ser uma mera avaliação, é a identificação de oportunidades de melhoria, orientando o colaborador para aspetos que deva desenvolver.

O plano traçado, tendente a implementar a avaliação de desempenho, consistiu, numa primeira fase, em construir os objetivos individuais, respeitantes a cada colaborador do departamento administrativo e financeiro. Todavia, previamente existiu um trabalho de identificação e levantamento das tarefas constantes do conteúdo funcional de cada um, seguindo-se o desenvolvimento do processo metodológico a desencadear. Depois de feito este processo foi feita uma entrevista ao presidente da instituição e foi realizado um inquérito por questionário aos sete colaboradores da parte administrativa.

O tipo de metodologia adotada foi o estudo de caso, tendo como instrumentos de recolha de dados a observação, entrevistas, pesquisa documental e o inquérito por questionário com o enquadramento de algumas componentes de investigação/ação.

No capítulo I deste relatório é feito o enquadramento contextual da instituição, onde é destacada a sua história e as linhas de atuação da mesma, a atividade formativa, a problemática, os objetivos gerais, específicos, os recursos humanos, materiais, financeiros e técnicos utilizados durante o tempo de estágio.

O capítulo II é constituído pelo enquadramento teórico, onde se evidenciam alguns pontos, como a descrição e análise de funções, o que é a avaliação de desempenho segundo a opinião de vários autores, quais são os objetivos quando se implementa um processo de avaliação de desempenho, os padrões de desempenho, quem deve avaliar, que erros é que são mais comuns durante este processo, quais os métodos/modelos disponíveis para adaptar a uma realidade organizacional e as novas tendências que ao longo dos anos têm surgido sobre a avaliação de desempenho.

No capítulo III, a fundamentação da investigação/intervenção em contexto de estágio, destacam-se os pontos sobre o que é a investigação qualitativa, o que é o estudo de caso e o porquê

da escolha deste método, as técnicas de recolha de dados usadas, como a entrevista, o inquérito por questionário e a análise documental, assim como uma pequena abordagem a outras técnicas usadas informalmente; em seguida são apresentados os dados da entrevista e do inquérito por questionário, é feita a análise de conteúdo dos mesmos, e, por fim, fazemos a apresentação os resultados.

Por último, no capítulo IV, a apresentação e discussão dos dados, é apresentado detalhadamente todo o processo de investigação, desde a construção das funções de cada colaborador, a construção dos objetivos, algumas considerações sobre a entrevista e o inquérito por questionário, assim como todo o processo de construção e aceitação do modelo avaliativo, seguido das considerações finais onde é feita uma análise crítica dos resultados e das implicações evidenciando o impacto do estágio em três níveis, pessoal, institucional e conhecimento para a minha área de formação.

Por fim, o relatório termina com duas partes também importantes que comprovam toda a informação e trabalho relatado, as referências bibliográficas e os anexos.

CAPITULO I

ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

Neste capítulo irá ser abordada toda a história da instituição, o seu processo de desenvolvimento, as linhas de atuação, o organograma que está implementado, quais os recursos humanos da instituição, a atividade formativa, a problemática que irá ser estudada, quais os objetivos de intervenção, os objetivos gerais e específicos e todos os recursos utilizados ao longo do estágio.

1.1. História da Instituição

A instituição em estudo nasceu a partir de uma ideia do Dr. António Gomes de Faria, Diretor do Distrito Escolar de Braga. Efetivamente, nos finais de 1978, convidou 15 professores, aos quais expôs a ideia da criação de uma associação de professores sem fins lucrativos e afastada de qualquer ligação sindical, política ou ideológica.

A finalidade da criação da instituição seria a promoção cultural, desportiva e recreativa, bem como a prossecução de objetivos sociais. O grande desígnio da sua atuação assentava na união fraterna num são convívio entre todos os associados.

Esta é uma instituição de solidariedade social, reconhecida de interesse público, que assume como missão a valorização profissional, social e humana dos docentes de todos os níveis de ensino, através da promoção de ações de natureza diversa, designadamente de carácter científico, cultural e formativo, incluindo o apoio na vertente da integração social, da prestação de cuidados médicos e profiláticos e da dinamização de atividades de tempos livres. Esta instituição oferece um conjunto muito diversificado de atividades e serviços aos seus associados e respetivos familiares, alguns deles igualmente disponíveis para o público em geral. Com sede em Braga tem presentemente quase 11.000 associados em todo o país.

1.2. Linhas de Atuação

As linhas gerais de atuação inscritas no plano de ação para 2014, na continuidade das de 2013, são as que a seguir se transcrevem:

- i. O processo de aprovação de novos estatutos é um marco histórico para a associação, enquanto objetivo de grande significado e relevância para a consecução da estratégia de modernização e consolidação da instituição, dotando-a de um conjunto de mecanismos de regulação normativa que lhe permita responder às exigências de crescimento sustentado do seu projeto.
- ii. A cessação das atividades dirigidas a um público infantojuvenil em meados de 2012, com o caráter do projeto da *Academia Ser e Saber*, encontra na *Academia de Música* uma nova esperança para responder à importância estratégica que se atribui à educação-formação das gerações mais jovens, com a perspectiva de criação de uma dinâmica intergeracional.
- iii. Em paralelo com este projeto têm vindo a ser desenvolvidas iniciativas pontuais no âmbito da *MINI-CLARABÓIA*, pretendendo-se em 2014 conferir a essa programação mais regularidade, com atividades de caráter sociocultural e lúdico que, de forma integrada com a dinâmica específica da *Clarabóia – Agenda de Identidade e Cultura*, assegure a realização de iniciativas de relevo para a formação integral das crianças e jovens, ao mesmo tempo que os mantém identificados com o projeto da instituição.
- iv. A implementação das condições legais e regulamentares para que seja possível dar início ao projeto de APOIO DOMICILIÁRIO vai finalmente permitir que em 2014 se concretize um anseio de há longa data, numa área de enormíssima relevância para ajudar os associados mais necessitados que optem por manter-se em suas casas em vez de ingressar no lar residencial.
- v. O projeto solidário *Novelos de Afetos – Meadas de Partilha* vai entrar em 2014 numa nova fase de desenvolvimento, concluída a experiência-piloto no Agrupamento de Escolas Dr. Francisco Sanches com enorme êxito, através do envolvimento de mais agrupamentos/escolas não agrupadas, mais alunos, mais parceiros e mais recursos financeiros, alguns dos quais decorrentes da comemoração do 35.º aniversário da instituição, na certeza de que esta é uma excelente iniciativa solidária para ajudar alunos de escolas públicas, provenientes de contextos muito carenciados, assim como os respetivos professores, apoiando a uma melhor integração de todos num processo de ensino e aprendizagem que se deseja promotor do sucesso escolar dos estudantes e da realização profissional dos docentes,
- vi. A orientação programática de caráter geral a que se referem os pontos precedentes, mantendo a ambição e crença no futuro da instituição, insere-se numa linha de continuidade na afirmação da instituição em áreas fulcrais para o cumprimento da sua missão, que nos últimos anos tem apresentado índices de crescimento global superiores às melhores expectativas.

- vii. A aposta estrutural na identificação e aprofundamento de um caminho de desenvolvimento estratégico que permita configurar o futuro da instituição a médio e a longo prazo nunca pode deixar de constituir uma preocupação da gestão da instituição, na certeza de que tem de ser conciliada, em termos de oportunidade, com as circunstâncias de um presente muito centrado na execução rigorosa do orçamento.
- viii. A folga orçamental para investimentos mantém-se direcionada para a área de comunicação e *marketing*, em coerência com a importância vital que assume a aproximação sucessiva da Instituição aos associados e seus familiares a partir de uma base tecnológica; num período de agravamento imparável das condições de vida, é essencial o reforço dos meios de divulgação das vantagens que a instituição proporciona aos docentes e seus familiares.
- ix. Estes benefícios procedem de uma estratégia de crescimento assente em parcerias institucionais: gerindo em rede, adquirindo dimensão negocial, incorporando a planificação estratégica na gestão social e experimentando práticas fundadas na cooperação em prol do aprofundamento dos níveis de bem-estar dos associados e das suas famílias.
- x. O realismo que caracteriza o orçamento para 2014 e o contínuo agravamento das injustíssimas dificuldades que afetam a generalidade dos professores não são compagináveis com otimismo excessivos no respeitante ao crescimento de receitas extraordinárias que possa implicar o aumento das verbas disponíveis para investimento; no entanto, com a continuidade do esforço no que se refere ao aumento do número de associados, também decorrente do apoio na área da comunicação, prevê-se que haja alguma capacidade de poupança, acautelando-se assim este princípio de boa gestão.
- xi. A expectativa e o trabalho a desenvolver vão no sentido de que o ano de 2014, à semelhança do de 2013, continue a pautar-se pela estabilidade, designadamente no plano económico-financeiro, assente em alguns fatores de maior relevo – a seguir explanados –, esperando-se que sejam eles próprios os principais elementos catalisadores da concretização desse objetivo primordial:
- A prossecução da divulgação de um leque de serviços de exceção oferecidos pela instituição a novos associados residentes no *Grande Porto*, *Litoral Norte* e *Alto Minho*, numa operação que decorre da parceria com agrupamentos/escolas não agrupadas dessas regiões, integra a possibilidade de realização de formação promovida pelo *Centro de Formação* nas instalações dessas entidades, além das existentes desde há cerca de um ano – Colégio de Lourdes (Santo Tirso) e Universidade Lusíada (Vila Nova de Famalicão);

- A extensão das competências do *Centro de Formação* à formação profissional para outros públicos, quer a financiada quer a não financiada, essencial para a consecução do crescimento dos índices de desempenho global alcançados em 2013, vai manter o mesmo ímpeto em 2014, caso haja candidaturas ao *POPH – Programa Operacional Potencial Humano*, dinâmica a que se junta a resultante da parceria com a *Porto Editora* para a realização de formação contínua de professores;
- As medidas de austeridade exigem que a *Instituição/Departamento de Serviços aos Associados* prossiga com a intensificação das soluções de apoio em áreas essenciais para o dia-a-dia dos professores, com especial acuidade no que concerne aos que se encontram na situação de desemprego – proteção social, saúde, formação, educação, apoio jurídico – aproximando-as de um número crescente de beneficiários;
- O alargamento das parcerias a alguns setores-chave da atividade económica é uma das orientações estratégicas prioritárias a prosseguir em 2014, nomeadamente com uma empresa de distribuição de combustíveis e com prestadores de serviços de saúde, sempre com o intuito de melhorar o acesso a áreas essenciais para a vida dos professores;
- A nível interno, na sequência da reestruturação da área da restauração encetada no final de 2012, designadamente com o serviço de *self-service*, é expectável que em 2014 se consolide o crescimento registado em 2013, face à captação de novos públicos e ao investimento em profissionais de elevada competência técnica.

O projeto *Clarabóia – Agenda de Identidade e Cultura* apresenta uma pujança e prestígio assinaláveis, mantendo-se fiel a dois princípios de orientação fundamentais: a salvaguarda da notoriedade granjeada na opinião pública ao longo dos anos e, simultaneamente, a programação de atividades caracterizadas pela sua maior abrangência e identidade com a associação e o seu público-alvo.

A *Comunicação* e o *Marketing* mantêm-se como o principal centro impulsionador da ação da instituição em 2014, contemplando, no leque de competências que lhe estão cometidas, a definição e implementação de medidas que aprofundem a imprescindível aproximação da associação aos professores, aproveitando nesse processo o potencial resultante da renovação da imagem institucional.

A estratégia de alargamento do âmbito de influência da instituição prossegue em 2014, seja através da dinamização dos atuais protocolos com as direções de agrupamentos de escolas/escolas não agrupadas, seja disponibilizando aos associados, residentes em localidades distantes da sede, um leque de benefícios que justifiquem a sua condição de membro da associação. Os meios de

comunicação capazes de apoiar a promoção desta orientação são, essencialmente, a participação regular no projeto *periscópio*, uma parceria entre a *Rádio FF (Faculdade de Filosofia)* e o *Diário do Minho*, o novo sítio na *internet* e as *newsletters* semanal *e.notícias* e trimestral *e.palavras*.

A instituição não possuiu formalmente um departamento de recursos humanos, sendo essa uma função indiscriminada, que possui um caráter administrativo, sendo no entanto visíveis algumas práticas de gestão de recursos humanos como, por exemplo, o recrutamento e seleção, que são efetuados com o apoio do Instituto de Emprego e Formação Profissional, sempre que há recurso a profissionais na situação de desemprego.

Relativamente á implementação de uma política de recursos humanos, o *Presidente* revelou a importância da implementação de medidas que visam melhorar o bem-estar dos colaboradores, procurando que estes se sintam motivados e satisfeitos, conjugando as necessidades da associação com as expectativas dos colaboradores, em termos de desenvolvimento pessoal e profissional.

1.3. Organograma

A instituição organiza-se de uma forma lógica e prática. Assim, como órgão social máximo, no topo da hierarquia, está a assembleia geral, seguida do conselho fiscal, direção, secretariado e comunicação e *marketing*. Em seguida divide-se por vários departamentos: *departamento administrativo e financeiro*, *departamento técnico do lar residencial*; *departamento de educação e formação*, *departamento de identidade e cultura*, *departamento de serviços aos associados* e o *departamento de apoio técnico*.

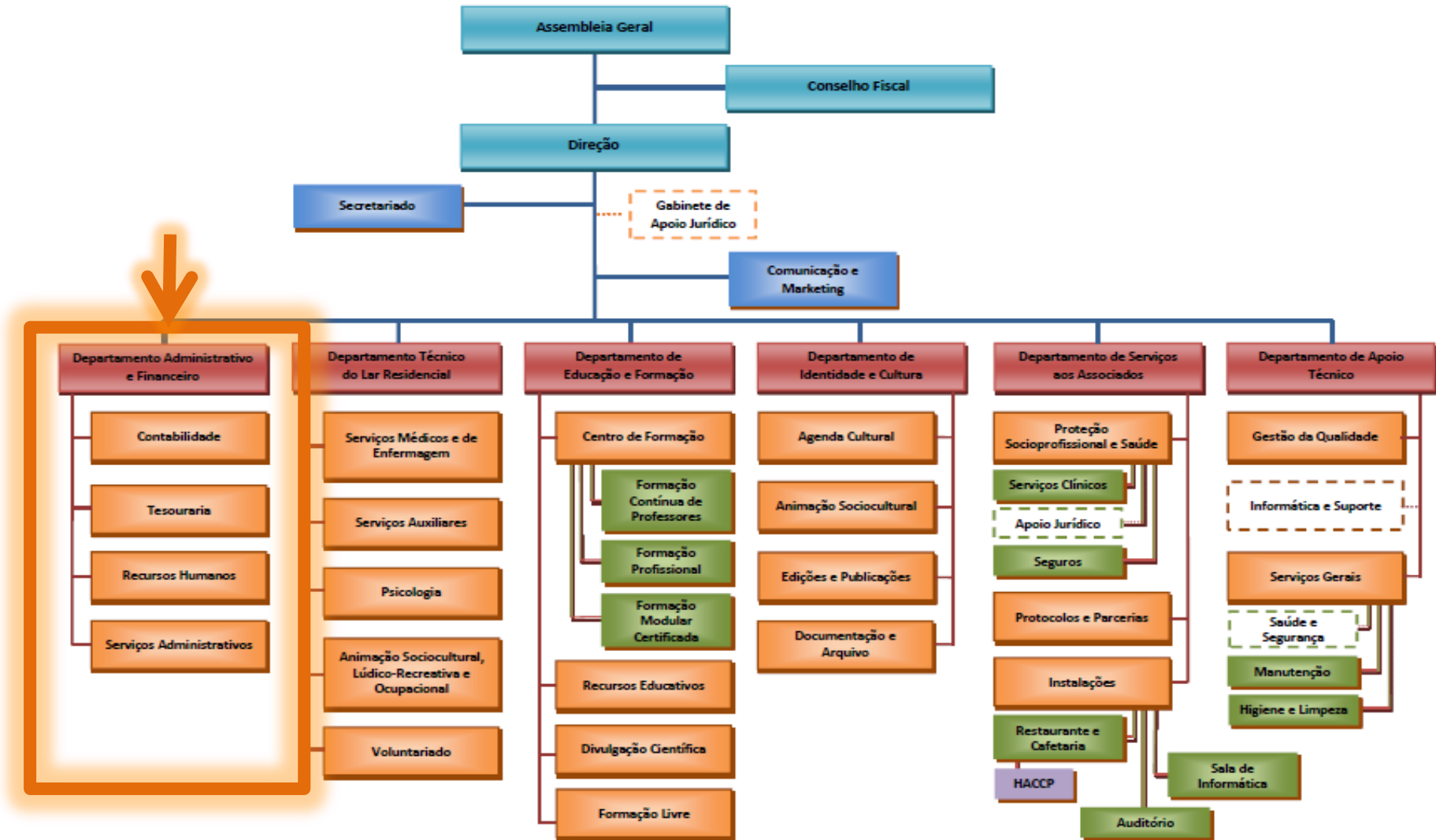
Em cada um dos departamentos há um diretor, que pode delegar funções em áreas funcionais, mas estes reportam sempre as informações ao presidente da instituição.

O departamento que vai ser alvo do processo de avaliação de desempenho é o *departamento administrativo e financeiro*, do qual fazem parte sete colaboradores, que desempenham funções muito distintas, como contabilista, tesoureiro, responsável pela formação, responsável pela qualidade, pelas viagens e outras funções administrativas. A referência a alguns colaboradores como sendo “responsável”, quer dizer que não têm nenhuma certificação que os qualifique enquanto formadores ou técnicos de qualidade.

Nesta instituição não se justifica que haja um *departamento de recursos humanos* isolado, face ao número reduzido de colaboradores, estando centralizado numa só pessoa, precisamente a responsável pelo *departamento administrativo e financeiro*.

Pertinente seria também se o setor das viagens, que neste momento faz parte do *departamento de identidade e cultura*, passasse para o *departamento de serviços aos associados*, pois é uma área exclusiva para os associados com especificidades destinadas aos mesmos.

Organograma I – Valências



1.4. Recursos Humanos da Instituição

A atual instituição abrangida pelo projeto de estágio tem ao seu dispor diversas valências, o centro de formação; edições e recursos educativos; a Clarabóia – agenda cultural; o Lar Residencial, a proteção social; na área da saúde as análises clínicas e citologia oncológica e protocolo com o Grupo Trofa Saúde; gabinete de apoio jurídico; viagens e férias; protocolos e parcerias; o projeto de comunicação e imagem, SITE e E.NOTÍCIAS, um espaço de notícias permanente.

Possui também alguns recursos físicos fundamentais para o decorrer de algumas atividades que esta instituição oferece, como o auditório, sala de informática, biblioteca e restaurante/cafeteria e ainda os quartos dos residentes.

No quadro abaixo estão especificados os recursos humanos existentes; apesar de possuir muitas valências e atividades, esta é uma instituição pequena, como podemos reparar no número de colaboradores existentes. Existe assim, o presidente, o *departamento administrativo e financeiro* é constituído por sete colaboradores, uma contabilista/TOC (técnica oficial de contas), uma telefonista de 2º e cinco escriturários de 1º, é neste setor que vai incidir a avaliação de desempenho. No setor do lar existe um diretor de serviços, oito ajudantes de ação direta de 1º e quatro ajudantes de ação direta de 2º.

No setor do bar/restaurante existem cinco empregados de mesa, na cozinha existem três cozinheiros de 3º e dois ajudantes de cozinheiro.

O lar residencial da instituição é composto por oito ajudantes de ação direta de primeira e quatro ajudantes de ação direta de segunda.

Existem ainda dois porteiros de 1º, uma lavadeira, uma psicóloga, uma encarregada de serviços gerais, uma diretora de serviços/diretora de Comunicação e Marketing e uma Designer de Comunicação. Ao todo a instituição tem cerca de trinta e oito colaboradores dispersos nas diversas áreas da instituição.

Quadro I - Recursos Humanos da Instituição

Descrição
Presidente de Direção
Escriturário de 1. ^a
Diretor de Serviços/Diretor Técnico do Lar
Porteiro de 1. ^a

Ajudante de Ação Direta de 1. ^a
Ajudante de Ação Direta de 2. ^a
Lavadeira
Encarregada Geral/Serviços Gerais
Cozinheira de 3. ^a
Ajudante de Cozinheiro
Empregado de Mesa
Psicóloga
Contabilista/Técnica Oficial de Contas
Telefonista de 2. ^a
Diretora de Serviços/Diretora de Comunicação e Marketing
Designer de Comunicação

1.5. Atividade Formativa

A atividade formativa é acreditada pelo Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua (CCPFC) e certificado pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), realiza-se em diversos espaços, na Universidade Lusíada (Vila Nova de Famalicão), Colégio de Lourdes (Santo Tirso) e em Braga, sendo que algumas formações são realizadas na sede da instituição na Avenida Central. O público-alvo das formações são principalmente professores ativos ou desempregados e educadores de infância.

No plano da atividade formativa esta instituição tem um leque variado de formações, formações modelares certificadas gratuitas, formação contínua de professores, formação profissional, oficinas de formação livre e *e-learning*.

As formações livres são maioritariamente frequentadas por professores, associados ou familiares aposentados, com mais de cinquenta e cinco anos. A formação contínua de professores é frequentada só por docentes com idades entre os trinta e cinquenta e cinco anos de idade, a formação modelar é frequentada por desempregados com idades entre os dezoito até aos cinquenta anos, a formação livre é frequentada por associados e não associados e é frequentada por pessoas com idades entre dezoito e os cinquenta. O objetivo principal da formação é "...contribuir para o desenvolvimento profissional dos Educadores de Infância e Professores do ensino básico e secundário nas suas diversas dimensões, tais como, profissional, social e ética, desenvolvimento do ensino e da aprendizagem,

participação na escola e relação com a comunidade, desenvolvimento e formação profissional ao longo da vida” (Presidente da instituição).

1.6. Problemática

A instituição estudada é uma instituição de solidariedade social, reconhecida de interesse público, que tem como missão a valorização profissional, social e humana dos docentes de todos os níveis de ensino, através da promoção de ações de carácter científico, cultural e formativo.

Foi com o objetivo de responder de forma mais eficaz à sua missão que se iniciou o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores do setor administrativo e financeiro, pretendendo-se logo de seguida alargar o modelo aos outros setores da organização.

A fim de acautelar a adequação deste processo, a instituição fez uma parceria com a empresa conceituada, a *CH Business Consulting*, criando um quadro de avaliação pertinente e alinhado com os objetivos previamente definidos pela associação para cada colaborador.

Assim, numa primeira fase, foi necessário conhecer todos os colaboradores e quais as suas funções, seguindo-se então a definição dos correspondentes objetivos gerais e específicos.

O propósito é o de alterar as práticas e as rotinas dos colaboradores, de modo a que o processo de avaliação de desempenho seja visto de uma forma crítica e como um instrumento de desenvolvimento profissional e pessoal.

1.7. Objetivos da Intervenção

A fim de garantir uma adequada implementação deste projeto, foi necessário construir objetivos de intervenção para estabelecer linhas orientadoras, dando conhecimento integral do processo a todos os colaboradores e muito especificamente dos objetivos que a organização se propõe cumprir por seu intermédio.

1.8. Objetivos Gerais

Os objetivos gerais descrevem grandes orientações para a ação; são coerentes com as finalidades do projeto e descrevem as grandes linhas do trabalho a seguir. Frequentemente, explicitam

intenções para cada um dos públicos-alvo e respondem às perguntas “o que vou fazer” e “como o vou fazer”.

Assim, como objetivos gerais propõem-se: (1) compreender as dinâmicas existentes na instituição; (2) desmistificar o conceito de avaliação de desempenho; (3) definir formas de apoio ao desenvolvimento profissional de cada colaborador; (4) diagnosticar o potencial de desenvolvimento dos colaboradores; (5) melhorar o seu desempenho futuro.

1.9. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos exprimem os resultados que se esperam atingir, detalham os objetivos gerais, operacionalizando-os, são quantitativos ou qualitativos, indicam estádios a alcançar, são expressos em termos mais descritivos de situações a concretizar, são a base para a avaliação final e devem ser claros, precisos, sempre que possível quantificáveis e respondentes à pergunta “como o vou fazer”.

Como objetivos específicos destacam-se: (1) construir os objetivos de cada colaborador alinhando-os com os objetivos da instituição e de cada departamento; (2) implementar o modelo de avaliação de desempenho proposto pela empresa *CH Business Consulting*, (3) fornecer o feedback aos colaboradores como forma de garantia da qualidade dos serviços;

1.10. Recursos Humanos

É também necessário acautelar a existência de recursos humanos para a concretização deste projeto, tais como, o coordenador, os colaboradores e o especialista da empresa *CH Business Consulting*.

1.11. Recursos materiais

Um recurso material é um meio que permite alcançar aquilo a que nos propomos, assim é necessário um computador, alguns recursos disponibilizados pela instituição, *internet* e impressora.

1.12. Recursos Financeiros

Um recurso financeiro é um meio, seja monetário ou não, no qual é possível obter algo que se pretende. Neste caso os recursos financeiros que serão necessários são as despesas com a alimentação, despesas com material e despesas com bibliografia.

1.13. Recursos Técnicos

Para complementar o estágio é necessário que a organização forneça alguns recursos técnicos como: documentação respeitante à sua caracterização; documentação relativa aos colaboradores do setor administrativo e financeiro; acesso a todos os intervenientes do processo de avaliação de desempenho; aconselhamento e orientação científica.

CAPITULO II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo abordará algumas questões sobre a avaliação de desempenho, num primeiro momento sobre o que é a avaliação; quais os objetivos da avaliação; alguns padrões de desempenho; quem deve efetuar o processo de avaliação; quais os erros que podem ocorrer durante a avaliação de desempenho; quais os métodos existentes e as novas tendências da avaliação de desempenho.

2.1. Avaliação de Desempenho

“Avaliar significa confrontar um conjunto de informações com um conjunto de critérios com o fim de tomar uma decisão” (De Ketele, 1993:46).

As práticas de avaliação de desempenho não são recentes, há informações de que no século IV, na fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um dos seus jesuítas.

Regista-se também que, em 1842, nos Estados Unidos, o Serviço Público Federal implementou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos seus funcionários; em 1880, o exército americano também desenvolveu o mesmo sistema e, em 1918, a *General Motors* já tinha um sistema de avaliação para os seus executivos. Só depois da Segunda Guerra Mundial os sistemas de avaliação de desempenho tiveram uma ampla divulgação entre as empresas (Chiavenato, 1998:321).

Assim, nos dias de hoje, e com o desenvolvimento dos programas de avaliação de desempenho, as organizações sentem maior necessidade de introduzir e rever os seus programas de avaliação para aferir possíveis causas de redução dos índices de produtividade e/ou de qualidade, aumento de reclamações, aumento de custos, incremento de acidentes de trabalho, absentismo e/ou elevada rotação de pessoal, progressos na carreira, mudança do posto de trabalho, aumento salarial, melhoria do posto de trabalho. A avaliação de desempenho torna-se assim fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores e o crescimento da própria organização; colaboradores eficientes, responsáveis e felizes fazem com que a empresa cresça ao mesmo ritmo que eles.

Porém, nem sempre é fácil determinar qual o programa de avaliação que mais se adequa a cada organização. Não existe um programa de avaliação de desempenho isento de erros e totalmente correto. Cada organização tem necessidades e características distintas, optando por implementar o

método de avaliação mais adequado, atendendo à sua dimensão, história, objetivos, à natureza das funções, resultados pretendidos, ao propósito da avaliação e à procura da veracidade dos resultados da mesma.

Para que os programas de avaliação de desempenho sejam eficazes, existem cinco requisitos identificados, (1) *relevância*; (2) *sensibilidade*, (3) *confiança*, (4) *aceitabilidade*, (5) *praticabilidade* e (6) *confiança entre os intervenientes* (Gomes et al 2008:492).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários numa determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, que analisa a sua postura profissional, o seu conhecimento técnico e a sua relação com os parceiros de trabalho.

Este processo de avaliação é dinâmico e envolve o avaliado, o gestor e os seus pares e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. Trata-se de um excelente meio de localizar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas na organização, de adequação ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias quanto à necessidade de desenvolvimento de determinadas competências, e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano.

Avaliar o desempenho dos colaboradores pode ser visto como um instrumento de controlo. O objetivo da avaliação é obter um resultado final com efeitos positivos na motivação e desenvolvimento do colaborador.

A avaliação de desempenho é um tema muito importante no que toca à gestão das organizações, podendo ser definida como “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização” (Gomes *et al*, 2008:484).

É definida como um processo organizacional em que estabelecem padrões de resultados, valores, tudo em conformidade com a estratégia e objetivos da organização. Este processo avaliativo estimula a melhoria dos processos, das atividades e do resultado do trabalho de forma a atingir os objetivos inicialmente estabelecidos.

O alinhamento entre todos os membros da organização, entre a ação dos indivíduos e os objetivos e valores da mesma é fundamental para que cada colaborador compreenda qual o seu papel e qual o seu contributo para o sucesso da mesma.

Segundo Caetano & Fernandes,

“A avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização. Em termos gerais qualquer sistema de avaliação de desempenho pode ser conceptualizado como integrando um conjunto de três componentes, dinamicamente interligadas, e que incluem os objetivos, os instrumentos e os procedimentos” (2002:360).

Assim, torna-se um conceito dinâmico, pois os colaboradores são sempre sujeitos a avaliação, quer de um modo formal, quer informal, com uma certa continuidade pelas organizações que veem na avaliação de desempenho uma mais-valia para o seu desenvolvimento. É também um meio pelo qual se podem sinalizar e localizar problemas do cargo que o colaborador ocupa, a integração do colaborador na organização, se desempenha com eficiência e eficácia as suas funções, questões como o desaproveitamento por parte dos colaboradores que executam funções para o qual não têm aptidões, entre outras.

A chave para que o *departamento de recursos humanos* implemente um sistema de avaliação de desempenho sem falhas, passa por assegurar um clima de trabalho, de respeito e de confiança entre os colaboradores; encorajar as pessoas a assumir responsabilidades e a definir metas de trabalho; exercer uma administração democrática, participativa; gerar uma expectativa de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional, criar um propósito e, o mais importante, transformar a avaliação de desempenho num processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento.

Assim, e seguindo esta lógica, Chiavenato (2004:259) refere-se à avaliação de desempenho como

“... uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial desenvolvimento futuro. Toda a avaliação de desempenho é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. A avaliação dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de várias abordagens que recebem denominações, como avaliação de desempenho, avaliação de mérito, avaliação dos empregados, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional, etc.”

Os programas de avaliação de desempenho podem ser feitos internamente, pelo *departamento de recursos humanos*, ou ser subcontratado a uma empresa especializada. Para se implementar um programa de avaliação de desempenho há algumas questões que devem ser feitas.

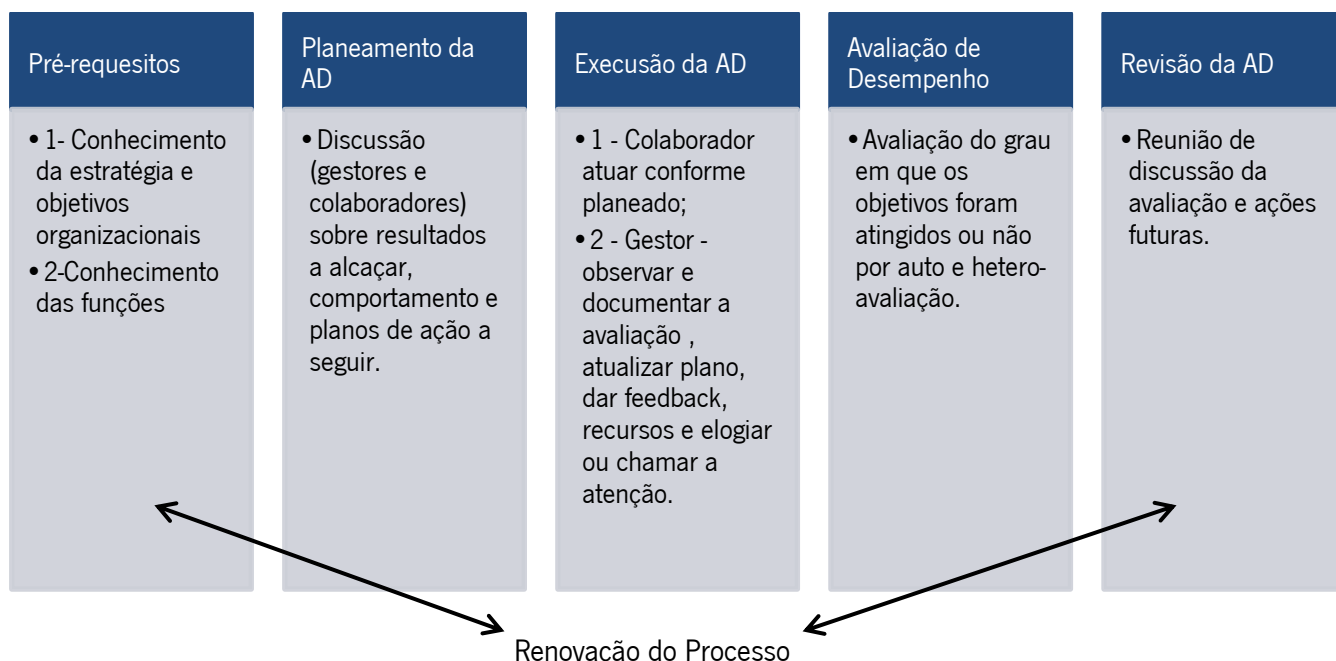
Para Chiavenato, (2012 cit in Pedrotti, 2012:3), existem seis questões que devem ser feitas quando se implementa um sistema de avaliação de desempenho, (1) porque avaliar o desempenho? (2) qual o desempenho que deve ser avaliado? (3) como avaliar o desempenho? (4) quem deve fazer a avaliação do desempenho? (5) quando avaliar o desempenho? e (6) como comunicar a avaliação de desempenho?

Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo, para os indivíduos, para a organização e para a própria comunidade.

Portanto, a avaliação de desempenho não deve abranger somente o desempenho atual das atividades, mas também o alcance de metas e objetivos da organização, desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação de desempenho, devendo concentrar-se numa análise objetiva do desempenho e não numa avaliação subjetiva, além de que deve ser aceite pelo avaliador e pelo avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o colaborador, além de que deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da organização, tornando-o mais bem preparado para produzir com eficiência e eficácia (Chiavenato, 2002 cit in Pedrotti, 2012:6).

Assim, quando se inicia um sistema de avaliação de desempenho deve-se ter em conta todos os elementos que fazem parte da organização e dar a conhecer sempre ao colaborador quais os objetivos que a organização se propõe a cumprir. É um processo central para qualquer sistema de gestão de recursos humanos. O quadro seguinte mostra as etapas que devem ser seguidas, quando se implementa um processo de avaliação de desempenho, existindo sempre no final, um processo de renovação, ou seja, qualquer programa de avaliação de desempenho tem que ser uma prática constante dentro das organizações, sendo sucessivamente revisto e melhorado.

Quadro II - Etapas do processo de Avaliação de Desempenho¹



(Retirado de *powerpoint* das aulas de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos: Gomes, J.F. *et al* (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Sílabo, p. 494)

Em algumas instituições ao se implementar um sistema de avaliação de desempenho é necessário para o sucesso do mesmo, analisar as funções dos colaboradores e caso seja preciso, redefini-las.

A análise e descrição de funções consistem num processo de recolha de informações sobre as tarefas e operações que cada individuo faz no seu dia-a-dia, que vai identificar o seu cargo na organização.

Existem vários métodos para se realizar este processo, entre eles destacam-se, o método de observar aquilo que os colaboradores fazem durante um período de tempo, de uma forma direta onde é registado todos os passos do colaborador; as entrevistas, a recolha de dados é feita através de uma entrevista entre o analista e o colaborador, tendo por base uma entrevista oral, que possibilita discutir e esclarecer toda as dúvidas que possam surgir; o questionário, um método barato mas em que a qualidade e a veracidade dos dados apresentam um carácter pouco objetivo, tende ainda a ser superficial e distorcido, e ainda existe a possibilidade de conciliar estes métodos todos.

¹ Retirado de *powerpoint* das aulas de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos: Gomes, J.F. *et al* (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Sílabo, p. 494

Esta análise deve responder a duas questões: a primeira, de conhecer o conteúdo do trabalho e descrever as exigências de realização, ou seja, os conhecimentos, as responsabilidades, as condições, os esforços físicos, entre outras; a segunda, obter uma imagem das funções que cada tarefa exige e da qualidade do desempenho, tornando-se assim imprescindível analisar para a garantia da qualidade, quer dos colaboradores quer da própria organização.

Para que todo este processo faça sentido numa organização, primeiramente há que explicar aos colaboradores o porquê desta avaliação. É por isso necessário que os objetivos da descrição e análise de funções estejam bem claros e visíveis a toda a comunidade organizacional (Chiavenato 2004:253).

2.2. Objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem despertado inúmeras reações contraditórias. Chiavenato (2004:263) menciona que há opiniões que referem que os recursos humanos servem como controlo da qualidade da matéria- prima e que a avaliação de desempenho é uma fiscalização da qualidade. Enquanto uma atua no princípio, na receção dos colaboradores e na sua qualidade, a outra avalia os colaboradores na realização das suas funções.

Inicialmente, quando se implementa um programa de avaliação de desempenho, este é visto como uma forma de avaliar e/ou punir o colaborador no decorrer do exercício da sua atividade. Todavia, numa outra perspetiva, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais versáteis de que as chefias dispõem, que beneficiam tanto o avaliador como o avaliado.

Do ponto de vista da administração, a implementação dos programas de avaliação de desempenho fornece informações ao departamento dos recursos humanos sobre todas as outras atividades decorrentes na organização.

A avaliação de desempenho não se pode restringir ao julgamento superficial das chefias em relação ao comportamento do colaborador no local de trabalho; é necessário quebrar esta barreira, localizar causas e estabelecer perspetivas de comum acordo com o avaliado.

“A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar esse objetivo básico – melhorar os resultados dos recursos humanos da organização – a avaliação do desempenho procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários” (Chiavenato, 2004:263).

A fixação clara dos objetivos gerais de uma organização e de cada departamento é a componente mais importante de um plano de avaliação de desempenho. Deles depende a eficácia da avaliação.

Os objetivos individuais devem ser definidos por escrito e serem conhecidos e aceites por cada colaborador. Estes deverão ser: (1) *quantificáveis*, quer através de grelhas de avaliação da *performance*, quer através de indicadores indiretos, (2) *calendarizados*, ou seja, deve ser definido quando estarão concluídos, (3) *alcançáveis*, nunca se deve definir objetivos que não possam ser atingidos, e (4) *ajustáveis*, sendo importante que os objetivos sejam suficientemente flexíveis para se adaptarem ao contexto da organização.

Segundo Chiavenato (2004:263-264), os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho permitem condições de mediação do potencial humano e o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, fornecendo ainda oportunidades de crescimento e condições de participação a todos os membros da organização, tendo em vista, por um lado, os objetivos organizacionais e, por outro, os objetivos individuais.

Este processo avaliativo é um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos colaboradores e na melhoria da qualidade dos serviços.

A lei n.º 10/2004, de 22 de março do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública), apresenta alguns objetivos que muito se adequam às organizações privadas. Centram-se essencialmente em avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos dirigentes, colaboradores, agentes e demais trabalhadores, diferenciar níveis de desempenho, potenciar o trabalho em equipa, identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, fomentar oportunidades de mobilidade e progressão na carreira, promover a comunicação entre as chefias e os respetivos colaboradores e fortalecer as competências de liderança e de gestão.

De acordo com a documentação estudada podem-se distinguir três grandes grupos de objetivos, um ligado à organização, os objetivos estratégicos, e dois ligados ao indivíduo, os objetivos de desenvolvimento individual e os de gestão e organização do capital humano.

Os objetivos estratégicos englobam padrões de eficácia, eficiência e qualidade, requerendo a adoção dos processos de articulação entre objetivos da organização e as expectativas, competências e capacidade de aprendizagem dos membros; a medição de indicadores que relacionem os resultados

² Retirado do site: http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5047-3_41101-View_429,00.html

do negócio com os indicadores de recursos humanos e os objetivos devem ser comunicados/negociados com os colaboradores (Miguel Pina e Cunha *et al*, 2012:496).

Os objetivos de desenvolvimento individual consistem em diagnosticar o potencial de desenvolvimento do colaborador e as oportunidades de melhorar o seu desempenho futuro, identificando os seus pontos fortes e fracos, assim como as causas do mau desempenho. Permitem delinear ações que irão ajudar a melhorar o desempenho, quer através de ações de formação, quer através de reestruturações dos postos de trabalho. Segundo os colaboradores, estes objetivos são um dos elementos mais importantes do processo de avaliação de desempenho, pois têm implicações na melhoria do desempenho, no aumento da motivação e no desenvolvimento de competências.

Finalmente, os objetivos de gestão e organização dos recursos humanos garantem a equidade e as perceções de justiça organizacional, permitindo testar em que medida foram ou não escolhidos bons candidatos e se as ações de formação produziram melhorias no desempenho de cada colaborador; fornecem *feedback* aos colaboradores, servindo como um vínculo para a melhoria e desenvolvimento pessoal e da carreira, e permite ainda diagnosticar problemas organizacionais e iniciar ações necessárias para resolver problemas.

Assim, quando a organização implementa um programa de avaliação de desempenho há determinados objetivos que pretende alcançar, e como existem vários intervenientes no processo de avaliação, é necessário formular objetivos diferentes (Miguel Pina e Cunha *et al*, 2012:495-99 & Caetano & Vala, 2002:360-61).

2.3. Padrões de desempenho no sistema de A.D.

Antes de realizar qualquer avaliação é necessário estabelecer padrões pelo qual o desempenho será definido e, com clareza, comunicar ao colaborador. Quando os padrões são definidos de forma adequada traduzem metas e objetivos organizacionais que indicam aos colaboradores os níveis aceitáveis ou não de desempenho.

Existem algumas características dos sistemas de avaliação de desempenho que devem ser tidas em consideração e que são fundamentais para a construção dos padrões de desempenho: (1) *confiabilidade*, relacionada com a estabilidade de um padrão e a extensão temporal em que os indivíduos tendem a manter um certo nível de desempenho; (2) *fidelidade*, respeitante ao grau de isenção de defeitos internos nos resultados obtidos; (3) *validade* é o grau em que o processo mede, efetivamente, a contribuição pretendida, ou seja, o que é suposto medir; (4) *fiabilidade* que é a

consistência na medição dos critérios; (5) *praticabilidade* que se refere aos fatores de economia e de interpretação que determinam se um instrumento de medida é adequado para uma determinada aplicação.

A fim de evitar pressões com o programa de avaliação de desempenho, é recomendável que as avaliações sejam relacionadas com o cargo e os padrões de desempenho tenham sido desenvolvidos pela análise de cargo. Assim, existem etapas que deverão ser cumpridas, tais como, segundo Bohlander *et al* (2003:219), os colaboradores devem conhecer quais os padrões estipulados para o cargo antes das avaliações; os avaliadores devem ser capazes de observar o comportamento que estão a classificar; as avaliações devem ser discutidas abertamente com os colaboradores; deve ser estabelecido um procedimento que permita recorrer da decisão da avaliação por parte de quem dela discorde.

2.4. Quem deve avaliar?

Para iniciar um processo de avaliação de desempenho há vários procedimentos que devem ser cumpridos, um desses refere-se a quem é que deve avaliar. De acordo com Bohlander *et al* (2003:220-224); Miguel Pina e Cunha *et al* (2012:508); Caetano e Vala (2003:220-24) & Bilhim (2006:256) a responsabilidade das avaliações de desempenho cabe ao (1) *gerente e/ou chefia direta*, porque está mais motivada para realizar uma avaliação mais precisa, além de que o chefe é quem conhece melhor o desempenho do avaliado.

Pelo (2) *colaborador*, como acontece nas organizações mais democráticas, em que o colaborador faz uma autoavaliação da sua *performance*. O colaborador sente-se mais motivado e mais espontâneo, pois participa no processo de avaliação. Este método apresenta erros de cotação e baixos níveis de validade e fidelidade.

Quem também pode avaliar é o (3) *subordinado*, sendo a avaliação de desempenho feita por um colaborador a um superior. Esta avaliação é importante para o desenvolvimento do supervisor. São estes que sabem até que ponto o seu chefe é capaz de comunicar e delegar funções.

A (4) *avaliação por pares* é efetuada pelos colegas, em geral através de formulários que são compilados para uso na entrevista de desempenho conduzida pelo gerente do colaborador.

A avaliação pela (5) *equipa* é realizada pelo *departamento de recursos humanos*, que reconhece as capacidades da equipa em vez do desempenho individual; esta técnica tende a ser problemática pois o departamento tem um conhecimento distante do desempenho do colaborador.

Outro método é a avaliação pelo (6) *cliente* que se baseia em conceitos da *TQM (Total Quality Management)* e procura a avaliação dos clientes externos e dos clientes internos. A gestão da qualidade total recorre de uma avaliação de desempenho baseada no depoimento dos clientes sobre o trabalho de todos os colaboradores; é uma avaliação que visa a satisfação total dos clientes.

Por fim, existe a avaliação (7) *360°*, um método que permite criar sistemas de *feedback* e programas de avaliação mais completos. Todos os colaboradores são simultaneamente avaliadores e avaliados, mantendo sempre o anonimato e sem interação entre os colaboradores. Este instrumento pode ser usado para a tomada de decisões sobre promoções, renumerações ou mudança do posto de trabalho e para desenvolver no avaliado competências de liderança. No entanto, este método, quando não é bem aplicado, pode dar excesso de *feedback* aos colaboradores, pode avaliar com rigidez, podendo surgir avaliações conflituosas, exigindo uma grande preparação e planeamento de todos os envolvidos.

Sendo que cada procedimento tem vantagens e desvantagens, nenhum deles é perfeito, há que implementar um sistema misto composto por vários atores a realizarem a avaliação, tendo obviamente presente o conhecimento da organização.

2.5. Erros da Avaliação de Desempenho

Quando se escolhe um método para implementar a avaliação de desempenho tem que se ter em atenção todos os pormenores decorrentes deste processo. Não se pode descurar que se trata de pessoas e estas têm sentimentos, preferências, sejam eles avaliados ou avaliadores.

Para que estes erros sejam deixados de parte e sejam facilmente identificáveis, há que os conhecer. Assim, de acordo com alguns autores (Bohlander *et al* 2003:216; Caetano e Vala, 2002:373 & Cunha, Miguel 2012:529) os erros mais comuns são o (1) *efeito de halo*, que é a tendência em estender uma avaliação positiva ou negativa (*efeito de horn*) de um colaborador para todos os itens da avaliação, sem fazer uma análise adequada de cada um dos fatores. Se o colaborador é bom numa função automaticamente é bom nas demais.

O (2) *efeito de tendência central* consiste na atribuição, por parte do avaliador, de notas muito baixas para não prejudicar o avaliado; ou muito altas, para não ter que as justificá-las no futuro.

Outro efeito é o (3) erro de *primeira impressão*; este erro centra-se na expressão "a primeira impressão é a que fica". O avaliador não se pode recorrer a avaliações passadas, mas sim centrar-se no presente. O (4) *erro de fadiga/rotina* ocorre quando o avaliador faz muitas avaliações seguidas e

chega a um certo ponto que não consegue distinguir. Seguindo deste, existe o (5) *erro de estereótipo*, quando o avaliador estabelece um estereótipo em relação ao desempenho do avaliado e esta situação não se altera nem com o processo de avaliação de desempenho, mesmo que o desempenho seja superior ou inferior ao estereótipo estabelecido pelo avaliador.

Outro erro comum é o da (6) *tendência central*, que é um erro de classificação de desempenho, onde todos os colaboradores têm classificação média. Ao contrário do (7) *erro de precisão*, é aquele em que o avaliador tende a dar aos colaboradores classificações excepcionalmente boas ou más. Há ainda o erro da (8) *profecia auto confirmatória*, em que o avaliador gera expectativas fracas sobre o colaborador desde o início do processo de avaliação, as quais podem traduzir-se num mau desempenho. Finalmente, outro erro comum é a (8) *inveja*, em que o avaliador sabe que o colaborador é bom, mas a avaliação não o demonstra pois tem medo de criar um concorrente que ocupe o seu lugar.

A pergunta que se coloca é como é que a organização pode evitar ou reduzir estes erros. Miguel Pina e Cunha *et al* (2012:532) referem que é pertinente utilizar diferentes avaliadores, dando-lhes formação e consciencializando-os dos erros que um processo de avaliação pode ter.

Uma das técnicas utilizadas para ajudar a ultrapassar estes erros, envolve um processo com vários passos, onde o avaliador vê um filme acerca da avaliação de desempenho e faz um exercício prático sobre o que viu.

Existem ainda outras formas para eliminar, ou pelo menos, reduzir os erros, como por exemplo, agendar uma sessão de feedback em que o avaliador deve justificar o porquê da atribuição daquela classificação; para que isto aconteça tem que existir confiança e à vontade entre o avaliador e o avaliado. É também necessário avaliar os avaliadores e questionar a eficácia das suas decisões, sendo sempre fundamental que os gestores demonstrem empenhamento no processo de avaliação de desempenho, que atuem de forma exemplar e que sejam exigentes com os avaliadores.

Algumas vezes os programas de avaliação de desempenho não têm os resultados desejados, ou porque falta suporte da gerência, ou de outro qualquer organismo, ou porque não foi bem aceite pelos colaboradores. Mesmo o melhor programa do mundo, se não tiver um bom ambiente, se não for aceite por todos os colaboradores e se não tiver o apoio das chefias, não será muito produtivo.

Assim, Bohlander *et al* (2003:216-217) consideram que os fracassos dos programas de avaliação de desempenho estão relacionados, primeiramente, com a falta de informação do gerente a respeito do desempenho real de um colaborador, os padrões de desempenho não são claros e objetivos, a chefia não dá muita importância à avaliação e muitas vezes não está preparada para iniciar

este processo. Outra razão é a de que muitas vezes os avaliadores não são honestos ou não possuem as aptidões necessárias para exercer a avaliação, ou porque não usam uma linguagem simples e clara, ou não conseguem fornecer o *feedback* porque se sentem pouco à vontade no confronto frente-a-frente. Por fim, fracassos acontecem porque muitas vezes os colaboradores sentem que a avaliação de desempenho não os vai beneficiar em nada, não compreendendo o real sentido da mesma.

2.6. Métodos de Avaliação de Desempenho

O problema de avaliar o desempenho de muitos colaboradores nas organizações levou a soluções que se transformaram em métodos de avaliação de desempenho comuns. Estes métodos variam de uma organização para a outra, pois cada organização tende a construir o seu próprio sistema de avaliação de desempenho.

Cada sistema possui características próprias e objetivos específicos. As organizações podem utilizar vários sistemas de avaliação ou até elaborar um método próprio (Chiavenato, 2004:241).

Um sistema de avaliação de desempenho mede uma grande variedade de aspetos, umas vezes são postos em prática para medir traços de personalidade, outras para medir traços de comportamento e resultados, pode ainda ser qualitativa ou quantitativa e além disso pode assumir uma abordagem absoluta (a classificação individual não é afetada pela classificação de outros avaliados) ou relativa (a classificação depende da comparação com outros indivíduos) (Miguel Pinha e Cunha *et al*, 2012:515).

A avaliação de desempenho, segundo Jacobs *et al* (1980 cit in Caetano & Vala, 2002:360), permite apoiar decisões de ação disciplinar, dar *feedback*, desenvolver o colaborador, servir de critério para as promoções, seleção, formação/supervisão e diagnóstico e desenvolvimento organizacional.

Bolander *et al* (2003:227) acrescentam alguns métodos e referem que estes se encontram divididos em três categorias: medidores dos traços da personalidade de cada colaborador, medidores comportamentais que fornecem informações mais orientadas para a ação dos funcionários e medidores de resultados com contribuições importantes para o desenvolvimento da empresa.

Assim, agrupa os métodos da seguinte forma: os da personalidade, em que se inserem as escalas de classificação gráfica, escalas de padrão misto, método de escolha forçada, método do ensaio. Nos comportamentais, evidenciam-se os métodos do incidente crítico, método da lista de verificação comportamental, escala de classificação comportamental e escalas de observação do comportamento. E nos métodos de avaliação de resultados está inserida a gestão por objetivos.

Por outro lado, Miguel Pina e Cunha *et al* (2012:516-26) dividem os métodos de avaliação de desempenho em duas categorias: métodos orientados para o comportamento e para os resultados. Nos métodos orientados para o comportamento estão inseridos: ensaio narrativo, escala gráfica ou de atributos, *checklist* comportamental, incidentes críticos, *Bars* (*Behaviorally Anchored Rating Scales*); *assessment centres*; ordenação simples; comparações emparelhadas; distribuição forçada. Nos métodos de avaliação orientados para o resultado destacam-se: gestão por objetivos; balanced scorecard.

Assim, de acordo com alguns autores referidos ao longo do trabalho, destacam-se aqui os métodos que são comuns entre si (Bohlander *et al*, 2003:228-34; Bilhim, 2006:269-76; Chiavenato, 2003:273; Chiavenato, 2004:275; Caetano e Vala, 2002:363-70).

O primeiro método abordado é o dos (1) *incidentes críticos*, processo em que o avaliador, durante o percurso avaliativo, toma notas dos desempenhos muito bons ou muito fracos, importantes para a função do registo. Segue-se o método da (2) *escala de escolha forçada*, que consiste em descrever o comportamento positivo e negativo do colaborador, tendo o avaliador que escolher as que melhor caracterizam o desempenho do colaborador. Este método proporciona resultados confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito de *halo* e a sua aplicação não exige nenhuma preparação prévia dos avaliadores. No entanto, este método é complexo e requer muito cuidado, sendo um processo moroso, não diferenciando colaboradores bons e maus, deixando assim o avaliador sem noção do resultado geral da avaliação

O seguinte método apresentado é centrado no comportamento, o colaborador dispõe de um quadro de referências comuns para os avaliadores, fazendo com que seja menor o risco de existirem avaliadores com diferentes desempenhos, este método é o das (3) *escalas ancoradas em comportamento*.

Na mesma linha de orientação do método anterior existe o (4) método das *escalas de classificação gráfica*, em que cada colaborador é classificado de acordo com uma escala de características, sendo cada traço representado por uma escala, indicando o avaliador o grau em que o colaborador possui esse traço.

Enquanto os métodos anteriores se baseiam no comportamento e personalidade do colaborador, o de (5) *ordenação simples* consiste em comparar o desempenho dos avaliados, sendo posteriormente feita uma lista hierarquizada decrescente dos colaboradores.

O (6) método da *pesquisa de campo* baseia-se em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior direto, através do qual se avalia o desempenho dos colaboradores, levantando-se as

causas, as origens, motivos. É um método amplo que permite planejar com o superior o seu desenvolvimento imediato, quer no cargo em que ocupa, quer na organização que trabalha; permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada colaborador e um planeamento de ação capaz de remover os obstáculos e proporcionar a melhoria do desempenho, possibilitando ainda adaptar-se a avaliação e às demais áreas de atuação dos *recursos humanos*, sendo um dos métodos mais completos da avaliação. Contudo, o custo é muito elevado e é um processo bastante demorado.

Um método também muito usado pelas organizações é as (7) *checkList comportamental*, que consiste em colocar um conjunto de afirmações relacionadas com o posto de trabalho do colaborador, pontuando de seguida o seu desempenho com base nas afirmações fornecidas pelo avaliador; no final as pontuações são somadas e obtém-se a classificação.

O penúltimo método foca-se mais nos clientes, o (8) *Balanced Scorecard*, que acrescenta critérios dos clientes aos processos internos e à aprendizagem e crescimento, numa relação causa-efeito. Na categoria cliente estão inseridas medidas de desempenho específicas, como por exemplo a qualidade do serviço prestado. Na categoria dos processos internos, o centro são as competências, processos e decisões com maior impacto nos resultados da organização. O *Balanced Scorecard* é um método de avaliação baseado nos resultados, destinado a avaliar unidades de negócio (hospitais, fabricas, agencias bancárias, etc.).

Por último, é apresentado o método da (9) *gestão por objetivos*, partindo dos resultados do desempenho do individuo e compara-os com objetivos previamente definidos. Estes são fixados a nível estratégico e em seguida alargados aos outros níveis da entidade. Esta avaliação representa a contribuição de cada colaborador para o sucesso da organização. Para que estes objetivos sejam bem definidos e que levem o colaborador a alcançar melhores resultados é necessário combinar um conjunto de características que se designam por *SMART*: específicos (*Specific*); mensuráveis (*Measurable*); alcançáveis (*Achievable*) e realistas (*Realistic*). Ao longo do processo, o avaliado vai recebendo um *feedback* constante sobre se está a atingir ou não os objetivos estabelecidos e que estratégica tem que utilizar para que evolua. No final desta avaliação, é estabelecido o confronto entre os objetivos realizados e os previstos.

Este método criado por Drucker em 1954, foi implementado por várias empresas. Hoje em dia é um dos instrumentos de medida mais utilizado. Ao longo dos tempos, sofreu várias alterações por diferentes autores, no entanto, existem linhas orientadoras que não se perderam da sua origem, referindo que este método é constituído por quatro etapas, (1) *formulação de objetivos*, (2) *planificação da ação*, (3) *autocontrolo* e (4) *revisões periódicas*.

No mercado de trabalho considera-se sucesso o grau de motivação e empenho que os colaboradores exercem na operação das suas atividades. Assim, a gestão de recursos humanos passou a ter um papel fundamental para o bom funcionamento das mesmas.

Para perceber um sistema de avaliação de desempenho é crucial que os colaboradores entendam os objetivos e as funções que lhe são propostas e que se entenda também como é que aquela organização funciona, quais os pontos fracos e em que precisa de se desenvolver.

A relação entre o avaliador e o avaliado e a sua comunicação surgem como elementos importantes a considerar, dado que a informação percebida do avaliado é um fator determinante a ter em conta para o sucesso de todo o processo de avaliação de desempenho.

2.7. Novas tendências em avaliação de desempenho

Este novo século trouxe dinamismo, mudança e competitividade às organizações e a única maneira de sobreviverem é conseguirem alcançar níveis de excelência. Uma das consequências foi a redução dos níveis hierárquicos, diminuindo a distância entre a chefia e os colaboradores. Esta aproximação trouxe novas tendências na avaliação de desempenho, desde logo a realização uma avaliação qualitativa das pessoas de forma direta.

Ao efetuarem este procedimento percebe-se que muitas organizações têm falta de indicadores de desempenho ou então quando os têm utilizam-nos de uma forma bastante desorganizada, dispersos e desconexos, não refletindo a imagem global da organização.

Num programa de avaliação de desempenho é fundamental não esquecer a formação. Segundo Bilhim (2006:266) existem dois tipos de formação indispensáveis para garantir a eficácia de um programa: primeiro, focalizado na exatidão do registo do que é visto e, segundo, sobre o modo de como é dado o *feedback* e de fixar metas e objetivos de desempenho.

A formação aliada à prática constante de *feedback* é muito importante para um programa de avaliação de desempenho, dar formação aos avaliadores sobre como é que deve ser o processo avaliativo e realizar uma avaliação o mais exata possível, sendo também importante explicar o porquê de a organização estar a implementar um programa de avaliação de desempenho para também dar a conhecer aos colaboradores quais as razões da sua implementação.

Segundo Smith, (1986 cit in Bilhim 2006:266), os avaliadores poderão melhorar o seu trabalho se a formação apresentar alguns conteúdos programáticos importantes, como os (1) erros dos avaliadores, ajudando a diminuir alguns erros mais comuns, como o efeito de halo, severidade,

tendência central entre outros, (2) as dimensões de avaliação, quando se incide sobre o conteúdo e se tenta que os avaliadores se familiarizem com as dimensões do desempenho, por exemplo, quando os avaliadores são chamados a construir a escala de avaliação, e ainda (3) os padrões de desempenho, que fornece aos avaliadores um quadro de referência relativamente ao desempenho eficaz ou não eficaz dos avaliados.

Assim, iniciada a formação é importante oferecer um espaço para a discussão da realidade organizacional, que leva a que alguns avaliadores esqueçam o seu trabalho e retirem alguns proveitos pessoais do processo (Caetano & Vala, 2002:380-82).

Outra tendência é a entrevista de avaliação de desempenho, situação em que o avaliador e avaliado discutem o desempenho e perspetivam o futuro. Esta entrevista não deverá ser feita ocasionalmente, mas sim ao longo de todo o processo avaliativo.

Quando a organização não tem implementado um programa de avaliação de desempenho e só há uma entrevista entre a chefia e o colaborador para discutirem o desempenho deste, esta entrevista pode tornar-se mais problemática e a probabilidade de não correr bem é bastante significativa.

Maier (1958 cit in Bilhim, 2002:268) refere que existem três formas de conduzir uma entrevista de avaliação de desempenho: o primeiro passo é a chefia dar a conhecer ao colaborador como desempenhou a sua função e dar a sua opinião sobre a forma de melhorar o desempenho. O segundo passo cabe ao avaliador, o qual faz a entrevista onde comunica os pontos fortes e fracos do avaliado e pede a este que dê a sua opinião sobre os diferentes aspetos. O terceiro passo tem a ver com a resolução de problemas, processo em que o avaliador conduz a entrevista e tenta ao máximo que o avaliado participe e discuta sobre o seu desempenho, na procura das melhores soluções para superar as deficiências existentes.

O acompanhamento com estas entrevistas deve ser constante e muitas vezes os avaliadores não conseguem fazer, pois não estão preparados ou estão inseguros, porque quando vão dar feedback as críticas não são muito bem recebidas pelo avaliado e podem gerar conflitos.

Como em qualquer processo nada é perfeito e muitas vezes as entrevistas de avaliação de desempenho não correm como previsto por vários motivos, porque o avaliador não tem informação suficiente do avaliado, não está preparado para a avaliação ou então porque não leva a sério o processo avaliativo não sendo honesto, não utiliza uma linguagem clara e objetiva e muitas vezes porque o avaliado não recebe *feedback* adequado do avaliador, além da falta de recursos financeiros e materiais, entre outros (Chiavenato, 2004:285).

A fim de evitar estes erros e melhorar a entrevista de avaliação de desempenho, é necessário respeitar alguns passos fundamentais, como dar feedback preciso e específico e focalizá-lo no comportamento de cada colaborador e não na personalidade, sendo também importante que o avaliado tenha um *feedback* contínuo para que seja fácil e rápido mudar o comportamento para melhor. O avaliado deve saber sempre as razões da avaliação de desempenho assim como os objetivos que dela advêm, ao mesmo tempo que deve fazer parte na construção desses objetivos.

Assim, o avaliador deve estar preparado para apresentar os resultados e conseguir que o avaliado saia da entrevista esclarecido e motivado, para que possa desenvolver o seu trabalho e consiga colmatar e reparar os seus erros. Este processo precisa de ser bem preparado para que o avaliador saiba precisamente o que tem para dizer e como o vai dizer a cada um dos colaboradores. O avaliador, durante a entrevista, nunca deverá esquecer que o avaliado possui objetivos pessoais, devendo ser considerado como uma pessoa singular, diferente dos restantes colaboradores, e que o desempenho deve ser avaliado sempre em função do trabalho que o colaborador executa.

A avaliação de desempenho é um meio de comunicação entre os diferentes atores organizacionais e surge como um passo fundamental para a renovação das práticas de avaliação nas organizações (Caetano 1996 cit in Caetano & Vala 2002:385).

“As chefias que se refugiam por detrás da burocracia (regras e procedimentos que os outros publicam) para não enfrentarem os seus colaboradores de frente, com todas as suas angústias, problemas, competências, pontos fortes e pontos fracos, dificilmente poderão ver a sua realização melhorar, recorrendo a mecanismos secos de avaliação de desempenho.

A avaliação requer a gestão prévia e simultânea do desempenho” (Bilhim, 2006:269).

CAPITULO III

FUNDAMENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO EM CONTEXTO DE ESTÁGIO

3.1. A investigação qualitativa em Educação

Quando falamos de investigação em educação deparamo-nos com três paradigmas fundamentais; o paradigma positivista através do qual são adotados procedimentos mais quantitativos, o paradigma interpretativo, cujo interesse se baseia no estudo das interações e ações humanas e da vida social, situação em que a investigação recorre a técnicas qualitativas e participativas e o paradigma crítico (Morgado, 2012:39-45).

Os investigadores inspiram-se em métodos utilizados na investigação antropológica e etnográfica. Segundo a perspectiva de Kant, não existe uma única interpretação objetiva da realidade, bem pelo contrário, admite que existem várias interpretações (Fernandes, 1991:64).

O objetivo desta investigação é a compreensão profunda de um problema, investigar comportamentos, atitudes, problemas sociais, entre outros. O investigador é o instrumento que recolhe dados, dele depende a qualidade dos mesmos e a sua sensibilidade para avaliar.

A investigação qualitativa agrupa diversas estratégias e características de investigação, privilegia a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação. Os investigadores recolhem os dados através de um contato aprofundado com os sujeitos, nos seus contextos naturais.

Bogdan *et al* (1994:47-51) referem que a investigação qualitativa possui cinco características, (1) a fonte direta de dados é o ambiente natural em que o investigador é o instrumento principal, estes dependem de muito tempo para obter diversas informações importantes para o decorrer da investigação, contudo existem alguns investigadores que usam diversos instrumentos (áudio, vídeo, imagens); (2) a investigação qualitativa é descritiva, os dados recolhidos são transformados em palavras ou imagens, respeitando a forma como foram registados e a sua riqueza - esta abordagem salienta a ideia de que tudo tem potencial para construir um indício que possibilite uma melhor compreensão do objeto de estudo.

Os investigadores (3) estão mais interessados no processo do que nos resultados; (4) os investigadores analisam os dados de uma forma indutiva, não recolhem dados com o objetivo de confirmar as hipóteses, mas constroem os conceitos à medida que os dados recolhidos se vão agrupando, o processo de análise assemelha-se a um funil, aberto no início e tornando-se cada vez

mais fechado. Por último, (5) os investigadores interessam-se pelo modo como diferentes pessoas dão sentido à vida, estes fazem questões em que se certificam de que estão a apresentar e a aprender diferentes perspetivas, o significado é de grande importância, diz respeito ao “porquê” e “o quê”.

A investigação qualitativa baseia-se no pressuposto de que muito pouco se sabe acerca das pessoas e do ambiente, que irão construir o objeto de estudo. Os investigadores qualitativos, para conseguirem validar os seus estudos, e porque estes se baseiam muitas vezes numa interação pessoal relevante, esforçam-se por eliminar os seus pré-conceitos e preconceitos.

Uma das vantagens prende-se com a capacidade de o investigador lançar boas questões geradoras, utilizando técnicas como a entrevista detalhada, profunda; observações minuciosas e extensas e a análise exaustiva de conteúdos escritos.

“Os investigadores qualitativos em educação estão continuamente a questionar os sujeitos de investigação, com o objetivo de perceber aquilo que eles experimentam, o modo como eles interpretam as suas experiências e o modo como eles próprios estruturam o mundo social em que vivemos” (Psathas, 1973 cit. Bogdan *et al*, 1994:51).

Tendo como ponto de partida o estudo da sociedade e do ser humano, este trabalho de investigação assenta numa vertente qualitativa, na medida em que utiliza diversos métodos de recolha de dados, tais como a observação participante, o questionário, a entrevista e a pesquisa documental, que são ferramentas fundamentais para a construção e implementação do processo de avaliação de desempenho.

3.2. Estudo de caso

“O estudo de caso é um processo de investigação empírica que permite estudar fenómenos no seu contexto real e no qual o investigador procura compreender a situação na sua totalidade de uma forma reflexiva, criativa e inovadora e compreender e interpretar a complexidade dos casos em estudo lançado luz sobre a problemática em que se enquadram e produzindo novo conhecimento sobre o mesmo” (Morgado, 2012:63).

O estudo de caso é uma estratégia investigativa em que se procura analisar, descrever, identificar e compreender as particularidades e os aspetos comuns que vários casos possam ter. É muito mais do que uma simples descrição da realidade, é uma interação entre vários intervenientes.

Consiste na “observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico” (Merriam, 1988 cit in Bogdan & Biklen, 1994:89).

James Mckerman (1999:96 cit in Morgado 2012:57) considera que “um estudo de caso é uma recolha formal de dados apresentados como uma opinião interpretativa de um caso único e inclui a análise dos dados recolhidos durante o trabalho de campo e redigidos no culminar de um ciclo de ação ou da participação na investigação”.

Assim, este método requer o envolvimento pessoal do investigador, interagindo com o contexto em que decorre a ação, de forma a captar o desenvolvimento dos acontecimentos.

Para se iniciar um estudo de caso, há que primeiro delimitar quais as fases deste processo; a primeira fase é a exploratória, que começa com um plano inicial que, à medida que o estudo decorre, vai ser delimitado; este é o momento de especificar questões, de estabelecer os contactos iniciais para entrada em campo, de localizar os informantes e as fontes de dados necessárias para o estudo; a segunda fase, a delimitação do estudo, quando a primeira fase já está concluída e se descobre quais os elementos chave, o investigador recorre aos diversos instrumentos de recolha de dados; finalmente, a terceira fase, consiste na análise sistemática de toda a informação e elaboração do relatório, é a de reunir toda a informação e realizar a análise e, no fim, torná-la disponível (Nibet & Watt, 1978 cit in Lüdke & André, 1986:21-22).

Segundo Lüdke & André (1986:17-20), as características de um estudo de caso passam por: (1) o estudo de caso visa a descoberta; (2) a investigação decorre em ambiente natural para uma compreensão clara e completa; (3) retrata a realidade de uma forma completa e profunda, o investigador tenta demonstrar a variedade de dimensões de uma determinada problemática; (4) o estudo de caso baseia-se em fontes de dados múltiplos e variados e de diferentes situações e tipos de informantes; (5) o investigador relata as suas experiências durante todo o estudo, o que permite ter generalizações naturalísticas, ou seja, dados do estudo que estejam associados às suas experiências pessoais; (6) tenta apresentar os diferentes e conflitantes pontos de vista presentes numa situação social e (7) o estudo de caso preocupa-se em preservar o carácter único, específico, diferente e complexo do caso, não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o “caso”.

O estudo de caso é um mecanismo importante para conhecer e compreender melhor os problemas de uma determinada investigação. Sendo assim existem algumas vantagens que é importante serem evidenciadas, como a intensidade do conhecimento, a informação recolhida é rica em informação; este estudo conhece a complexidade que está inserida nas realidades sociais,

representando as discrepâncias e prolemas que existem; o melhor do estudo de caso é que este é capaz de sustentar diferentes interpretações da realidade e os dados apresentados são acessíveis e de fácil leitura, permitindo que o pesquisador/investigador se concentre nos dados para poder explorar os vários processos interativos que decorrem dessa situação no local de trabalho (Bassey, 1999:23; Verma & Mallick, 1999:114).

Embora as entrevistas e a observação sejam os métodos mais usados, existem outras ferramentas que também podem ser usadas, dependendo da natureza e das características do estudo.

Nesta intervenção, as técnicas de recolha de dados utilizados foram a entrevista ao presidente da instituição, a pesquisa documental a partir de uma grande variedade de documentos, o questionário, inicialmente feito apenas aos sete colaboradores da área administrativa, e no fim realizado a todos os colaboradores da instituição, além de, no início do estágio, uma série de conversas informais junto da direção com o intuito de conhecer primeiramente a instituição e os objetivos associados à implementação da avaliação de desempenho e, numa etapa subsequente, com os colaboradores, para tentar perceber qual a sua opinião sobre este tema e ainda para realizar uma atividade importante: a descrição de funções.

3.3. Técnicas de Recolha de Dados

Para uma investigação qualitativa é fundamental recorrer a diferentes fontes e técnicas de recolha de dados para que todas as informações decorrentes da investigação sejam captadas.

A recolha de dados é um procedimento tendente a selecionar técnicas adequadas para garantir a qualidade e o êxito da investigação. Devem ser elaborados e utilizados instrumentos de modo a captar, da forma mais completa possível, todas as informações inerentes aos fenómenos em estudo.

Segundo De Ketele & Roegiers (1996:17), a recolha dos dados pode ser definida como um

“ (...) processo organizado posto em prática para obter informações junto de múltiplas fontes, com fim de passar de um nível de conhecimento para outro nível de conhecimento ou de representação de uma dada situação, no quadro de uma ação deliberada cujos objetivos foram claramente definidos e que dá garantias de validade suficientes”.

A utilização das técnicas certas durante o processo de recolha de dados, muitas vezes depende do conhecimento, da capacidade e da experiência de cada investigador.

Erickson (1989:247 cit in Morgado, 2012:71) defende que, para que esse processo seja o mais adequado possível, o investigador tem que definir bem as questões orientadoras e os procedimentos de recolha de dados que deve utilizar para que as questões anteriormente definidas sejam respondidas, não devendo também esquecer a importância de estabelecer uma relação de cooperação com os intervenientes.

Assim, serão apresentadas abaixo as técnicas de recolha de dados selecionadas para esta investigação.

Quadro III - Técnicas de recolha de dados

Entrevista	} Estruturada
	} Não estruturada
	} <u>Semiestruturada</u>
Questionário	
Pesquisa Documental	
Outras técnicas	} Conversas Informais
	} Observação

3.3.1. Inquérito por Questionário

Quivy & Campenhoudt (1998:188) cit in Morgado (2012:77) consideram que um questionário é

“ (...) uma série ordenada e coerente de perguntas que são colocadas a um conjunto de inquiridos para colher elementos sobre a sua situação social, profissional ou familiar, as suas opiniões, as atitudes que assumem a forma como se posicionam perante certas questões humanas e sociais, acontecimentos ou

problemas, as suas expectativas, o seu nível de conhecimento e, ainda, sobre qualquer temática ou assunto de interesse para o investigador”.

Quando se constrói um questionário, é fundamental seguir alguns princípios orientadores; estes princípios passam por elaborar um questionário atraente, recorrendo a diversas ferramentas e dispositivos disponíveis; organizar o questionário numa sequência lógica, de modo a agrupar por itens, usando títulos para que os intervenientes possam distinguir o que se pretende em cada grupo; expor as perguntas de modo a que sejam facilmente respondidas; há que identificar critérios, não devendo existir questões de diversos tipos; dar instruções claras sempre que seja necessário para que os participantes não fiquem sem saber o que é esperado fazer; começar o questionário com perguntas mais fáceis para dar confiança aos intervenientes; não deixar as questões mais importantes para o final, pois nessa altura, seja qual for o tamanho do questionário a intenção de terminá-lo é maior e as respostas podem não ser as desejadas; há que informar os intervenientes sobre a natureza da investigação, o que se pretende alcançar e quais os benefícios que podem surgir, deixando claro que a participação dos intervenientes é voluntária e sujeita a anonimato; não devem ser criadas questões que de algum modo possam induzir as respostas dos intervenientes; e a sua cooperação é vital para o sucesso da mesma (Verma & Mallick, 1999:120-1221 e Morgado, 2012:82).

Um dos aspetos positivos desta técnica é a possibilidade de questionar várias pessoas ao mesmo tempo, integrando diferentes variáveis e situações. É um método adequado para conhecer uma população e tudo o que dela envolve, os conhecimentos, opiniões, valores, bem como conhecer um fenómeno social, pois possibilita o relato de muitas informações.

Como o questionário é um conjunto de perguntas e/ou afirmações para obter informações sobre um problema ou uma situação que se quer investigar, existem três fases fundamentais: (1) introdução, (2) dados pessoais e profissionais e (3) dados de opinião. A primeira fase, informam-se os intervenientes acerca do questionário e o seu modo de preenchimento, da problemática a estudar e dos objetivos que se pretendem alcançar com esta técnica. Na segunda fase, é elaborado um conjunto de questões destinadas a recolher dados pessoais e profissionais dos intervenientes, o que permite uma caracterização da amostra. A última fase refere-se a um conjunto de questões destinadas a recolher opiniões, representações e expectativas dos intervenientes relativamente ao foco de estudo.

Existem ainda dois tipos de questões que fazem parte do questionário: (1) as questões fechadas e (2) as questões abertas. Nas questões fechadas, as mais utilizadas são as dicotómicas, com alternativa de resposta; nas de escolha múltipla, apresentam-se várias alternativas de resposta; as

tipificadas para ordenação, em que várias afirmações são expostas e o interveniente tem que se posicionar e ordená-las segundo a sua preferência; nas tipificadas para pontuação, existindo várias afirmações que têm de ser pontuadas com base numa escala preestabelecida pelo investigador; as com resposta em escala de níveis, nas quais são expostos itens em forma de afirmações, pedindo aos intervenientes que deem a sua opinião (favorável ou não) segundo uma escala numérica. Nas questões abertas é pedido ao interveniente, com base num conjunto de afirmações/tema ou situação, que se manifeste livremente e sem nenhuma restrição (Morgado, 2012:81-82).

Contudo, não existe nenhuma regra em que seja obrigatório utilizar um tipo de questão ou outra; um questionário pode conter questões dos dois tipos, tem é que se saber qual o mais adequado para o cumprimento dos objetivos da sua utilização. O mesmo se pode dizer quanto ao número de perguntas que um questionário deva conter, sem descuidar o modo como são redigidas e estruturadas, de modo a não colocar em causa a credibilidade e pertinência da investigação.

Para que as recomendações referidas anteriormente sejam cumpridas e haja sucesso na implementação do instrumento de recolha de dados, existem três aspetos fundamentais que se devem ter em especial atenção: (1) a validação do questionário, ou seja, a qualidade e validade dos métodos e dos instrumentos de recolha de dados; (2) a validade de conteúdo, que permite avaliar se os objetivos e as dimensões a avaliar no início deste processo estão a ser cumpridos e (3) a validade aparente que se utiliza para “(...) estimar a validade de um instrumento e se baseia num exame superficial do mesmo” (Fox, 1981:420 cit in Morgado, 2012:85).

Assim, na instituição em estudo, o questionário realizado foi sobre o clima organizacional em que se integram sete colaboradores da parte administrativa, questionário esse que se dividiu em quatro grupos; o primeiro grupo apresenta questões relacionadas ao trabalho dos colaboradores e à sua chefia, o segundo refere questões quanto à satisfação dos colaboradores perante o trabalho que exercem, o terceiro grupo de perguntas refere questões quanto à instituição onde são colocadas afirmações sobre o trabalho que desempenham, o trabalho dos colegas e as relações entre si, assim como a opinião dos colaboradores quanto ao funcionamento da mesma e das ações que a chefia coloca em prática, e o último grupo contém uma pergunta aberta onde é sugerido que os colaboradores coloquem três sugestões de melhoria ou o que eles mudavam se fossem chefes. Apesar de permitir uma leitura quantificável, as perguntas dão lugar a afirmações, são questões fechadas, em relação às quais os colaboradores concordam ou não com as mesmas, o que permite saber o que eles pensam acerca de diversos universos, a instituição, a chefia, os colegas e o seu trabalho e aquilo que gostariam de ver modificado. Neste caso os resultados são evidenciados em números, mas o mais

importante é a informação que é retirada da análise das respostas consoante as afirmações. (ver anexo II – Inquérito por questionário “Clima Organizacional”)

3.3.2. Entrevista

Powney & Watts (1984 cit in Verma & Mallick 1999:122) definem a entrevista como uma conversa entre duas ou mais pessoas, assumindo os participantes assumem a responsabilidade de relatar o conteúdo do que é pedido, representando uma interação entre três elementos: o entrevistador, o entrevistado e o contexto da entrevista, incluindo as questões/dúvidas colocadas durante a entrevista.

A entrevista serve para uma pessoa (entrevistador) interrogar a outra (entrevistado) sobre os seus atos, ideias, projetos, quer para publicar essa informação quer para usá-la para a análise da sua investigação. Como uma técnica de recolha de dados, esta deve apresentar um carácter multilateral, ou seja, várias entrevistas a várias pessoas ou várias entrevistas a uma só pessoa em momentos diferentes.

Questionando os intervenientes de forma oral ou escrita, esta técnica tenta responder a perceções, opiniões sobre determinados acontecimentos, pessoas ou sobre si próprio e também permitem considerar que os sujeitos apresentam capacidades, comportamentos ou processos que não poderiam observar ao vivo.

“A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetos da recolha de informação” (De Ketele & Roegiers, 1996:22).

O principal objetivo da entrevista é compreender os significados que os entrevistados atribuem a determinadas questões.

Existem vários tipos de entrevistas, (1) as estruturadas, (2) as entrevistas não estruturadas e as (3) entrevistas semiestruturadas. As primeiras seguem um guião a partir do qual os entrevistados respondem apenas às questões que lhe são colocadas, sem que o entrevistador possa divagar e ter alguma liberdade; realizam-se quando se pretende ter consistência nas várias respostas, sendo os resultados facilmente calculáveis. As segundas dizem respeito a um processo de recolha de informação

que é feito de uma forma flexível, dinâmico e aberto; o entrevistador convida o entrevistado a falar de um assunto do seu interesse e ao longo da entrevista vai focalizando a informação para os tópicos que realmente lhe interessam sem que o entrevistado perceba e não impondo nenhum constrangimento. Como permite adquirir informações minuciosas sobre o tema a ser investigado é muitas vezes chamada também de entrevista em profundidade. Aqui o entrevistado sente-se à vontade e sente liberdade de ação, ou seja, estrutura livremente as suas respostas, sendo a função do entrevistador estimular e reforçar o seu depoimento.

No que respeita ao terceiro tipo de entrevistas, as semiestruturadas, não são inteiramente abertas nem muito direcionadas; o entrevistador/investigador suporta-se do guião para orientar a entrevista e a recolha de dados, não quer dizer que esse guião tenha que ser seguido à risca ou que todas as perguntas tenham que ser feitas (Quivy & Campenhout, 1998:192 cit in Morgado, 2012:74 e Verma & Mallick, 1999:123). O objetivo neste tipo de entrevista é que o entrevistado fale sem nenhum constrangimento, dando a possibilidade de este moldar o seu conteúdo respeitando o quadro ou guião de referência. Como técnica de recolha de dados, as entrevistas fornecem material pertinente para compreender e justificar os depoimentos dos intervenientes mas também atitudes e comportamentos nos seus respetivos contextos.

Quando as entrevistas são postas em prática, há que ter em conta alguns procedimentos nas suas diversas fases. Assim, alguns autores (Goetz & LeCompte, 1988; Bogdan e Biklen, 1994 *et al*/cit in Morgado, 2012:74-76) identificam três momentos, (1) antes das entrevistas; (2) durante as entrevistas e (3) depois das entrevistas. No primeiro momento, há que usar uma linguagem clara, evitando perguntas com resposta sim ou não; as questões devem estar organizadas de forma lógica e o investigador não deve ir para uma entrevista sem nenhum conhecimento, quer do assunto quer do entrevistado; é importante não esquecer a confidencialidade dos entrevistados, quando assim é solicitado, dando-lhes a conhecer toda e qualquer informação sobre a investigação.

No segundo momento, o investigador deve demonstrar interesse na informação recebida; não deve falar mais do que o entrevistado; quando necessário, pedir esclarecimentos para que depois a informação recolhida não se torne confusa para o investigador, e nunca emitir juízos de valor, para que o entrevistado não se sinta diminuído nem ofendido.

O terceiro e último momento acarreta tarefas de transcrição da entrevista e entrega ao entrevistado para, se houver alguma incorreção ou alguma falta de informação, poder ser complementada; uma das coisas mais importantes é compreender aquilo que o entrevistado quer

transmitir e toda a informação recolhida deve ser sujeita a uma análise de conteúdo como mecanismo de desconstruir mensagens por vezes subentendidas nas entrevistas.

Como já referido anteriormente, não existem somente entrevistas individuais, mas também existem as entrevistas em grupo³ (*focus group*), que têm como objetivo discutir um determinado tema ou tópico, por um grupo de pessoas. Este tipo de entrevista permite recolher diversas opiniões sobre o mesmo tema, confrontar ideias, partilhar experiências e estimular discussões. O papel do investigador consiste em escolher as pessoas “certas” para o estudo do caso, assim como criar condições para o seu envolvimento e como consegue conduzir a discussão. Segundo Martins (2006 cit in Morgado, 2012:76), existem quatro aspetos a ter em consideração: (1) deve-se escolher os participantes tendo em conta os objetivos da investigação; (2) os entrevistados devem ter o mesmo nível sociocultural; (3) devem existir condições que permitam aos entrevistados interagir, discutir, manifestar as suas opiniões; (4) aqui também deve ser construído um guião, identificando aspetos importantes a abordar e como a entrevista se deve desenvolver.

Neste projeto de investigação, o tipo de entrevista mais adequado é a semiestruturada, uma vez que a entrevista feita ao presidente da instituição teve um caráter aberto. Apesar de ter um guião estruturado, o entrevistador não respondeu a cada pergunta individualmente, compilando antes as diversas perguntas num texto estruturado e coeso, com informações relevantes para o processo de avaliação de desempenho.

3.3.3. Análise Documental

A pesquisa documental é uma técnica valiosa da análise qualitativa, uma vez que completa informações obtidas por outras técnicas e desvenda novos conhecimentos sobre o caso em estudo. Procura identificar fatos importantes e que possam retirar informações nos diversos documentos utilizados.

Os documentos considerados para esta técnica são “(...) quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano” (Phillips, 1974:187 cit in Lüdke & André, 1986:38). Estes podem ser regulamentos, leis, memorandos, cartas, jornais, revistas, discursos, programas, dados estatísticos, arquivos, entre outros.

De Ketele & Roegieres (1996:37-38) referem que o estudo de documentos pode possuir diversas formas, quanto à natureza dos documentos pode ser muito variada, escritos (desenhos,

³ Neste tipo de entrevista, o modo de recolher as informações é muitas vezes através de imagens, áudio ou gravação em vídeo.

esquemas, relatórios) ou não (vídeos, discos interativos), publicados ou de uso específico, oficiais ou não, fechados ou abertos que devem estar ao serviço da recolha de dados, científicos, didáticos, de utilização limitada no tempo, fonte individual, entre outros. Quanto à quantidade de documentos a estudar, o número de documentos determina o tipo de análise, exaustiva ou seleção. E quanto ao objeto e à finalidade da investigação, aqui o autor distingue dois tipos de documentos, a pesquisa documental, como é referido ao longo deste item, e a consulta de arquivos.

Este tipo de técnica é muito vantajosa, dado que os documentos vão persistindo ao longo do tempo, podendo ser consultados várias vezes; servem de base para diferentes estudos, o que confere estabilidade nos resultados, constituem também uma fonte da qual se podem retirar evidências que fundamentam afirmações do investigador, tem um custo relativamente baixo, permite obter dados quando não temos acesso direto ao sujeito que está a ser investigado ou quando a aproximação do investigador lhe pode causar algum tipo de perturbação. Acarretando também alguns inconvenientes, esta técnica deve ser consolidada com outras ferramentas de recolha de dados (Lüdke & André, 1986:39).

Referidas algumas vantagens desta técnica, há que referir o modo como este processo é feito; em primeiro lugar, deve-se caracterizar o tipo de documentação a usar, documentos oficiais, técnicos ou pessoais. Tendo em conta os objetivos e quais as informações a que o investigador quer recolher, este processo não é feito de forma aleatória. Seguido este processo, o investigador procede à análise dos mesmos, muitas vezes feita com a ajuda da análise de conteúdo; segue-se assim a forma de registo das informações, anotações, esquemas, entre outras. Depois de organizar a informação e de a categorizar, a próxima etapa é voltar a examinar o material recolhido e tentar descobrir novas informações, completando depois no relatório final. Para facilitar o trabalho, costuma-se construir grelhas de análise que permitem orientar e sistematizar a recolha de informação (Lüdke & André, 1986:40-44).

Bell (1997 cit in Morgado 2012:87) refere que a análise documental pode ser utilizada em duas perspetivas; a primeira por objetivo complementar, fundamentar e enriquecer informações obtidas com outras técnicas, e a segunda como técnica particular ou exclusiva, de recolha de dados empíricos.

Neste trabalho de investigação, numa primeira fase, de exploração e de aquisição de conhecimentos sobre a instituição em questão, foram usados diversos documentos para saber quais as suas características e os pontos fortes e fracos. Para isso, a primeira tarefa consistiu no levantamento de informações sobre a instituição, para fazer a contextualização da mesma. Foi assim necessário

recorrer a documentos, designadamente o organograma, o programa de ação e orçamento, o plano de atividades, alguns documentos sobre a história da instituição, quando e quem teve a ideia de a construir e com que finalidades, assim como os seus objetivos e linhas de atuação, para que a construção dos objetivos (gerais e específicos) fossem ao encontro dos ideais da instituição. Depois de esta atividade estar alinhada e com a informação sistematizada, a tarefa seguinte foi a de (re)construir as funções de cada colaborador. Para isso, foi necessário recorrer a documentos sobre os estatutos, ao catálogo nacional de profissões 2010, para perceber as características dos postos de trabalho em questão, tendo também sido feita uma análise a um relatório inacabado de um estagiária que realizou uma espécie de questionário sobre as funções que cada colaborador exercia, para tentar perceber na realidade quais eram as tarefas realizadas, assim como a leitura do manual de funções dos colaboradores, que estava desatualizado.

Este trabalho envolveu também uma conversa informal com cada um dos participantes, para tentar perceber o que na realidade faziam no dia-a-dia no seu posto de trabalho. Foi interessante realizar este exercício, pois deu para captar a perceção que cada um tem do seu trabalho e também num primeiro momento a sua reacção à implementação da avaliação de desempenho.

3.3.4. O outro lado da recolha de dados

Apesar de utilizadas as técnicas acima descritas, existem outras que foram usadas nesta investigação de uma maneira informal. Para além da entrevista, do questionário e da análise documental, recorreu-se a técnicas como sejam as conversas informais e a observação participante.

A primeira refere-se a conversas informais com os sete colaboradores da parte administrativa; estas conversas pretenderam conhecer melhor os colaboradores e esclarecer questões de funcionamento da instituição. Tratou-se de conversas espontâneas sem nenhuma estruturação, valiosas para a definição dos objetivos do estudo e o esclarecimento de algumas dúvidas.

A segunda refere-se ao uso da observação, sendo que, segundo De Ketele (1980:27 cit in De Ketele & Roegiers, 1996:23) consiste num “(...) processo que inclui a atenção voluntária e a inteligência, orientado por um objectivo final ou organizador e dirigido a um objecto para recolher informações”. Existem algumas palavras/verbos que caracterizam bem esta técnica como, ver, olhar, descobrir, surpreender, captar, reconhecer, avaliar, perceber, entre outros.

A observação é um processo que tem como principal função recolher informação sobre o objeto que o investigador selecionou *à priori*. Esta informação é traduzida através de um código para depois ser tratada. Estes códigos podem já estar formatados ou serem criados pelo investigador.

Para um investigador, a observação é concebida como uma fase exploratória em que através dos comportamentos cria hipóteses e define o seu estudo (De Ketele e Roegiers, 1996:24).

Como referido anteriormente, a técnica usada foi a observação participante, aliada a outras técnicas de recolha de dados. O observador assume-se como participante, a identidade do investigador e os seus objetivos são especificados. O investigador tem acesso a uma variedade de informações, pedindo a cooperação do grupo. Seguindo esta linha de pensamento, de vários autores (Hébert; Goyette & Boutin, 1994:155 cit in Morgado, 2012:89) refere-se que

“A observação participante é, portanto, uma técnica de investigação qualitativa adequada ao investigador que deseja compreender um meio social que, à partida lhe é estranho ou exterior e que lhe vai permitir integrar-se progressivamente nas actividades das pessoas que nele vivem”. (Goyette & Boutin, 1994:155)

Num primeiro momento, o investigador recolhe dados que lhe permitem conhecer e caracterizar a instituição, bem como ter consciência das perspetivas e expectativas dos intervenientes. Posteriormente, o investigador tem que ganhar a confiança dos intervenientes, definir os dados que quer recolher e dar a conhecer aos intervenientes o que se pretende, como vai decorrer o processo e o rumo dado às informações.

A observação participante foi feita inicialmente como ferramenta para recolher informações sobre a instituição, sobre o seu funcionamento e captar a forma como os colaboradores se inserem no local de trabalho e a relação que têm entre si. Também permitiu conhecer quais as funções de cada colaborador, tendo como apoio o manual de funções concebido anteriormente pela instituição mas que se encontrava bastante desatualizado.

3.3. Tratamentos dos dados

O objetivo de qualquer investigação é encontrar respostas para as questões e/ou problemas que dela derivam; assim, é necessário verificar se as informações recolhidas correspondem às intenções previamente descritas pelo investigador.

No tratamento dos dados, existem duas tarefas fundamentais para o seu desenvolvimento; gerar afirmações através de hipóteses e estabelecer uma base de evidências para as afirmações que se desejam efetuar, revendo os dados para verificar a sua validade (Erickson, 1989:262 cit in Morgado, 2012:93).

Sendo uma parte fundamental de qualquer processo investigativo, o tratamento dos dados é a fase em que se prova o que foi feito, o que se observou e se relacionam os dados recolhidos ao longo de todo o processo. Não existe uma técnica ideal para tratar os dados, isso depende da capacidade, experiência do investigador e do estudo que está a ser realizado. Contudo, na opinião de Quivy & Campenhoudt (1998:222 cit in Morgado, 2012:94), existem duas técnicas para realizar o tratamento de dados; a análise estatística, usada principalmente na investigação quantitativa, e a análise do conteúdo, usada principalmente na investigação qualitativa.

A análise de conteúdo implica "(...) procedimentos especializados para o processamento dos dados e tem como propósito proporcionar uma representação dos fatos, sem deixar de ter em atenção a relação entre os dados e o seu contexto de referência" (Krippendorff, 1982 cit in Morgado, 2012:107).

Quando se inicia esta análise, muitos são os que procuram um modelo para seguir, contudo, para Bardin (1995:31 cit in Morgado, 2012:107), não existem modelos a seguir. Cada investigador, dependendo do tipo de pesquisa e dos materiais que utiliza, é que define o seu próprio modelo. É uma técnica com diversas formas de uso e adaptável a um vasto campo investigativo.

"A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendido, tem que ser reinventada a cada momento, exceto para usos mais simples e generalizados, como é o caso do escrutínio próximo da descodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas" (*idem*).

Existem algumas regras básicas que servem de fio condutor que qualquer investigador deve utilizar na sua análise de conteúdo: (1) definição dos objetivos e do quadro de referência teórico; (2) constituição de um conjunto de documentos que irão ser analisados; (3) categorização dos dados; (4) definição das unidades de análise, que podem ser de três tipos, unidades de registo, unidades de contexto e unidades de enumeração; (5) fidelidade e validade e (6) quantificação (Vala, 1999:109 cit in Morgado, 2012:108). Existem ainda mais duas regras propostas por Bardin (1995:98 cit in Morgado, 2012:109), a (7) homogeneidade e a (8) pertinência dos documentos.

Esteves (2006:113 cit in Morgado, 2012:110) refere que, antes da primeira e da segunda regras se iniciarem, o investigador deve realizar uma leitura flutuante dos dados de modo a que "(...) se aproprie da natureza dos discursos recolhidos e dos sentidos gerais neles contidos a fim de começar a idealizar o sistema de categorias que vai usar no tratamento".

Denomina-se de categorização ao processo no qual os dados são classificados e comprimidos a informações pertinente através de uma extensa análise, e que no final são agrupados em categorias designadas pelo investigador.

Este processo tem duas etapas, a primeira em que os elementos são isolados, classificados e reduzidos consoante a sua pertinência, a segunda em que o processo de reagrupamento se repete em função das suas analogias. Esteves (2006:109 cit in Morgado, 2012:112) considera que nesta fase se pode recorrer a dois tipos de procedimentos, os fechados, em que o investigador possui uma lista já feita de categorias que servem de suporte, e os abertos, em que as categorias são construídas a partir do material, frequentes na investigação educacional.

Concluindo, a análise de conteúdo tem um conjunto de características específicas, apoiadas num conjunto de técnicas e procedimentos para o tratamento e análise dos dados; estas técnicas aplicam-se a qualquer forma de comunicação, o seu objetivo é a realização de interferências a partir da análise dos dados, não importa a técnica utilizada, importa sim a definição clara dos critérios e regras a seguir, os procedimentos dependem da natureza e dos objetivos da pesquisa e a análise de conteúdo é realizada sempre em função de um referente teórico (Morgado, 2012:113).

No que refere à presente investigação, a análise de conteúdo foi aplicada à entrevista⁴ feita ao presidente da instituição e ao questionário⁵ realizado aos sete colaboradores da parte administrativa.

O tratamento de dados da entrevista foi efetuado com base na divisão em três setores: categoria, o departamento de Recursos Humanos e a Avaliação de Desempenho; subcategorias, os itens importantes da entrevista; e os indicadores, que são transcrições da entrevista para comprovar a veracidade dos dados, tal como se pode ver nos quadros seguintes:

⁴ Ver anexo IV

⁵ Ver anexo III

Quadro IV - Entrevista - análise de conteúdo

	Categoria	Subcategoria	Indicadores
Recursos Humanos	Gestão	<u>Gestão das necessidades</u>	“ (...) o que está em causa é a gestão das necessidades e expetativas das pessoas em ordem ao seu desenvolvimento”.
		<u>Expetativas dos colaboradores</u>	“ (...) pelo menos desde o ano de 2010, ocasião em que se decidiu organizar esta área, porque muito mais do que recrutar e despedir colaboradores, o que está em causa é a gestão de necessidades e expectativas de pessoas em ordem ao seu desenvolvimento profissional”.
	Recursos Humanos	<u>Área estratégica e Desempenho organizacional</u>	“ (...)recursos humanos é pois uma preocupação recente dos responsáveis da associação, considerada de facto uma área estratégica vital para a melhoria do desempenho organizacional”.
	Vantagens	<u>Eficiência e Melhoria dos processos</u>	“(…)se pretende garantir uma permanente eficiência e melhoria dos processos, assegurando desse modo resultados sucessivamente mais positivos.”
	Objetivo	<u>Gerar informação e Identificação de oportunidades de melhoria</u>	“É nesse quadro que se torna essencial, por exemplo, identificar oportunidades para formação, aferir o clima organizacional, dar atenção a eventuais benefícios que possam ser concedidos e ainda acautelar matérias como a motivação e a coesão grupal.”
Recursos Humanos	Finalidade	<u>Desenvolvimento Profissional</u>	“ (...) contribuir para gerar informação útil para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e da organização”.

		<u>Gestão do desempenho</u>	“Mais do que uma <i>avaliação do desempenho</i> , prefiro chamar-lhe <i>gestão do desempenho</i> , o que significa que, em vez de uma mera avaliação, o que está em causa é a identificação de oportunidades de melhoria, orientando o colaborador para aspetos que deva desenvolver”.
	Avaliação	<u>Metas</u>	“Obviamente que avaliar implica, em primeiro lugar, definir as metas a atingir, sendo o grau de consecução desses objetivos que se pretende aquilatar”.
	Propósitos	<u>Identificação de potencialidades</u>	“é por isso um mecanismo privilegiado para a i) a identificação de potencialidades e debilidades de cada colaborador, por referência ao respetivo conteúdo funcional e aos correspondentes objetivos a atingir”
<u>Necessidades individuais de formação</u> <u>Feedback</u>		ii) a definição de formas de apoio ao seu desenvolvimento profissional, apontando necessidades individuais de formação e motivação, dando <i>feedback</i> dos resultados alcançados, iii) o reconhecimento do mérito de cada um, assegurando a sua valorização e diferenciação”.	
<u>Qualidade dos serviços</u> <u>Promoção cultural</u>		“ (...) melhoria do desempenho individual e do desempenho dos diferentes departamentos, que se traduz na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos associados, em paralelo com o propósito de promoção de uma cultura de gestão orientada para os resultados, com base em objetivos previamente estabelecidos”.	

Recursos Humanos	Modelo de avaliação	<u>Perspetiva proactiva</u>	“ (...)não uma avaliação pela avaliação, mas uma avaliação orientada para o desenvolvimento”. “Acredito por isso nas virtualidades desta ferramenta de gestão de recursos humanos, colocada ao serviço deste fim, que tem e só pode ser vista, reitero esta ideia, numa perspetiva proactiva”
		<u>Cruzamento opiniões</u> <u>Visão redutora</u> <u>Perspetiva transversal</u>	“ (...) o cruzamento de olhares: Certamente uma visão mais redutora, mas também mais contextualizada, de quem está na organização, por contraponto com uma perspetiva mais transversal de alguém exterior à instituição”.
	Expetativas para os colaboradores	<u>Justiça no juízo avaliativo</u> <u>Mudanças positivas</u> <u>Visão comparativa</u> <u>Fragilidades</u>	“As repercussões esperadas deste processo são em ordem a introduzir mudanças positivas, mas não me é difícil antever que possa haver alguns pequenos problemas, injustiças relativas, designadamente numa visão comparativa, assim como um eventual desconforto por parte de quem venha a evidenciar perante os outros as suas fragilidades profissionais”.

Na análise de conteúdo dos questionários feitos de forma anónima aos sete colaboradores da área administrativa, não são apresentadas todas as afirmações nem todas as respostas, uma vez que foram selecionadas e categorizadas as mais revelantes para a implementação do processo de avaliação de desempenho. Neste processo de análise foram criadas as categorias e os indicadores.

É necessário ressaltar que este questionário foi proposto por uma empresa de consultoria, e realizado através de um *site*, sendo mais acessível e garantindo assim o anonimato, para se conhecer a realidade institucional. Contudo, o questionário original foi modificado e adaptado ao contexto organizacional pelo presidente da instituição, que durante todo o processo teve uma participação ativa em colaboração com a estagiária.

Quadro V - Questionário - análise de conteúdo

	Categorias	Subcategorias	Indicadores
Avaliação de Desempenho	O trabalho do colaborador	<u>Instrumento útil</u> <u>Chefia</u> <u>Prioridades</u>	Os colaboradores concordam com a implementação da avaliação de desempenho, sendo um bom instrumento para ajudar ao desenvolvimento profissional dos colaboradores. É uma ferramenta útil para a organização. Concordam plenamente que a chefia está receptiva a críticas, é compreensiva, planeia em conjunto com estes os métodos de trabalho, no entanto os colaboradores concordam em parte que a chefia delega adequadamente as tarefas.
		<u>Felicidade</u>	Nota-se um clima de pouca felicidade no local de trabalho, uma vez que à afirmação “Trabalho mais que os outros e sou feliz” há três colaboradores que discordam, e outros dois concordam e dois não têm opinião, sendo que nenhum dos sete colaboradores concorda plenamente com esta afirmação.
	Satisfação do colaborador	<u>Orgulho</u> <u>Funções</u>	Os colaboradores têm orgulho em trabalhar na instituição, sabem quais são as suas funções e gostam das atividades que realizam.
		<u>Outras funções</u> <u>Remuneração</u>	No entanto, quando se questiona em assumir outras funções ou se a remuneração é adequada não existe consenso entre os sete colaboradores, alguns evidenciam que gostariam de exercer outras funções e outros não.
		<u>Esforço</u>	O mesmo se evidencia em relação à remuneração e se se sentem pressionados nos empregos, ainda que todos se esforcem para melhorar o ambiente de trabalho.

Instituição	<u>Problemas internos</u> <u>Comunicação</u> <u>Conflitos</u>	Quanto à minha instituição os colaboradores concordam que a direção conhece os problemas e mobiliza-se para os resolver. A comunicação interna é boa e esta incentiva a discussão aberta dos conflitos e problemas existentes.
	<u>Objetivos/Metas</u> <u>Resultados</u>	No que respeita à definição dos objetivos e das metas a maioria concorda em parte que estão claramente definidos no local de trabalho, mas não há consenso quanto ao reconhecimento por parte da instituição dos resultados alcançados, sendo que quatro concordam e três discordam.
	<u>Profissionais</u> <u>Qualificados</u>	O mesmo se verifica na afirmação que refere se a instituição tem profissionais qualificados para os cargos existentes, dois colaboradores discordam, quatro concordam e um não tem opinião.
	Ascensão profissional	Os colaboradores sentem também que a instituição não proporciona a ascensão profissional, mas estimula a resolução criativa de problemas.
	Respeito Confiança Esforço	Quanto ao ambiente, entendeu-se que existe clima de respeito e de confiança, embora tal não seja muito evidente. Finalmente, discordam em parte que exista um esforço para colocar em prática uma decisão da instituição.
Melhorias	<u>Diálogo</u> <u>Respeito</u>	“Aumento da proximidade entre as pessoas tornando prioritário o diálogo em detrimento dos meios de comunicação atuais (mail)”
	<u>Comunicação</u>	“Melhorar a comunicação entre os colaboradores”
	<u>Atendimento ao público</u>	“Melhorias no atendimento ao público”
	<u>Equidade de salários/funções</u>	“Equidade de salários e funções”
	<u>Responsabilidade</u>	“ (...) mais atenção aos horários de entrada e saída dos funcionários (...)”

		<u>Progressão</u>	“Oferecia mais oportunidades de progressão aos colaboradores já existentes”
		<u>Formação</u>	“Formação Relações Interpessoais para todos os quadros”
		<u>Participação</u>	“ (...) maior participação e intervenção das chefias”

3.4. Apresentação dos Resultados

A apresentação dos resultados é uma das várias etapas importantes para a construção, neste caso, do relatório de estágio. Aí o investigador descreve pormenorizadamente e de forma estruturada todo o trabalho feito ao longo da investigação.

Stake (1999:105 cit in Morgado, 2012:117) refere que “ (...) um autor eficiente é aquele que conta [apenas] o que é necessário, deixando o resto para o leitor”.

A realização da entrevista e do inquérito por questionário foi fundamental para perceber qual a posição do presidente e a dos colaboradores face ao processo de avaliação de desempenho. Pode-se afirmar que colaboradores que não percebam o real sentido deste processo avaliativo e o enfrentem de forma negativa tornam impossível a sua implementação, anulando todas as vantagens que poderiam advir, quer para o colaborador quer para a organização.

3.4.1. Entrevista

Na opinião do presidente, a importância dos recursos humanos para a instituição é considerada uma área estratégica vital para a melhoria do desempenho da instituição e que pretende garantir uma permanente eficiência e melhoria dos processos para que haja resultados positivos. Refere ainda que é nesta área que é possível identificar oportunidades de formação e acautelar a motivação e coesão dos colaboradores. Considera que o objetivo da implementação da avaliação do desempenho é “... contribuir para gerar informação útil para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e instituição”. (entrevista anexo IV). Contudo em vez de lhe chamar avaliação do desempenho prefere chamar gestão do desempenho, porque mais do que avaliar é importante identificar oportunidades de melhoria orientando o colaborador para aspetos a desenvolver. Assim,

considera que a gestão do desempenho é um mecanismo que possibilita a identificação de potencialidades e fragilidades de cada colaborador, a definição de formas de apoio ao desenvolvimento profissional dos mesmos e o reconhecimento do mérito de cada colaborador. Em relação ao método que irá ser aplicado e as metodologias que acarreta, diz que isso não é o mais importante passar por elementos externos ou internos, mas sim privilegia o “cruzamento de olhares: certamente uma visão mais redutora, mas também mais contextualizada, de quem está na organização, por contraponto com uma perspetiva mais transversal de alguém exterior à instituição”. (anexo IV)

Por fim realça que o mais importante é garantir a justiça relativamente ao momento de avaliar e espera que as repercussões desejadas da implementação da avaliação de desempenho introduza mudanças positivas.

O presidente vê na avaliação de desempenho, ou como prefere chamar, a gestão do desempenho uma ferramenta útil e muito vantajosa na identificação de grandes capacidades dos colaboradores que iram fazer com que a instituição se faça realçar pelas melhores razões.

Ao analisar a entrevista realizada ao presidente da instituição foi possível verificar a importância que o presidente dá à avaliação de desempenho, não como um mecanismo de pura avaliação em si mesma, mas como um mecanismo de desenvolvimento, melhoria e progresso. Dá também enfoque à importância de se construir um departamento de recursos humanos, onde algumas práticas estão a ser implementadas pela contabilista/TOC em conjunto com outras funções. Na construção do modelo de avaliação, o diretor dá preferência a um “cruzamento de olhares” e ressalva que o mais importante neste processo é a justiça relativa aos juízos avaliativos de todos os intervenientes. O objetivo é permitir a mudança, mas refere que poderão existir alguns problemas/injustiças perante a descoberta de algumas fragilidades profissionais.

3.4.2. Inquérito por questionário

Relativamente ao questionário realizado aos colaboradores, no que se refere ao grupo 1 - “o meu trabalho e à minha chefia” - seis concordam com a implementação da avaliação de desempenho e um discorda que a avaliação de desempenho é uma ferramenta útil para o desenvolvimento organizacional e profissional. Quanto à chefia, seis colaboradores concordam que a chefia está receptiva a críticas, cinco concordam que a chefia planeia em conjunto com os colaboradores os métodos de trabalho, sendo que, um colaborador discorda. Todos concordam que a chefia faz um trabalho positivo e seis dizem que a chefia é compreensiva. Na delegação de tarefas, cinco colaboradores concordam

que a chefia delega bem as tarefas sendo que dois colaboradores discordam desta afirmação. A maioria refere que a chefia transmite entusiasmo e motivação e concordam também que a chefia é muito exigente. Seis colaboradores afirmam que no departamento em que trabalham existem definições de prioridades. Todos concordam que as solicitações feitas são claras e três colaboradores discordam com a afirmação “trabalho mais do que os outros e sou feliz”, dois não concordam nem discordam e os restantes dois concordam.

No grupo 2, “Quanto à minha satisfação”, todos os colaboradores, de uma maneira geral, sentem orgulho por trabalharem na instituição, sabem quais são as funções que lhes estão destinadas e gostam das atividades que fazem. Quanto à afirmação se gostariam de assumir outras funções, três colaboradores responderam que sim e dois que não. Relativamente à remuneração ser adequada, não existe consenso, sendo que quatro concordam com a afirmação, dois acham que a remuneração não é adequada e um não concorda nem discorda.

Na afirmação “sinto-me pressionado(a) no emprego”, um colaborador não responde, três concordam e outros três discordam. Na última afirmação, “esforço-me para melhorar o ambiente de trabalho”, todos concordam que há um esforço para melhorar o ambiente.

No grupo 3, “Quanto à minha instituição”, cinco colaboradores concordam que a direção conhece os problemas internos, sendo que os restantes dois afirmam que não. Todos concordam que a direção mobiliza-se para resolver os problemas; a maioria afirma que a comunicação é adequada e que são incentivados para discutir abertamente todos os problemas e conflitos. Seis colaboradores sabem a quem recorrer para a resolução desses problemas e um não sabe a quem recorrer.

Seguidamente é afirmado que os objetivos/metastão claramente definidos, ao que seis colaboradores concordam e um discorda. Os quatro colaboradores concordam que existe um reconhecimento dos resultados alcançados pelos próprios e três afirmam que discordam. Quanto a saber, se a instituição possui profissionais qualificados para ocuparem cargos de direção, quatro concordam, dois discordam e um não concorda nem discorda, contudo, quatro colaboradores discordam que a instituição possibilita a ascensão profissional dos colaboradores e dois concordam.

Em seguida é referido que a instituição fornece recursos para que os colaboradores possam melhorar as atividades realizadas no dia-a-dia e todos concordam com esta afirmação. Na seguinte é perguntado se existe um clima de respeito no trabalho, quatro colaboradores respondem que não e dois respondem que sim, o mesmo se verifica quanto ao clima de confiança, três colaboradores dizem que não existe um clima de confiança e quatro afirmam que existe confiança. Em geral, quatro

colaboradores afirmam que existe cooperação quando estão sobrecarregados de trabalho e três discordam que existe cooperação.

Finalmente afirma-se que existe esforço dos colaboradores para colocar uma decisão em prática; quatro respondem que não existe esforço e três dizem que existe um esforço de colocar uma decisão da chefia em prática.

No último grupo, sugestões de melhoria, os colaboradores mencionaram algumas sugestões de melhoria, entre elas destacam-se, uma melhor comunicação, mais respeito pelo trabalho do outro, maior rigor no cumprimento de horários, alargamento de alguns serviços, maior qualidade no atendimento ao público, equidade salarial e progressão na carreira.

Pode-se constatar, de uma maneira geral, que concordam com a implementação do processo de avaliação de desempenho e que este processo trará benefícios para o seu trabalho e para o futuro da instituição. Contudo, nota-se alguma discordância quanto ao clima de respeito e confiança no local de trabalho. Além disso, acham que a instituição não permite a ascensão profissional dos colaboradores.

Foi feita também a descrição de funções dos sete colaboradores e foram criados os objetivos individuais de cada um que serviram de base para a construção do modelo de avaliação de desempenho. Os objetivos não foram construídos pela empresa de consultadoria nem modificados por eles, estes foram feitos sob a supervisão e participação do presidente da instituição e aceites pelos colaboradores.

O modelo entretanto apresentado à instituição, como se poderá observar mais à frente no relatório, foi modificado e estruturado várias vezes pois não era adequado à realidade da organização.

Todos os intervenientes deste estágio contribuíram para a construção do modelo que mais do que uma ferramenta de avaliação, é uma ferramenta, como o próprio presidente afirma, de gestão do desempenho que visa a identificação de oportunidades, além de contribuir para o desenvolvimento do colaborador.

Apesar de as respostas no inquérito por questionário serem positivas, quanto à implementação do processo de avaliação de desempenho, notou-se, por meio de conversas informais e pela observação de alguns casos, que os colaboradores estão reticentes e com algum receio deste processo, não por não estarem informados sobre os objetivos do mesmo, mas sim por uma ideia pré-concebida do que é a avaliação de desempenho; isto torna-se a maior limitação encontrada à implementação deste processo na instituição.

3.5. Apresentação/discussão da intervenção

Uma vez apresentado e aceite o plano de estágio, cuja temática se denomina “Avaliação de desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional” na instituição escolhida, deu-se início à construção do modelo de avaliação de desempenho. Com o principal objetivo de gerar informação útil para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e da organização, como já foi referido. O presidente da instituição, em vez de chamar avaliação de desempenho, prefere chamar-lhe gestão do desempenho, porque muito mais do que avaliar, o que importa é a identificação de oportunidades de melhoria, orientando o colaborador para aspetos que deva desenvolver.

A construção do modelo de avaliação foi da responsabilidade de uma empresa de consultadoria, sediada no Porto, sempre com o constante auxílio e acompanhamento ativo da minha parte e do presidente da instituição. A implementação da avaliação de desempenho foi sempre uma necessidade sentida pelo presidente, como forma de ver os seus colaboradores e a instituição evoluir.

Constituiu-se um processo moroso, uma vez que foi necessário antes de construir os objetivos, (re)construir as funções dos sete colaboradores, uma vez que não fazia sentido elaborar objetivos sem, por sua vez, implementar um sistema de avaliação de desempenho a partir de funções já desatualizadas. Foi também necessário realizar várias reuniões para analisar cada passo dado na construção do modelo e ver, de acordo com as características da instituição, se seria o mais adequado. Inicialmente, o modelo apresentado foi alvo de várias mudanças, pois uma vez que a empresa está mais habituada a realizar modelos práticos baseados em investigações quantitativas, era necessário neste caso criar indicadores que pudessem medir/avaliar os objetivos individuais propostos, o que depois acabou por se refletir no modelo final. Para poder acrescentar algo de valor ao trabalho que estava a ser desenvolvido e sustentar o processo como uma ferramenta que traz imensas vantagens e um grande desenvolvimento de todas as áreas e intervenientes de uma organização, e porque a construção de um modelo de avaliação de desempenho não é de todo um processo simples e fácil, foi necessário recorrer ao estudo e análise de várias bibliografias relacionadas com a avaliação de desempenho, como está descrito no capítulo II. No fundo, foi recorrer à pesquisa documental para estar em sintonia enquanto investigador, com uma grande maioria de informação sobre o assunto.

Todo o conhecimento e intervenção, utilizado neste relatório, deve-se em grande parte às informações retiradas da bibliografia que se tornaram a principal ferramenta para a concretização deste trabalho. Nesta fase, houve a oportunidade de consolidar conhecimentos, esclarecer dúvidas e mobilizar o enquadramento bibliográfico para a análise da realidade institucional. Muitas vezes foi

necessário recorrer a autores para esclarecer dúvidas existentes, o mesmo se passou com a (re)construção das funções, dado que foi necessário recorrer a autores para perceber o significado de funções e a partir daí conseguir interpretar a informação fornecida. Todos estes contributos estão refletidos no capítulo II.

No entanto, ficou acordado, como já foi referido, que uma empresa de consultadoria viria ajudar, uma vez que por muita informação que lesse e por mais bem informada que estivesse, não tenho nenhuma experiência e formação específica para construir sozinha um modelo de avaliação de desempenho inicialmente para os sete colaboradores da parte administrativa, mas que se arrastaria para todos os colaboradores da instituição. Contudo, aprendi muito com pessoas que têm uma vasta experiência e sempre me deixaram à vontade para questionar, problematizar, para aprender e apreender qualquer tipo de informação, foi uma experiência bastante gratificante.

Assim, e depois da (re)construção das funções, da construção dos objetivos e de um encaminhamento para a construção do modelo, foi feita uma entrevista ao presidente da instituição, e um inquérito por questionário sobre o clima organizacional, para tentar compreender qual era a posição dos colaboradores acerca deste processo. Apesar de no início ser evidente um clima de receio entre os colaboradores, ao longo do estágio, e claro construindo relações com os intervenientes, foi possível desmistificar este fato.

3.6. Apresentação do modelo de trabalho

Inicialmente, foi proposta a (re)construção das funções dos sete colaboradores da parte administrativa. Para isso, foi necessário proceder à análise documental dos estatutos e também do catálogo nacional de profissões 2010, para tentar perceber se a profissão de cada colaborador se encaixava e quais eram as características da mesma, para poder, ao falar com cada um individualmente, ter um guião para poder explorar.

Assim, primeiramente foi descrita em detalhe a função que cada colaborador representava, segundo uma *check list*, seguido da aprovação do presidente, o qual deu algumas sugestões de melhoria. Após a construção da *check list*, houve uma conversa informal com cada colaborador, em que era perguntado se eram estas as funções que exerciam, se exerciam outras atividades que não estavam descritas e no final cada colaborador referia se estabelecia objetivos semanais e quais eram os objetivos que se propunham alcançar para 2014. Estas duas perguntas finais ajudavam depois na construção dos objetivos individuais. É importante referir que os colaboradores têm algumas funções

que são comuns a todos e outras específicas. A título de exemplo, é apresentado em baixo um quadro construído para o colaborador 1. Os restantes apresentam esta estrutura e estão apresentados no anexo I.

Quadro VI - Funções colaborador 1

<u>Funções</u>	<u>Observações</u>
1. Atendimento ao Público (telefónico, presencial,...)	SIM
2. Apoio administrativo nas diversas áreas de atuação da instituição.	SIM
3. Articula todas as ações com os demais departamentos e setores;	SIM
4. Atividades Socioculturais: elaboração de programas e organização de viagens e férias; apresentação de sugestões de viagens de cariz cultural e lúdico-recreativo; acompanhamento da execução dos protocolos celebrados com as empresas parceiras.	SIM (organização técnica de viagens, estabelecimento e definição de parcerias)
5. Proteção Socioprofissional e Saúde: gestão, promoção e monitorização do seguro de saúde, assegurando o cumprimento das condições a que os segurados estão obrigados.	SIM
6. Base de Dados dos Associados: gestão do processo de cobrança de quotas, assegurando os procedimentos de acordo com os requisitos inerentes às diversas modalidades de pagamento.	SIM
7. Edições: rececionar as propostas de publicação de livros; identificar formas de promoção e divulgação das edições de modo a potenciar a venda de livros; acompanhar o processo de distribuição e venda.	SIM No que toca às edições faz também a revisão das obras dando o seu parecer, contextualizando com os objetivos da instituição. Elabora todo o processo de execução dos livros (desde a escolha das capas, das folhas, revisão dos textos e contato com o autor,

	orçamento, divulgação, venda, lançamentos). Colabora com o Departamento de Comunicação e Imagem e com a Clarabóia. Faz a mediação entre as gráficas e a instituição e faz o controlo do ISBN.
I. Outras funções?	“Delegado de Segurança – responsável pela implementação do plano de segurança, definição da equipa, realização de simulacros, verifica as condições de segurança, se estão a ser seguir as normas e proporciona a formação adequada para as equipas”..
II. Estabelece objetivos mensais? Se não porquê?	“NÃO, mas existem objetivos inerentes e pré estabelecidos, como as questão do processamento de quotas.”
III. Qual seriam os objetivos a que se propunham alcançar em 2014?	“Os objetivos a alcançar seria cimentar e estabelecer novos protocolos com as agências de viagens e continuar o trabalho já feito, projetando assim a instituição a nível regional e nacional”.

O que se destaca deste processo é que quase todos os colaboradores dizem que as funções que fazem estão explicitadas no quadro. Há trabalhadores que estabelecem objetivos semanais, quando existe alguma tarefa que requer mais atenção e que seja mais morosa a realizar. O colaborador 1 tem outra função que não está descrita no quadro, que diz respeito à implementação do plano de segurança, não elabora objetivos mensais e propõem-se alcançar objetivos relacionados com o setor das viagens. A colaboradora 2 também não estabelece objetivos mensais, e as funções que exerce estão todas representadas no quadro. Os objetivos que gostaria de alcançar são a adesão de um maior número de associados e incentivar e cativar os associados para participar em atividades realizadas pela instituição. A colaboradora 3 não tem nada a acrescentar às funções e os objetivos são o crescimento e a realização pessoal. A colaboradora 4, que é responsável pelo departamento financeiro, estabelece objetivos semanais por causa do quadro fiscal, objetivos trimestrais por causa dos compromissos da direção e do conselho fiscal e anuais com os mesmos órgãos, e acrescenta que o objetivo que se propunha alcançar era o do setor dos livros e a elaboração do cadastro imobilizado ou fixos tangíveis, ou seja, a classificação de todo o material da instituição. A colaboradora 5 não

acrescenta nada às funções e também estabelece objetivos mensais, quanto aos objetivos diz que se sente desmotivada com a falta de utentes no setor da formação. O colaborador 6 refere que existe uma função que ele não exerce que tem a ver com a atualização da base de dados, contudo estabelece objetivos mensais utilizando o Outlook como uma ferramenta para gerir o seu tempo. Os objetivos a alcançar estão relacionados com a gestão de *stock* do setor dos livros. Por fim, a colaboradora 7 refere que as funções estão também todas explicitadas, que em relação aos objetivos mensais pensa neles mas não os transcreve e que o objetivo é a certificação da qualidade, área da qual também é responsável.

No decorrer desta conversa foi evidente que a falta de organização das atividades pode ser um grande problema para o desenvolvimento diário do trabalho, uma das razões que os colaboradores apontaram para que este exercício não seja praticado é pela falta de tempo, pois o atendimento ao público consome a maior parte, muitas vezes as atividades têm que ser interrompidas por um longo período de tempo. Este processo tentou implementar-se uma vez mas os colaboradores não o faziam regularmente, acabando por se desistir de o fazer.

Depois de este processo estar concluído, procedeu-se à análise desta informação e foi elaborado assim a ficha de funções de cada colaborador. É importante ressaltar que estas funções foram revistas por cada colaborador e estes concordaram com as mesmas.

Quadro VII - Funções colaborador 1

<p>Funções gerais</p> <p>Atendimento ao público (presencial, telefónico, correio eletrónico, via postal,...);</p> <p>Apoio administrativo nas diversas áreas de atuação da instituição;</p> <p>Articulação de todas as ações com os demais departamentos e setores;</p> <p>Gestão da base de dados dos associados: processo de cobrança de quotas, acautelando os procedimentos adequados às diversas modalidades de pagamento;</p> <p>Produção de informação sistemática sobre a consecução dos objetivos inerentes às ações que constituem o respetivo conteúdo funcional, evidenciando, em simultâneo, sentido de autocrítica, iniciativa e capacidade de inovação.</p>
<p>Funções específicas</p> <p>Proteção socioprofissional e saúde: gestão, monitorização e promoção do leque de seguros disponível, na Casa do Professor, assegurando o cumprimento atempado das obrigações das seguradoras e dos</p>

segurados, assim como a resolução de eventuais diferendos entre as partes;

Atividades socioculturais: programação, organização e apresentação de sugestões de viagens e férias; avaliação do grau de satisfação e das opiniões dos participantes; acompanhamento dos protocolos celebrados com as empresas parceiras;

Edições: receção das propostas de publicação de livros, solicitação de orçamentos e acompanhamento do processo editorial; promoção da distribuição e venda de livros;

Delegado de segurança: responsabilidade pelo cumprimento das normas constantes do Plano de Segurança Interno da instituição.

Quadro VIII - Funções colaboradora 2

Funções gerais

Atendimento ao público (presencial, telefónico, correio eletrónico, via postal,...);

Apoio administrativo nas diversas áreas de atuação da instituição;

Articulação de todas as ações com os demais departamentos e setores;

Atualização da base de dados dos associados, através da recolha permanente e integral de informação profissional, pessoal e familiar dos associados;

Produção de informação sistemática sobre a consecução dos objetivos inerentes às ações que constituem o respetivo conteúdo funcional, evidenciando, em simultâneo, sentido de autocrítica, iniciativa e capacidade de inovação.

Funções específicas

Gestão da base de dados dos associados: gestão e atualização permanente da base de dados, seja no que se refere ao pagamento e controlo das quotas dos associados, seja aos seus dados pessoais, incluindo os dos respetivos familiares diretos;

Gestão e distribuição do correio: responder/dar seguimento ao correio endereçado por via eletrónica e ao rececionado por via postal, após registo prévio na correspondente base de dados;

Receção e registo de análises clínicas: registo das análises clínicas requeridas pelos utentes na aplicação informática, de forma rigorosa e com a qualidade exigida por um serviço desta natureza.

Quadro IX - Funções colaboradora 3

Funções gerais

Atendimento ao público (presencial, telefónico, correio eletrónico, via postal,...);

Apoio administrativo nas diversas áreas de atuação da instituição;

Articulação de todas as ações com os demais departamentos e setores;

Atualização da base de dados dos associados, através da recolha permanente e integral de informação profissional, pessoal e familiar dos associados;

Produção de informação sistemática sobre a consecução dos objetivos inerentes às ações que constituem o respetivo conteúdo funcional, evidenciando, em simultâneo, sentido de autocrítica, iniciativa e capacidade de inovação.

Funções específicas

Assistente da direção: apoio administrativo, agendamento de reuniões, realização de telefonemas e tarefas afins;

Gestão dos protocolos e parcerias: atualização permanente da respetiva base de dados e da informação disponibilizada aos associados através dos diversos suportes de comunicação;

Gestão do apoio domiciliário: gestão do projeto de apoio domiciliário, desde a fase de conceção e obtenção do alvará até à sua implementação;

Registo de livros: registo de todas as referências bibliográficas na respetiva base de dados;

Digitalização documental: desmaterialização da documentação que deva constar do dossiê de cada associado

Quadro X - Funções colaboradora 4

Funções gerais:

Atendimento ao público (presencial, telefónico,...);

Articulação de todas as ações com os demais departamentos e setores;

Atualização da base de dados dos associados, através da recolha permanente e integral de informação profissional, pessoal e familiar dos associados;

Produção de informação sistemática sobre a consecução dos objetivos inerentes às ações que constituem o respetivo conteúdo funcional, evidenciando, em simultâneo, sentido de autocrítica, iniciativa e capacidade de inovação.

Funções específicas:

Direção administrativa e financeira: planificação, organização e coordenação das áreas administrativa e financeira;

Responsável pela área da contabilidade;

Elaborar o orçamento e o relatório anuais de contas da instituição a apresentar à Assembleia Geral, sob a orientação da Direção;

Assinar, em conjunto com os responsáveis legais, as respetivas declarações fiscais, as demonstrações financeiras e os seus anexos;

Coordenar e monitorizar a execução de todos os programas financiados;

Elaborar estudos de viabilidade económica e financeira;

Recursos humanos: planeamento e organização de todos os procedimentos relativos à gestão de recursos humanos (nomeadamente recrutamento, seleção, processamento de salários, mapas de férias);

Elaborar e apresentar o orçamento anual, assim como o relatório anual de contas.

Quadro XI - Funções colaboradora 5

Funções gerais

Atendimento ao público (presencial, telefónico,...);

Articulação de todas as ações com os demais departamentos e setores;

Atualização da base de dados dos associados, através da recolha permanente e integral de informação profissional, pessoal e familiar dos associados;

Produção de informação sistemática sobre a consecução dos objetivos inerentes às ações que constituem o respetivo conteúdo funcional, evidenciando, em simultâneo, sentido de autocrítica, iniciativa e capacidade de inovação.

Funções específicas

Formação contínua de professores, acreditação, organização, gestão, monitorização e promoção de ações de formação contínua de professores;

Formação não financiada, dinamização, organização e gestão da formação não financiada, identificando em permanência novas soluções de formação que vão ao encontro de novos públicos,

Formação Livre, promoção, gestão e organização de formação livre, oficinas, *workshops* e cursos de curta duração;

Academia de Música, gestão, organização e acompanhamento administrativo do projeto da *Academia de Música*;

Soliditas, gestão e acompanhamento do *Soliditas*;

Gestão das instalações e divulgação da ocupação semanal dos diferentes espaços.

Quadro XII - Funções colaborador 6

Funções gerais

Atendimento ao público (presencial, telefónico, correio eletrónico, via postal,...);

Apoio administrativo nas diversas áreas de atuação da instituição;

Articulação de todas as ações com os demais departamentos e setores;

Atualização da base de dados dos associados, através da recolha permanente e integral de informação profissional, pessoal e familiar dos associados;

Produção de informação sistemática sobre a consecução dos objetivos inerentes às ações que constituem o respetivo conteúdo funcional, evidenciando, em simultâneo, sentido de autocrítica, iniciativa e capacidade de inovação.

Funções específicas

Tesouraria, superintendência da tesouraria da instituição, abrangendo, designadamente, recebimentos, pagamentos, bancos e caixa;

Apoio sistemático à área da Contabilidade apoiar, em permanente articulação, a *Técnica Oficial de Contas*, responsável pela contabilidade da instituição;

Quadro XIII - Funções colaboradora 7

Funções gerais

Atendimento ao público (presencial, telefónico, correio eletrónico, via postal,...);

Apoio administrativo nas diversas áreas de atuação da instituição;

Articulação de todas as ações com os demais departamentos e setores;

Produção de informação sistemática sobre a consecução dos objetivos inerentes às ações que constituem o respetivo conteúdo funcional, evidenciando, em simultâneo, sentido de autocrítica, iniciativa e capacidade de inovação;

Atualização da base de dados dos associados, através da recolha permanente e integral de informação profissional, pessoal e familiar dos associados.

Funções específicas

Qualidade: coordenação geral do sistema de gestão da qualidade na instituição, em articulação com a assessoria técnica externa e com os responsáveis setoriais;

Controlo HACCP (*Higiene e Segurança Alimentar*): verificação do cumprimento rigoroso das normas aplicáveis, no bar/restaurante e cozinha;

Gestão/Registo das faturas do bar/restaurante, mantendo o contacto com os respetivos fornecedores para eventual correção de procedimentos e/ou apresentação de reclamações;

Receção e registo de análises clínicas: registo das análises clínicas requeridas pelos utentes na aplicação informática, de forma rigorosa e com a qualidade exigida por um serviço desta natureza;

Inventário: coordenação do processo de inventariação dos bens móveis.

Depois de este processo estar concluído, a etapa seguinte foi criar os objetivos individuais de cada colaborador; tendo em contas os correspondentes conteúdos funcionais. A partir das atividades exercidas por cada colaborador foi feita uma desconstrução das mesmas.

A elaboração dos objetivos individuais faz parte da construção do modelo de avaliação de desempenho. A fim de se proceder a essa elaboração, foi necessário mais uma vez ler alguns documentos, de modo a identificar a coerência entre os objetivos individuais, os institucionais e as linhas de atuação da instituição.

Para construir estes objetivos, foi necessário não esquecer algumas linhas básicas, como sejam construir objetivos que sejam importantes, construir objetivos claros, específicos, mensuráveis baseados em dados concretos e postos por escrito, focar os objetivos nas atividades que os colaboradores exercem, usar uma linguagem compreensível e saber quais os resultados a serem alcançados e em que prazo, sendo que os objetivos devem ser aceites por todos os intervenientes. O foco principal neste processo é o desenvolvimento de uma cultura de gestão orientada para os resultados, com base em objetivos individuais previamente estabelecidos.

Primeiramente foram-se construindo objetivos a partir da observação e da descrição de funções que estes exerciam, como é possível ver no anexo I relativo às funções dos colaboradores, e também foi necessário recorrer à leitura de alguma bibliografia, relativamente ao artigo “Classificação Portuguesa das Profissões” (2010), onde foi retirada alguma informação sobre as atividades que estão inerentes a uma função. Segundo este artigo, e também para perceber melhor como elaborar os objetivos e para ter um exemplo por onde seguir e tirar algumas dúvidas, foi necessário ler o “Avaliação de desempenho - Manual de Apoio” do Ministério das Finanças e Secretaria de Estafó da Administração Pública (2004). Este foi um processo que demorou algum tempo a desenvolver pois teve

que ter a aprovação do presidente, que ajudou muito na sua construção, pois em conversas com ele surgiram informações sobre quais poderiam ser os objetivos adequados para cada um.

Depois de esta informação estar alinhada, foram fixados os objetivos para cada colaborador, nesta fase, ainda uma espécie de esboço⁶. Depois desta primeira tentativa, foi realizada uma reunião com o presidente para mostrar os objetivos e discuti-los sobre se estes se adequavam a cada colaborador.

Em síntese: os objetivos individuais foram construídos a partir dos objetivos institucionais, passando pelos departamentais e em seguida a construção dos individuais. Na definição dos objetivos individuais, houve cinco princípios que foram tidos em conta, dado que cada colaborador tem (1) objetivos de negócio, ou seja, a sua contribuição para a concretização do plano de ação da instituição, (2) objetivos comportamentais, o tipo de comportamento que o colaborador tem no cumprimento das funções que lhe foram destinadas, (3) objetivos de autodesenvolvimento, tendo em conta as ações desenvolvidas para a melhoria da *performance* individual, (4) objetivos de incentivo, ou seja, os resultados concretos a atingir num determinado período de tempo e, por fim, objetivos de desenvolvimento de recursos humanos, que têm a ver com o colaborador responsável por este setor, uma vez que não existe um departamento especializado nesta área. Os objetivos relativos aos recursos humanos são exercidos pela colaboradora 4, que além destas funções exerce funções na área financeira (contabilista/TOC).

O conjunto de objetivos individuais definidos para implementar a gestão do desempenho, como o presidente da instituição refere, consiste em diagnosticar o potencial de desenvolvimento do colaborador e melhorar o seu desempenho futuro, permite também identificar pontos fortes e fracos do desempenho de cada colaborador, bem como as causas de algum desempenho menos bom; permite delinear ações que visam a melhoria do desempenho e identificar o potencial de cada indivíduo, ou seja, dar a oportunidade aos colaboradores de assumir outras responsabilidades acrescidas. Do ponto de vista do colaborador, a criação destes objetivos individuais pode originar um desenvolvimento e melhoria do desempenho, assim como um aumento da motivação e o desenvolvimento de novas competências.

Assim, e com a finalidade de desenvolver não só a instituição, mas também os colaboradores, construíram-se os seguintes objetivos individuais:

⁶ Ver anexo II

Quadro XIV - Objetivos colaborador 1

Esclarecer com eficiência, eficácia, rigor, simpatia e educação os utentes da instituição em todos os assuntos solicitados
Colaborar com todos os colegas na realização das tarefas administrativas que lhe sejam requeridas
Informar oportunamente os colegas das ações que no dia-a-dia interessa dar a conhecer aos associados da instituição, em especial as relacionadas com seguros, viagens, férias e edições
Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos a divulgar, nomeadamente os respeitantes a seguros, viagens, férias e edições
Efetuar os necessários procedimentos tendentes a desencadear o processo de cobrança de quotas nas datas determinadas pela Direção da instituição
Atualizar sucessivamente a base de dados, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados
Apresentar à Direção relatórios mensais por e-mail sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização
Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência
Apresentar à Direção, por escrito, com carácter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional
Gerir todo o processo relativo ao seguro de saúde, desde o momento da adesão até ao da cobrança efetiva e atempada dos prémios, cumprindo os procedimentos inerentes em articulação com a contabilidade/tesouraria
Constituir desde já uma base de dados digital dos processos de seguro, devidamente organizada e atualizada, integrando inclusive o atual arquivo em suporte papel
Implementar ações concretas, em articulação com o Departamento de Comunicação e Marketing, tendentes a assegurar a captação trimestral de vinte e cinco novas adesões ao seguro de saúde
Dinamizar a adesão a outro tipo de seguros, através do desenvolvimento, em conjunto com o Departamento de Comunicação e Marketing, de iniciativas de divulgação efetiva com periodicidade bimestral

Elaborar, com a antecedência mínima de três meses, programas de viagens culturais e lúdico-recreativas, a realizar com caráter mensal, acautelando a sua organização em colaboração com as agências de viagens parceiras da instituição
Submeter à aprovação da direção, até ao final do mês de fevereiro de cada ano, programas anuais de viagens e férias sazonais
Apresentar aos participantes inquéritos de satisfação, identificando as suas opiniões, interesses e expectativas. Sendo que uma avaliação média aceitável é os 17 valores.
Encontrar soluções que permitam diminuir, até ao final do ano em curso, 25% dos atuais stocks de livros para venda
Controlar eficazmente as vendas de livros em articulação com a contabilidade/tesouraria, seja das edições seja das consignações
Supervisionar o processo de catalogação (Biblioteca da instituição) atualmente em curso de modo a garantir a conclusão desse trabalho até ao final do primeiro semestre de 2014
Assegurar a implementação das condições físicas indispensáveis para o arquivo seguro e organizado do acervo em cumprimento das normas exigíveis a uma biblioteca
Organizar a biblioteca da instituição e elaborar o regulamento de utilização de modo a que se possa proceder ao empréstimo domiciliário no início de 2015
Acautelar o cumprimento de todas as exigências em matéria de segurança, em articulação com a empresa que presta apoio nesta área e a responsável da qualidade da instituição. Realização de simulacro até Junho de cada ano.

Quadro XV - Objetivos colaboradora 2

Esclarecer com eficiência, eficácia, rigor, simpatia e educação os utentes em todos os assuntos solicitados
Colaborar com todos os colegas na realização das tarefas administrativas que lhe sejam requeridas
Informar oportunamente os colegas das ações que no dia-a-dia interesse dar a conhecer aos associados, em especial as relacionadas com a organização de eventos e a prestação de serviços de saúde (análises clínicas e citologias)
Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos a divulgar, nomeadamente os respeitantes à prestação de serviços na área da

saúde (análises clínicas e citologias)
Atualizar sucessivamente a base de dados, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados, designadamente daqueles que procuram os serviços de saúde (análises clínicas e citologias)
Apresentar à Direção relatórios mensais por e-mail sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização
Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência
Apresentar à Direção, por escrito, com carácter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional
Garantir que todas as comunicações escritas remetidas para os respetivos destinatários, seja qual for a via, estão corretamente redigidas
Acautelar que nenhum associado/familiar sem as quotas em dia acede aos serviços da associação, articulando para tal com as respetivas entidades, de forma atempada e eficaz, as ações de monitorização e controlo consideradas mais adequadas. Semestralmente (30 de Janeiro e 30 de Julho)
Assegurar que 95% dos associados a quem não foi possível liquidar a quota referente ao 1.º semestre deste ano, seja qual for a modalidade de pagamento, reverterem essa sua decisão até ao final do mês de julho subsequente
Apresentar à direção, em articulação com a Direção Administrativa e Financeira, nos quinze dias seguintes à data-limite fixada para pagamento das quotas, dados estatísticos relativos ao número de associados com saldo-zero e com dívidas de € 35,00, € 70,00 ou € 105,00
Diminuir em 25%, por referência aos dados existentes a 1 fevereiro 2014, o número de associados sem endereço de correio eletrónico registado na base de dados
Alcançar 100% de sucesso na atualização das moradas dos associados ativos, por referência aos dados existentes a 1 fevereiro de 2014. Até final de 2014.
Assegurar a existência de uma base de dados atualizada do correio eletrónico devolvido, com periodicidade trimestral (março, junho, setembro e dezembro)
Apresentar, até final do mês de Julho de 2014, duas iniciativas distintas, viáveis e eficazes, em articulação com a Direção de Comunicação e Marketing, tendentes a diminuir em 25% o número de pagamentos da quota associativa através do balcão

Responder num prazo máximo de 48 horas, ou reencaminhar em 24 horas, o correio eletrónico rececionado através das caixas geral, online e gabinete de apoio jurídico

Rececionar e registar sem quaisquer erros as análises clínicas requeridas pelos associados e respetivos familiares, prestando-lhes todas as informações necessárias à garantia de elevados padrões de exigência e qualidade do serviço

Quadro XVI - Objetivos colaboradora 3

Esclarecer com eficiência, eficácia, rigor, simpatia e educação os utentes em todos os assuntos solicitados

Colaborar com todos os colegas na realização das tarefas administrativas que lhe sejam requeridas

Informar oportunamente os colegas das ações que no dia-a-dia interesse dar a conhecer aos associados, em especial as relacionadas com parcerias e apoio domiciliário

Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos a divulgar, nomeadamente os respeitantes a parcerias e apoio domiciliário

Atualizar sucessivamente a base de dados, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados

Apoiar o objetivo de diminuição em 25%, por referência aos dados existentes a 1 fevereiro 2014, do número de associados sem endereço de correio eletrónico registado na base de dados

Colaborar na consecução do objetivo de conseguir 100% de sucesso na atualização das moradas dos associados ativos, por referência aos dados existentes a 1 fevereiro de 2014

Informar oportunamente os colegas das ações que no dia-a-dia interesse dar a conhecer aos associados, em especial as relacionadas com parcerias e apoio domiciliário

Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos a divulgar, nomeadamente os respeitantes a parcerias e apoio domiciliário

Atualizar sucessivamente a base de dados, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados

Apoiar o objetivo de diminuição em 25%, por referência aos dados existentes a 1 fevereiro 2014, do número de associados sem endereço de correio eletrónico registado na base de dados

Colaborar na consecução do objetivo de conseguir 100% de sucesso na atualização das moradas dos associados ativos, por referência aos dados existentes a 1 fevereiro de 2014
Assegurar a existência de uma base de dados atualizada do correio eletrónico devolvido, com periodicidade trimestral (março, junho, setembro e dezembro)
Apresentar à Direção relatórios mensais por email sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização
Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência
Apresentar à Direção, por escrito, com carácter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional
Gerir de forma rigorosa e atempada os assuntos solicitados pela direção, organizando-os de modo a que nenhum fique sem o devido tratamento
Garantir que todas as comunicações escritas remetidas para os respetivos destinatários, seja qual for a via, estão corretamente redigidas
Obter, semestralmente, junto dos principais protocolados e parceiros da associação, dados estatísticos dos associados e familiares que beneficiam das vantagens que cada um deles lhes oferece
Apresentar trimestralmente à Direção o ponto da situação dos protocolos e parcerias ativos, acompanhado de um relatório crítico sucinto sobre os que interesse manter, renegociar ou denunciar, tendo por base dados relativos ao número de associados e familiares que deles beneficiaram
Organizar os protocolos e parcerias ativos por áreas de atividade, apresentando à Direção, até ao final do mês de março de 2014, um panorama geral com todos os dados considerados pertinentes
Apoiar a elaboração, até ao final da primeira quinzena de março, do plano temático e sistemático de divulgação de protocolos e parcerias para 2014, em articulação com a Direção de Comunicação e Marketing
Organizar administrativamente, até meados do mês de março, o processo de implementação do projeto de apoio domiciliário, em articulação com os diversos intervenientes, designadamente a responsável da qualidade
Registar na correspondente base de dados, até ao final do primeiro semestre de 2014, todo o

acervo bibliográfico da instituição
Colaborar ativamente no processo de catalogação de livros e organização da biblioteca, de modo a permitir que o empréstimo domiciliário esteja disponível no início de 2015
Garantir que a documentação respeitante aos associados, demonstrativa da sua ligação e vivência na instituição, está permanentemente atualizada e organizada

Quadro XVII - Objetivos colaboradora 4

Esclarecer com eficiência, eficácia, rigor, simpatia e educação os utentes em todos os assuntos solicitados
Informar oportunamente os colegas das ações que no dia-a-dia interessem dar a conhecer, seja internamente seja aos associados
Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos a divulgar junto dos associados
Informar oportuna e eficazmente os setores geradores de receita direta dos procedimentos a implementar ou a melhorar, tendo em vista assegurar em permanência a segurança e fiabilidade das verbas arrecadadas
Atualizar sucessivamente a base de dados, incluindo a verificação de eventuais quotas em atraso, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados, em especial dos que recorrem à contabilidade e/ou tesouraria
Apresentar à Direção relatórios sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização
Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência
Apresentar à Direção, por escrito, com carácter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional
Implementar em cada mês pelo menos um procedimento de otimização e/ou simplificação tendente a contribuir para a melhoria do desempenho da instituição nas áreas administrativa e financeira, em articulação com o(s) respetivo(s) colaborador(es) e a responsável pela qualidade
Apresentar à Direção, até dez dias úteis após o final de cada mês, e/ou quando solicitado, o balancete de contas de todo os centros de custos da instituição

Assegurar, dentro dos prazos determinados superiormente, a regularidade técnica dos procedimentos nas áreas contábilística e fiscal, em cumprimento das correspondentes normas aplicáveis
Elaborar, em conjunto com os responsáveis legais e nos prazos superiormente fixados, as demonstrações financeiras, as declarações fiscais e seus anexos
Participar em estudos e análises de viabilidade económica e financeira com vista à determinação das necessidades de financiamento e à concessão de incentivos na perspetiva do desenvolvimento das áreas de atuação da instituição
Assessorar a Direção no apoio à tomada de decisões, sempre que para tal seja chamada
Elaborar um Sistema de Controlo Interno até ao final de 2014, em articulação com o responsável da tesouraria, regulamento destinado a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades em matérias de cariz administrativo-financeiro
Informar oportuna e eficazmente os setores geradores de receita direta dos procedimentos a implementar ou a melhorar, tendo em vista assegurar em permanência a segurança e fiabilidade das verbas arrecadadas
Acautelar o cumprimento das normas legais aplicáveis em matéria de recursos humanos, designadamente o previsto no Código do Trabalho e no Contrato Coletivo de Trabalho
Elaborar candidaturas a programas de apoio ao emprego e assegurar o cumprimento das correspondentes normas legais aplicáveis
Colaborar no processo de avaliação do desempenho dos colaboradores da secretaria, através da apresentação à direção de apreciações periódicas baseadas em parâmetros previamente estabelecidos

Quadro XVIII - Objetivos colaboradora 5

Esclarecer com eficiência, eficácia, rigor, simpatia e educação os utentes em todos os assuntos solicitados
Colaborar com todos os colegas na realização das tarefas administrativas que lhe sejam requeridas
Informar oportunamente os colegas das ações que no dia-a-dia interesse dar a conhecer aos associados, em especial as relacionadas com a formação
Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias,

os conteúdos a divulgar, nomeadamente os respeitantes à formação
Atualizar sucessivamente a base de dados, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados, designadamente a partir dos elementos facultados no âmbito da formação
Apresentar à Direção relatórios sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização
Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência
Apresentar à Direção, por escrito, com carácter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional
Acompanhar todo o processo relativo à formação contínua de professores, tanto no plano administrativo como logístico, articulando com os diversos intervenientes a criação das condições para que não haja quaisquer reparos sobre a organização e realização das ações
Elaborar uma proposta de revisão do regulamento da formação contínua, até ao final do mês de abril de 2014, adequando-o às atuais exigências e necessidades
Implementar ações concretas, em articulação com o Departamento de Comunicação e Marketing, tendentes a assegurar o crescimento do volume de formação face aos mesmos períodos do ano anterior, tendo por referência dois momentos: final do presente ano letivo e dezembro de 2014
Recolher e tratar, até junho de 2014, com base em indicadores definidos em conjunto com a direção, toda a informação relevante sobre os formandos que frequentaram ações de formação na instituição
Estabelecer contactos regulares com os diretores dos agrupamentos/escolas não agrupadas, com quem a instituição tenha assinado protocolos de cooperação, prioritariamente fora de Braga, de modo a conseguir encontrar formas de realizar, mensalmente, pelo menos uma ação de formação contínua nessas escolas
Elaborar até ao final de dezembro de 2014 o plano de formação contínua de professores para o ano seguinte
Apresentar soluções, em articulação com o respetivo coordenador pedagógico, até ao final do mês de março, capazes de apoiar a realização de três ações de formação não financiada no decurso de 2014, retirando para tal partido da certificação da instituição pela DGERT
Desenhar uma nova oferta de formação na área das línguas estrangeiras, para iniciar em

setembro de 2014, inspirada na experiência do BabeliUM – Centro de Línguas da Universidade do Minho, nomeadamente no que se refere à possibilidade de ser acreditada e certificada a competência linguística dos alunos
Captar novas inscrições para a formação livre, conjuntamente com o Departamento de Comunicação e Marketing desde logo junto de quem já a frequentou, de forma a conseguir aumentar o atual número de alunos em 25% a partir de setembro de 2014
Apresentar aos alunos inquéritos de satisfação, identificando as suas opiniões, interesses e expectativas, de modo a adequar uma oferta distintiva e atrativa, a partir do início do próximo ano letivo, a um número de interessados superior ao do ano de 2013/2014
Aumentar em 100% o número de inscrições logo no início do ano letivo 2014/2015, desenvolvendo para tal, até ao final do mês de março de 2014, uma estratégia de sensibilização e captação de novos alunos, em conjunto com o Departamento de Comunicação e Marketing
Elaborar uma proposta de regulamento de funcionamento da Academia de Música, conjuntamente com o seu coordenador pedagógico, tendo como data-limite de referência o próximo mês de maio de 2014
Gerir e manter organizado, conjuntamente com a contabilidade/tesouraria, o projeto Soliditas
Promover o aluguer do auditório, em articulação com o Departamento de Comunicação e Marketing, encontrando formas inovadoras de divulgação capazes de apoiar a sua utilização, pelo menos uma vez por mês, a partir de março de 2014

Quadro XIX - Objetivos colaborador 6

Esclarecer com eficiência, eficácia, rigor, simpatia e educação os utentes em todos os assuntos solicitados
Colaborar com todos os colegas na realização das tarefas administrativas que lhe sejam requeridas
Informar oportunamente os colegas das ações que no dia-a-dia interesse dar a conhecer, seja internamente seja aos associados
Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos a divulgar junto dos associados
Informar oportuna e eficazmente os setores geradores de receita direta dos procedimentos a

implementar ou a melhorar, tendo em vista assegurar em permanência a segurança e fiabilidade das verbas arrecadadas
Atualizar sucessivamente a base de dados, incluindo a verificação de eventuais quotas em atraso, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados, em especial dos que recorrem à tesouraria
Apresentar à Direção relatórios sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização
Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência
Apresentar à Direção, por escrito, com carácter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional
Planear, organizar e controlar os movimentos inerentes à tesouraria, acautelando a segurança e fiabilidade dos valores que estão à sua guarda
Apresentar semanalmente à Direção a posição integrada da tesouraria, discriminando de forma completa todos os saldos existentes
Acautelar o cumprimento atempado de compromissos quotidianamente agendados, seja para efetuar pagamentos seja recebimentos
Elaborar um Sistema de Controlo Interno até ao final de 2014, em articulação com a Direção Administrativa e Financeira, regulamento destinado a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades em matérias de cariz administrativo-financeiro

Quadro XX - Objetivos colaboradora 7

Esclarecer com eficiência, eficácia, rigor, simpatia e educação os utentes em todos os assuntos solicitados
Colaborar com todos os colegas na realização das tarefas administrativas que lhe sejam requeridas
Informar oportunamente os colegas das ações que no dia-a-dia e na sua área de atuação interesse dar a conhecer aos associados
Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos que considere pertinente divulgar, nomeadamente os respeitantes às suas áreas

de atuação
Atualizar sucessivamente a base de dados, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados, designadamente daqueles que procuram os serviços de saúde (análises clínicas e citologias)
Apresentar à Direção relatórios sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização
Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência
Apresentar à Direção, por escrito, com carácter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional
Assegurar que o processo de implementação do sistema de gestão da qualidade se encontra em condições de certificação nos 30 dias seguintes à conclusão do processo de avaliação do desempenho do pessoal, prevista para Outubro de 2014
Acompanhar no dia-a-dia a implementação do sistema de gestão da qualidade em articulação com os responsáveis setoriais, garantindo o cumprimento dos procedimentos definidos em todas as áreas de intervenção
Rever a adequação dos procedimentos de seis em seis meses, com início em junho de 2014, alterando, suprimindo ou criando outros que se revelem ajustados à dinâmica da instituição, tendo sempre como referentes as normas da qualidade e o princípio da simplificação administrativa
Recolher e tratar dados de satisfação dos utentes nos diversos setores de atividade da instituição, facultando-os à direção de dois em dois meses, com o objetivo de introduzir as ações de melhoria consideradas pertinentes
Organizar e dirigir, trimestralmente, pelo menos uma sessão de esclarecimento para os colaboradores envolvidos no processo de gestão da qualidade, tendo em vista a sua formação/atualização e a introdução de ações de melhoria regulares, em articulação com a direção
Supervisionar, monitorizar e assegurar quotidianamente o cumprimento constante das normas relativas à Higiene e Segurança Alimentar, apresentando relatórios mensais à direção indicativos da consecução deste objetivo
Verificar/acompanhar o manuseamento, armazenamento e acondicionamento dos bens de

consumo, garantindo a adequação dos processos de conservação, higiene, segurança e saúde alimentar
Verificar e decidir sobre a aceitação ou rejeição de produtos destinados ao bar/restaurante e cozinha, com base em critérios de qualidade estabelecidos nas normas aplicáveis
Efetuar a gestão de stocks e o registo de informático de produtos destinados ao bar/restaurante, verificando mensalmente, em articulação com o responsável setorial, a regularidade das respetivas existências em armazém
Apresentar mensalmente à direção mapas analíticos dos consumos registados no bar/restaurante
Iniciar o processo de inventariação e identificação dos bens móveis da instituição até à segunda semana do mês de Maio, garantindo que no final de Agosto e de Dezembro está concluído o processo relativo aos materiais e equipamentos pertencentes ao lar e bar/restaurante/cozinha, respetivamente
Rececionar e registar sem quaisquer erros as análises clínicas requeridas pelos associados e respetivos familiares, prestando-lhes todas as informações necessárias à garantia de elevados padrões de exigência e qualidade do serviço

Como se pode ver nos quadros anteriores existem objetivos que são iguais para todos os colaboradores, podendo ser distinguidos como objetivos gerais, aqueles que todos os colaboradores têm que executar, e objetivos específicos, que têm a ver com as características de cada posto de trabalho e das atividades que têm que realizar. Estes objetivos foram apresentados aos colaboradores e aceites por eles. Efetivamente, elaborar objetivos individuais sem que os intervenientes tivessem a oportunidade de dar *feedback* não é uma prática aceitável na avaliação do desempenho nem está no perfil de atuação da instituição.

O passo seguinte foi construir um modelo de avaliação de desempenho; tendo sido nesse momento do processo que a empresa de consultadoria entrou para ajudar a encontrar um modelo que fosse de acordo com as práticas institucionais.

Num primeiro momento, foram elaboradas, de acordo com os objetivos acima descritos, as dimensões que iriam ser avaliadas, atendimento ao público; apoio administrativo; gestão da base de dados dos associados; gestão e distribuição do correio; receção e registo de análises clínicas; proteção socioprofissional e saúde; atividades socioculturais; edições dos livros; biblioteca; delegado de segurança; gestão dos protocolos e parcerias; registo de livros; digitalização documental; formação

contínua de professores; formação não financiada; formação livre; Academia de Música; soliditas e a gestão das instalações. Estas foram, num primeiro momento as dimensões que iriam ser objeto de avaliação. Depois de estas dimensões estarem definidas, o representante da empresa, nomeado para ser o responsável pela criação e implementação da avaliação de desempenho, apresentou um esquema⁷ para cada colaborador, em que estavam representadas as funções, os objetivos, o método a usar para medir a execução positiva ou não do objetivo, o responsável pela avaliação, os colaboradores e/ou o superior hierárquico, e pela verificação direta pelos registos, bem como a quantificação, representada por uma escala de 1 a 5, em que era ponderada por 40% dos colaboradores e 60% o presidente, por uma escala de 1 até 5, em que o 1 correspondia à não execução da tarefa ou em outros casos ao atraso e o 5 à execução da tarefa e ao cumprimento dos prazos. Outros objetivos eram medidos através de fichas, através das notas do Outlook (como ainda não têm nenhum apoio informático para realizar tais procedimentos), através da criação de uma caixa de correio própria para a medição de alguns objetivos.

Depois de esquematizado o modelo 1, passou-se à discussão e revisão do mesmo; este processo tornou-se muito longo e demorado, pois existiam sempre alterações a serem feitas, quer na mudança de alguns objetivos que não eram apropriados para esta primeira implementação, quer por alguns instrumentos de medição que não se revelaram os melhores devido à falta de algum suporte tecnológico que facilitaria muito o processo de avaliação, quer por outras vezes não conseguirmos descobrir a melhor ferramenta para avaliar um objetivo, uma vez que muitos dos objetivos descritos são de difícil medição, mesmo com a ajuda do profissional de consultadoria.

Durante este período de discussão sobre a melhor forma de elaborar e melhorar o modelo, de várias alterações feitas, foi então elaborado o inquérito por questionário sobre o clima organizacional, realizado antes da implementação do modelo de avaliação de desempenho.

Assim, depois de serem feitas todas as alterações necessárias ao modelo inicialmente feito, foi então apresentado um modelo diferente, que dá pelo nome de modelo 2, que para cada colaborador foi esquematizado em três colunas, a primeira coluna com a área em que incide a avaliação, a área administrativo-financeira, seguido das dimensões a avaliar, atendimento ao público; articulação de todas as ações com os demais departamentos e setores; atualização da base de dados; produção de informação sistemática; gestão de base de dados; gestão e distribuição do correio; receção e registo de análises clínicas; produção de informação sistemática sobre a consecução dos objetivos; produção socioprofissional e saúde; atividades socioculturais; edições; biblioteca; delegado de segurança;

⁷ Ver anexo V

assistente de direção; gestão de protocolos e parcerias; gestão do apoio domiciliário; registo de livros; digitalização documental; formação contínua de professores; formação não financiada; formação livre; academia de música; soliditas; gestão das instalações; articulação de todas as ações; qualidade; controlo de HACCP (Higiene e segurança Alimentar); gestão do registo; inventário; receção e registo de análises clínicas; direção administrativa e financeira; contabilidade; recursos humanos; tesouraria e apoio sistemático à área da contabilidade. Estas são as dimensões apresentadas no modelo 2, nota-se que aqui existem muito mais dimensões que no modelo 1. Depois destas dimensões, são apresentados os indicadores, note-se que aqui deixaram de ser considerados como objetivos; a seguir é dada uma pontuação a cada indicador, o que no máximo tem que dar 100%. Este quadro está disponível no anexo V, como foi criado no excel e por ser muito extenso não é possível inseri-lo no decorrer deste documento.

Contudo, este modelo 2 não é o final, pois o presidente da instituição depois de várias reuniões, ficou um pouco reticente com esta solução e não achou que fosse a mais adequada. Assim, foi enviado pela empresa de consultadoria um novo representante que reformulou o anterior e apresentou ao presidente uma nova versão. Esta nova versão deve decorrer em três fases, a inicial, na qual são apresentados os objetivos e a validação do plano de ações e formação, seguido da concretização dos mesmos, bem como a transmissão das expectativas ao colaborador, acerca da forma como ele está a evoluir face aos objetivos traçados e, no final do processo, a comparação da realidade face ao acordado e respetivas consequências. Neste modelo 3, estão na mesma especificados os indicadores, inicialmente chamados de objetivos individuais, os critérios de avaliação são definidos em 40% indicadores globais, 30% indicadores setoriais específicos, 20% plano de ação e 10% de formação, autoproposta e proposta da instituição, eliminando-se as categorias e as ferramentas da avaliação, que passam a ser ações. Depois de uma reflexão sobre este modelo 3, o presidente aceitou implementá-lo.⁸ No final do estágio este modelo ainda não tinha sido levado à prática, pois ainda não está totalmente acabado, dado que só foi definida só a estrutura do modelo, faltando ainda as ferramentas de avaliação e o plano de ação. O grande objetivo é aplicar este modelo a todos os outros departamentos e setores que a constituem a organização.

3.7. Discussão dos resultados

⁸ Ver anexo V

A construção e implementação da avaliação de desempenho não é uma tarefa nada fácil, é necessário muita experiência para pôr em prática um processo avaliativo.

Torna-se evidente que um processo avaliativo requer muito mais do que simplesmente avaliar e em instituições como esta torna-se ainda mais complicado, uma vez que muitos dos indicadores são de caráter quantitativo e pouco específicos. Não poderei abordar se a implementação do modelo de avaliação correu bem ou mal, pois até à data ainda não está a ser aplicado. Nota-se que desde o modelo 1 existiu um grande desenvolvimento e grandes mudanças, pois perante alguns objetivos individuais o profissional de consultadoria teve sérias dificuldades na conceção de ferramentas que pudessem avaliar os objetivos. Essas dificuldades surgiram com mais destaque quando se elaboraram os métodos de avaliação para os objetivos da colaboradora 4 e da colaboradora 7. A primeira, responsável pelo departamento financeiro exercia também funções na área de recursos humanos; sendo a responsável direta não tinha nenhum colaborador acima que pudesse supervisionar o seu trabalho e decidir se a avaliação estava a ser cumprida ou não; a segunda, além de outras tarefas, exercia na área da qualidade, na qual não tinha nenhum chefe direto que pudesse supervisionar o trabalho que estava a ser realizado. O problema de não terem nenhum superior e/ou colaborador para verificar se o objetivo está a ser bem ou mal cumprido, foram resolvidos através da criação de ferramentas, colmatando a falta de profissionais, foram assim criadas ferramentas como a verificação por registos de ações (é assinalado informaticamente quem executa as ações, o que possibilita saber quem fez bem ou mal uma determinada ação); pela supervisão direta do presidente, assim como, no caso da colaboradora 4 que exerce funções financeiras, as suas ações são verificadas e registadas pelo colaborador 6 que exerce funções de tesouraria.

O modelo 2 trouxe um aspeto mais interessante à avaliação, pois definiram-se as dimensões a serem avaliadas e os indicadores correspondentes, assim como o peso, numa escala de 0 a 100%. Os objetivos passaram a ser indicadores, discordando deste ponto, pois indicadores são elementos observáveis e memoráveis que permitem analisar se os critérios ou objetivos foram ou não cumpridos e o objetivo é aquilo que se pretende alcançar, ou seja, não faz sentido falar-se em objetivos como indicadores, pois o indicador indica se o objetivo está a ser ou não alcançado. Os indicadores são os objetivos individuais inicialmente construídos que, através de instrumentos, avaliam-se se estão a ser concretizados ou não. Outro aspeto negativo é a inexistência de quais os instrumentos que vão ser necessários para avaliar a concretização dos objetivos, que pode ser visto no anexo V. Neste modelo 2 estão descritos os indicadores e quais as cotações dadas aos mesmos.

O modelo 3 aborda na mesma os indicadores, os critérios de avaliação são apontados através de indicadores, globais, setoriais, plano de ação e formação. Ora, como ainda não está finalizado, nada se sabe acerca de como irá ser estruturado o plano de ações e que instrumentos concretos irão ser colocados em prática.

À medida que vai sendo construído o modelo existem etapas que vão sendo esquecidas; o primeiro modelo, o mais completo, contém toda a informação necessária, desde os objetivos individuais, os instrumentos de avaliação, quem vai avaliar e a quantificação, contudo, em termos de conteúdo e de adaptação à realidade institucional, existem algumas falhas de informação e de uma boa correspondência entre os objetivos e os instrumentos.

O segundo modelo não especifica os instrumentos que irão usar e fornecem apenas as cotações que cada indicador vai ter; note-se que as cotações especificadas neste modelo são apenas exemplos que não se adequam à realidade. Assim, como no modelo 3 não especificam como irá ser o plano de ação e os indicadores (globais e setoriais), usando o termo indicadores em duas fases distintas; na primeira para identificar os objetivos individuais e num segundo momento falam em indicadores para especificarem os critérios de avaliação.

Apesar de este modelo 3 ser o escolhido para implementar na instituição e ser o mais completo, ainda precisa de alguns ajustes. Esta opinião é fundamentada não pela experiência profissional, mas pela bibliografia que permitiu adquirir conhecimentos de como se processa um sistema de avaliação de desempenho, que, apesar de existirem modelos já estruturados e predefinidos, não existe nenhum que seja isento de erros e perfeito. Cada instituição de acordo com as suas características, tem que formular o que melhor se adapte à sua realidade. A este modelo falta-lhe informação a ser apresentada; quando se apresenta um modelo de avaliação de desempenho têm que se apresentar todas as ferramentas que lhes estão associadas, mesmo que estas não sejam as melhores ou precisem de ser melhoradas e modificadas, a instituição tem que conhecer todos os pormenores do modelo, o que aqui não se verificou, pois como foi referido anteriormente, não foi apresentado o conteúdo do plano de ações nem os instrumentos para avaliar os objetivos.

Na perspetiva dos colaboradores, e segundo as informações retiradas da análise dos inquéritos por questionário, a maioria concordou com a implementação da avaliação de desempenho, reconhecendo a sua utilidade para o desenvolvimento quer dos colaboradores quer da própria instituição, mas foi notório que, num primeiro momento, quando souberam que iriam ser avaliados, que ficaram um pouco constrangidos e preocupados. É necessário referir que foi dado *feedback* das respostas dos questionários aos colaboradores, tarefa levado a cabo pelo presidente da instituição. Foi

notório que em algumas situações existe um certo clima de mau estar entre os colegas de trabalho, mencionando este problema na última pergunta, na qual eram pedidas algumas sugestões de melhoria, entre as quais se destacam a de mais respeito pelos colegas e pelo trabalho dos outros, mais entreatada e apelo a mais comunicação presencial em vez de *emails*. No final é feito um balanço positivo quanto ao clima organizacional, notando-se que é uma instituição que se interessa pelos problemas dos colaboradores e que incentiva a sua resolução.

Assim, é fundamental reconhecer que existem alguns passos fundamentais na implementação de um processo de que nem o presidente nem a empresa de consultadoria se podem esquecer. Antes de ser implementado deve ser dado a conhecer aos colaboradores, explicado e aceite por todos; um programa de avaliação que não é bem aceite pelos colaboradores não terá sucesso nem se alcançarão os resultados pretendidos. Seguidamente, os colaboradores devem poder ver ao longo do processo a sua *performance*, podendo, se assim se justificar, melhorá-lo. No final do processo é necessário dar *feedback* dos desempenhos, explicar o porquê daquele avaliar, tentar perceber o que levou alguns colaboradores a terem um desempenho menos bom, colmatando esses desempenhos com formação adequada e claro que os desempenhos bons devem ser evidenciados. Como dizia o presidente da instituição na entrevista feita, este processo não pretende apenas avaliar, mas sim o de ajudar os colaboradores a serem cada vez melhores. Desde o primeiro momento que foi a intenção de transmitir a informação de que a avaliação não iria servir para despedir ou punir qualquer tipo de desempenho ou comportamento menos bom. O objetivo é o de melhorar e desenvolver sempre ao mais alto nível os colaboradores numa perspetiva de desenvolvimento da instituição.

Considerações finais

“Ler fornece ao espírito materiais para o conhecimento, mas só o pensar faz nosso o que lemos”.

John Locke

A avaliação de desempenho é uma ferramenta vantajosa e útil para qualquer instituição que tenha como objetivo o desenvolvimento constante. Muitas empresas/organizações estão dispostas a mudar e a definir novos métodos para terem os seus colaboradores motivados e responder positivamente aos desafios que diariamente lhes são colocados.

A instituição, desde o primeiro momento, proporcionou toda a ajuda e informação necessária e mostrou uma grande receptividade quanto à escolha da temática, à cedência das instalações e à construção de um modelo novo na instituição. Para além da receptividade do presidente, todos os outros colaboradores foram muito atenciosos e sempre disponíveis para esclarecer qualquer dúvida sobre a instituição e o seu posto de trabalho, para colaborarem com o projeto, sempre disponíveis em tudo quanto fosse necessário.

Relativamente à experiência do estágio, foi igualmente motivadora, de enriquecimento e impulsionadora de um vasto conhecimento. Foi essencial conviver na prática com profissionais do ramo da avaliação de desempenho, o que permitiu aplicar as competências e conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, bem como apreender novas aptidões e capacidades.

O objetivo inicialmente proposto foi cumprido, a construção dos objetivos individuais e posteriormente a construção de um modelo de avaliação de desempenho que correspondesse às características da instituição, contudo não foi possível acompanhar a implementação, pois o modelo ainda tinha alguns ajustes a serem feitos e algumas explorações a fazer. Esta não foi a primeira tentativa da instituição em aplicar um sistema de avaliação de desempenho, mas não conseguiram levar esta tarefa até ao fim. A implementação deste sistema de avaliação foi um projeto-piloto iniciado primeiro no departamento administrativo/financeiro, a ser posteriormente vai ser alargado aos outros setores. Apesar de todo o à vontade sentido e de uma entrega e colaboração total, há ainda um receio relativo à avaliação de desempenho, que só irá desaparecer quando se iniciar o processo e no final os colaboradores virem os resultados e as ações que a instituição vai tomar. Existem também, como na maior parte das organizações, alguns desentendimentos por parte de alguns colaboradores em relação ao posto de trabalho, o que gera um mau estar no departamento em certas ocasiões.

Neste estágio não existiu uma grande dificuldade, claro que houve alguns pequenos constrangimentos, como na construção dos objetivos, mas que foram colmatados com a ajuda do presidente, assim como a dificuldade em perceber, num primeiro impacto, o modelo que iria ser desenvolvido, pois era uma realidade nova que estava a ser apresentada; não existiram mais dificuldades porque este estágio foi só a fase de construção do modelo e não da implementação.

Um obstáculo que surgiu foi a passagem da teoria à prática, ou seja, todo o conhecimento adquirido através da leitura de várias obras, tornou-se complicado aplicar esse conhecimento à realidade, que foi a construção do modelo. No entanto o confronto com outras realidades e com profissionais experientes no ramo permitiu adquirir algumas competências fundamentais para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, a capacidade e a receptividade de transmitir conhecimentos práticos e palpáveis do profissional destacado pela empresa de consultadoria foi fundamental.

Numa época em que os recursos humanos são considerados como um dos principais fatores de competitividade das empresas, constata-se que em todas as instituições um departamento de recursos humanos é essencial, e nesta instituição a inexistência deste setor e de colaboradores destinados unicamente a essas funções é uma lacuna que a instituição tem que reparar, pois existe uma colaboradora que está a exercer funções na área da contabilidade (que é a sua área) e ao mesmo tempo de recursos humanos. Para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, é fundamental ter uma equipa para dar apoio e continuidade a esta prática; alguém responsável, que não seja o presidente, para dar continuidade e sucesso do projeto é essencial.

É indiscutível dizer que a experiência de fazer um estágio curricular, do contato com a realidade é muito enriquecedora e é um mundo repleto de novas aprendizagens. Todos os dias se adquirem conhecimentos vindos dos mais variados lugares, dos colaboradores, dos associados, do presidente, de vários intervenientes, o que permitiu um desenvolvimento das competências técnicas e pessoais da estagiária. Durante o mestrado, várias temáticas foram abordadas e delas decorreram vários conhecimentos que muito ajudaram à realização do estágio e do relatório. Em relação à avaliação de desempenho, este estágio contribuiu para adquirir conhecimentos sobre a matéria, permitindo criar objetivos e ter a perceção de todos os procedimentos a adotar quando se cria um modelo de avaliação de desempenho, que cada instituição tem as suas características e um passo em falso pode pôr em risco todo o processo.

Para a instituição este processo foi muito vantajoso, ao permitir a definição das atividades e objetivos de cada colaborador, indo com certeza introduzir mudanças positivas quer nos colaboradores

quer na organização. Permitiu ainda conhecer os pontos de vista dos colaboradores face ao clima organizacional e algumas queixas que estes mencionaram, ficando a instituição ficou com uma imagem do que eles pensam desta.

A experiência de estar em outros contextos e de conviver com outras pessoas mais experientes é uma experiência bastante enriquecedora, tanto para o percurso profissional como também a nível pessoal.

Como dizia Fernando Pessoa “Pedras no caminho? Guardo todas um dia vou construir um castelo”; o caminho é cheio de aprendizagens por isso há que guardar qualquer conhecimento sempre na expectativa de crescer e ser mais do que ontem, melhor que hoje e extraordinário no futuro.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- Bassey, Michael. (1999). *Case study research in educational settings*. Buckingham: Pat Sikes, pp.22-23
- Bogdan, R & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bohlander, G.; Snell, S. & Sherma, A. (2003). "Avaliação e aprimoramento do desempenho". In Bohlandr et al. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson pp. 227-243
- Bilhim, João Abreu de Faria. (2ºEd.) (2006). *Gestão estratégica de Recursos Humanos. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas*. Lisboa: Etigrafe, Lda pp. 256-76
- Caetano, António (1998). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH
- Caetano, António (2008). *Avaliação de Desempenho. O Essencial que avaliadores e avaliados precisam saber*. Lisboa: Estúdios Horizonte.
- Caetano, António & Vala, Jorge (2ºEd.) (2002). *Gestão de recursos humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH pp. 359-87
- Chiavenato, Idalberto (1998). *Desempenho Humano nas Empresas*. São Paulo: Atlas
- Chiavenato, Idalberto (8ºed.) (2004). "Avaliação de desempenho". In Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas pp. 241-279
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos e; Cardoso, Carlos Cabral; Marques, Carlos Alves; Gomes, Jorge F.S. (2º Ed.) (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, pp. 491-542
- Dessler, G. (2013). "Job Analysis and the Talent Management Process." In Dessler, G (Ed), *Human Resource Management*. Boston: Pearson Education Limited, pp.128-161
- Gomes, J.F., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A. (Eds.) (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, pp.484-530
- Gomes, Jorge; Cunha, Miguel; Cunha, Rita; Cardoso, Carlos & Marques, Carlos (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo, pp.484-530

- Ketele, Jean-Marie de; Roegiers, Xavier (1993). *Metodologia da Recolha de Dados. Fundamentos dos Métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget
- Lüdke, M. & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, pp.11-44
- Morgado, José Carlos (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Porto: De Facto Editores, pp. 39-128
- Peretti, Jean-Marie (1994). “Os empregos” In Peretti, Jean-Marie (1994). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Silabo, Ld, pp. 157-172
- Pedrotti, Priscila Ono (2012). *Avaliação de Desempenho*. Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, Curso de Pós-Graduação Lato Sensu; Gestão de Pessoas
- Verma, Gajendra & Mallick, Kanka (1999). *Researching Education: perspectives and techniques*. London: Falmer Press, pp. 114-115

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Alves, M.P. & Machado, E.A. (Org). (2010). *O Polo de excelência. Caminhos para uma Avaliação de Desempenho Docente*. Porto: Areal Editores
- Alves, P. A., Flores, M. A. & Machado, E. A. (2011). *Quanto Vale o que Fazemos? Práticas de Avaliação de Desempenho*. Santo Tirso: De Facto Editores
- Bacal, Robert (2002). *Gestão Empresarial do desempenho*. Lisboa. Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda
- Chiavenato, Idalberto (2º Ed.) (1992). *Recursos Humanos*. São Paulo. Editora Atlas S.A., pp.259-284
- Chiavenato, Idalberto (2010). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Coutinho, Clara (2011). *Metodologia de Investigação em ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina
- Dias, José D. (2004). “Reformulação dos processos de desenvolvimento de Recursos Humanos”. In Dias, José D. Organizações Modernas. *O FATOR HUMANO*. Lisboa: Edições Silabo, Lda, pp.114-119

Ferreira, Bruno Alexandre & Lopes, Carlos Duarte (junho 2007). *Avaliação de desempenho nas organizações: princípios e métodos fundamentais*. Instituto Politécnico de Coimbra: Departamento de Engenharia Civil, pp. 4-5

Formisinho, João; Machado, Joaquim & Oliveira-Formosinho, Júlia (2010). *Formação, Desempenho e Avaliação de Professores*. Mangualde: Edições Pedagogo

Gomes, Jorge F., Cunha, Miguel Pina e, Rego, Arménio, Cunha, Rita Campos E., (2008). “Análise do Trabalho”. In Gomes, Jorge F., Cunha, Miguel Pina e, Rego, Arménio, Cunha, Rita Campos E., *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, pp.132-266

Guerra, Isabel (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia

Stake, R. E. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Sousa, Maria José, et al. (5ªed.). (2006). “Análise e Qualificação de Funções”. In Sousa, Maria José, et al (Eds), *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel, pp. 29-52

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman-Artmed.

Legislação

Decreto nº10, 2004 - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)

Webgrafia

[\(http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/\)](http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/)

www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi2/fernandes.pdf

(Fernandes, Domingo (1991). Notas sobre os Paradigmas de investigação em educação. Noesis (18), pp.64-66)

<http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>
(Ministério das Finanças, Direção – Geral da Administração e do Emprego Público)

ANEXOS

ANEXO I – Funções colaboradores

Colaboradora 2	
<u>FUNÇÕES</u>	<u>OBSERVAÇÕES</u>
Atendimento ao público (telefónico, presencial,...)	SIM
Apoio à direção em matéria de secretariado	SIM
Apoio administrativo	SIM
Gestão do processo de (re)admissão de associados e atualização da base de dados	SIM
Gestão das caixas de correio eletrónico (geral, online e gabinete de apoio jurídico)	SIM
Registo e distribuição do correio (via postal)	SIM
Acompanhamento e controlo do pagamento das quotas	SIM
Registo e receção de análises clínicas	SIM
Outras funções?	NÃO
Estabelece objetivos semanais? Se não, porquê?	Estabelece objetivos quando há cobrança das cotas para fazer num curto espaço de tempo.
Quais os objetivos que se propõe alcançar em 2014?	Adesão do maior número possível de associados e manter os que estão. Incentivar e cativar os associados a participar em atividades.

Colaboradora 3	
<u>FUNÇÕES</u>	<u>OBSERVAÇÕES</u>
Atendimento ao público (telefónico, presencial,...)	SIM
Apoio à direção	Quando é solicitado, mas não é uma tarefa constante.
Apoio genérico na área administrativa	SIM
Apoio à área de comunicação e marketing	SIM, quando é solicitado e necessário
Monitorização e apoio na gestão dos protocolos	SIM
Registo e receção de análises clínicas	SIM
Catálogo de livros	SIM
Apoio no acompanhamento dos residentes do lar ao exterior	Deixou de o fazer depois de uma reunião que tiveram.
Outras funções?	NÃO
Estabelece objetivos semanais? Se não, porquê?	SIM, fazer a catalogação de livros o mais rápido possível pois são muitos livros.
Quais os objetivos que se propõe alcançar em 2014?	Realização e crescimento profissional.

Colaboradora 4	
<u>Funções</u>	<u>Observações</u>
Atendimento ao Público (telefónico, presencial,...)	SIM
Apoio administrativo nas diversas áreas de atuação da instituição	SIM
Presta auxílio a outros colaboradores na Casa do Professor	SIM
Planifica, organiza e coordena a execução da contabilidade, segundo os planos de contas oficialmente aplicáveis.	SIM
Assume a responsabilidade pela regularidade técnica, nas áreas contabilística e fiscal;	SIM
Assina em conjunto com os responsáveis legais, as respetivas declarações fiscais, as demonstrações financeiras e os seus anexos;	SIM
Acompanha os financiamentos;	SIM
Participa em estudos de viabilidade económica e financeira;	SIM
Elabora e apresenta o orçamento anual, assim como o relatório anual de contas da instituição à Assembleia-Geral, sob a orientação da Direção;	SIM
Gere os recursos humanos afetos à área administrativa e financeira (nomeadamente, recrutamento e seleção, processamento de salários, mapas de férias)	SIM
Elabora e implementa mecanismos de controlo das receitas/despesas para todas as áreas;	SIM

Propõe a introdução de procedimentos de otimização e simplificação administrativa;	SIM
Oferece suporte ao desenvolvimento de novos projetos;	SIM
Auxilia a chefia na tomada de decisões;	SIM
Outras tarefas?	Todas explicitadas.
Estabelece objetivos mensais? Se não porquê?	Estabelece objetivos mensais por causa do calendário fiscal. Objetivos trimestrais por causa dos compromissos com a Direção e Conselho Fiscal. Objetivos anuais com os mesmos órgãos. Os objetivos diários são influenciados pelas áreas de Recursos Humanos e pelas outras áreas.
Qual seriam os objetivos a que se propunham alcançar em 2014?	Duas tarefas que gostaria de concretizar: A primeira é relativa à organização dos setores dos livros A segunda diz respeito à elaboração do cadastro do imobilizado, ou fixos tangíveis, ou seja, classificação de todo o material que a casa do professor possui.

Colaboradora 5	
<u>FUNÇÕES</u>	<u>OBSERVAÇÕES</u>
Atendimento ao público (telefónico, presencial,...)	SIM
Apoio administrativo nas diversas áreas de atuação da instituição.	SIM
Organização e gestão administrativa da formação acreditada e certificada (financiada e não financiada)	SIM
Dinamização da formação contínua numa lógica de descentralização e de aproximação aos professores e às escolas	SIM – mas faz mais a divulgação através dos emails, do site da instituição.
Organização e gestão de formação livre, oficinas, <i>workshops</i> e cursos de curta duração	SIM
Elaboração e atualização do plano anual dos diversos tipos de formação ministrada	SIM
Pesquisa de novas áreas de novas áreas/ações de formação e respetivos formadores	SIM
Apresentação de sugestões de alteração dos regulamentos da formação	SIM
Integração numa base de dados toda a informação decorrente das ações de formação	SIM
Gestão, acompanhamento e controlo do <i>Soliditas</i>	SIM
Gestão das instalações para a formação e outras atividades	SIM

Outras funções?	NÃO
Estabelece objetivos semanais? Se não porquê?	Sim, faz um plano ao fim de semana das tarefas que tem para cumprir ordenadas por prioridades. No dia-a-dia aquilo que faz primeiro é responder aos emails e prepara as atividades que irão decorrer durante a semana.
Quais os objetivos que se propõe alcançar em 2014?	Ainda não pensou em nenhum objetivo, pois sente-se um pouco desmotivada com a falta de adesão dos utentes.

Colaborador 6	
<u>Funções</u>	<u>Observações</u>
Atendimento ao Público	SIM
Apoio administrativo nas diversas áreas de atuação da instituição	SIM
Articula todas as ações com os demais departamentos e setores;	SIM
Apresenta periodicamente à direção a posição integrada da tesouraria, discriminando de forma completa, todos os saldos existentes;	SIM
Atualiza sucessivamente a base de dados dos sócios, comunicando essa informação à responsável pelo seu registo na respetiva aplicação informática;	NÃO
Superintende a tesouraria, como por exemplo, recebimentos, pagamentos, bancos, caixa, tendo como responsabilidade de acautelar a segurança e fiabilidade dos valores que lhe estão confiados;	SIM
Prepara operações financeiras, pagamentos e fundos para serem depositados, liquidando ainda despesas para as quais tenha autorização prévia;	SIM
Apoia a contabilidade - lançamento de documentos de compra na gestão comercial do Primavera para posteriormente serem tratados pela	SIM

contabilidade.	
Efetua o pagamento das despesas devidamente autorizadas;	SIM
Reconciliação de bancos e elaboração de um mapa de controlo semanal reportado ao Presidente da Instituição.	SIM
Outras funções?	Ajuda na preparação dos auditórios para as atividades decorrentes.
Estabelece objetivos mensais? Se não porquê?	Estabelece, utiliza o Outlook para fazer a gestão do seu trabalho
Qual seriam os objetivos a que se propunham alcançar em 2014?	Fazer a gestão de stock dos livros e introduzi-los no programa.

Colaboradora 7	
<u>Funções</u>	<u>Observações</u>
Atendimento ao público (telefónico, presencial,...).	SIM
Apoio administrativo nas diversas áreas de atuação da instituição.	SIM
Atendimento de utentes na área das análises clínicas, procedendo aos correspondentes registos na aplicação informática.	SIM
Responsável pela qualidade, garantindo a implementação do sistema de gestão da qualidade na instituição, em articulação com a assessoria técnica externa.	SIM
Acompanhamento da execução das normas da qualidade nas vários setores, verificando a elaboração dos diversos registos e o cumprimento dos procedimentos estabelecidos.	SIM
Controlo HACCP (Higiene e Segurança Alimentar) – verificação do cumprimento das normas, nomeadamente no bar/restaurante e cozinha.	SIM
Gestão das faturas do bar/restaurante, assegurando o controlo e a reposição de <i>stocks</i> , assim como o contacto com os fornecedores.	SIM
Outras tarefas?	Estão todas explicitadas.
O que faz especificamente no âmbito da qualidade?	Tira a temperatura dos alimentos do buffet, cria impressos, alterações e codificação dos mesmos. Controlo e registo das normas de qualidade nos

	pisos e restaurante.
<p>Como é que faz esse controlo da qualidade alimentar? Tem alguma certificação?</p> <p>Que indicadores usa para avaliar a segurança dos alimentos?</p>	<p>Não tem nenhuma certificação para exercer a função de Técnica de qualidade por isso recorrem a assessoria externa para outros assuntos legais. Para o controlo da qualidade alimentar segue os indicadores exigidos pela norma ISO:9001.</p>
<p>Estabelece objetivos semanais? Se não, porquê?</p>	<p>Não escreve os objetivos a que se propõe alcançar, mas refere que pensa neles</p>
<p>Quais seriam os objetivos a que se propunha alcançar em 2014?</p>	<p>Conseguir a certificação e pensa em tirar uma Pós- Graduação na área da Qualidade</p>

ANEXO II – Objetivos Individuais

Colaborador 1

- I. Acolher e prestar toda e qualquer informação ao público (presencial, telefónico);
- II. Apoiar administrativamente os diversos departamentos que constituem;
- III. Comunicar todas as iniciativas e/ou atividades com o Departamento de Comunicação e Imagem como forma de promoção e divulgação das ações decorrentes;
- IV. Coordenar as atividades socioculturais, tendo como tarefas elaborar, programar e organizar o programa de viagens e férias, tendo que apresentar sugestões de melhorias e de novas viagens de cariz cultural e lúdico-recreativo, assim como o acompanhamento e execução dos protocolos celebrados com as empresas parceiras;
- V. Gerir, promover e monitorizar todos os assuntos correspondentes à área de seguros de saúde, garantindo o cumprimento das condições descritas nos protocolos;
- VI. Assegurar a gestão da base de dados dos associados, orientando todo o processo de cobrança de quotas, assim como certificar-se de todos os procedimentos de acordo com os requisitos inerentes às múltiplas modalidades de pagamento;
- VII. Coordenar, preparar, gerir, assegurar e promover todo o processo inerente às Edições.

Colaboradora 2

- I. Acolher e prestar toda e qualquer informação ao público;
- II. Apoiar administrativamente os diversos departamentos que constituem;
- III. Comunicar todas as iniciativas e/ou atividades com o Departamento de Comunicação e Imagem como forma de promoção e divulgação das ações decorrentes;
- IV. Rececionar e prestar serviços de apoio a todos os associados e clientes externos;
- V. Registrar e distribuir correspondência via postal;
- VI. Gerir as caixas de correio eletrónico, geral, online e gabinete de apoio jurídico;
- VII. Apoiar o departamento administrativo assim como auxiliar à direção em matéria de secretariado;
- VIII. Receber e registar as análises clínicas que os associados deixam na instituição;
- IX. Acompanhar e controlar o pagamento das quotas;
- X. Gerir todo o processo decorrente da admissão e readmissão de associados;
- XI. Atualizar sucessivamente a base de dados;
- XII. Organizar o trabalho e atualizar os processos e circuitos de modo a assegurar o correto funcionamento da instituição.

Colaboradora 3

- I. Acolher e prestar qualquer tipo de informação ao público (presencial, telefónico);
- II. Apoiar administrativamente os diversos departamentos existentes;
- III. Comunicar todas as iniciativas e/ou atividades com o Departamento de Comunicação e Imagem como forma de promoção e divulgação de todas as ações decorrentes;
- IV. Fornecer apoio, quando solicitado, à Direção;
- V. Apoiar, de forma genérica, na área administrativa, assim como no Departamento de Comunicação e Imagem quando este o é solicitado;
- VI. Monitorizar e apoiar a gestão dos protocolos;
- VII. Receber e registar as análises clínicas depositadas;
- VIII. Rececionar e prestar serviços de apoio a todos os associados e a clientes externos;
- IX. Elaborar e gerir todo o processo associado à catalogação de livros.

Colaboradora 4

- I. Acolher e prestar qualquer tipo de informação ao público (presencial, telefónico);
- II. Apoiar administrativamente os diversos departamentos existentes;
- III. Comunicar todas as iniciativas e/ou atividades com o Departamento de Comunicação e Imagem como forma de promoção e divulgação de todas as ações decorrentes;
- IV. Planear e organizar sistemas de informação contabilística e fiscal;
- V. Conceber e organizar, em conjunto com os responsáveis legais, demonstrações financeiras, declarações fiscais e seus anexos e posterior assinatura;
- VI. Participar em estudos e análises de viabilidade económica e financeira com vista à determinação das necessidades de financiamento e à concessão de incentivos na perspetiva do desenvolvimento das áreas de atuação;
- VII. Planear e organizar procedimentos relativos à gestão de recursos humanos;
- VIII. Elaborar, planear e implementar políticas e sistemas contabilísticos orçamentais e de controlo para os diversos departamentos existentes;
- IX. Aconselhar e assessorar a Direção em eventuais tomadas de decisões.

Colaboradora 5

- I. Acolher e prestar toda e qualquer informação ao público (presencial, telefónico);
- II. Apoiar administrativamente os diversos departamentos que constituem;
- III. Comunicar todas as iniciativas e /ou atividades com o Departamento de Comunicação e Imagem como forma de promoção e divulgação das ações decorrentes;
- IV. Divulgar todas as atividades de promoção da formação através do contato direto e dos meios de divulgação adequados;
- V. Dinamizar e promover outro tipo de atividades como a formação livre, oficinas, workshops e cursos de curta duração como meio para colmatar as necessidades sentidas pelo público-alvo e como forma de alcançar mais participação;
- VI. Realizar o recrutamento e seleção dos formadores assim como como conceber e estruturar o programa de formação;
- VII. Identificar necessidades de formação e de novas áreas de atuação;
- VIII. Elaborar a planificação da atividade formativa, calendarizando as intervenções, prevendo os meios físicos, os recursos humanos e financeiros e a criação de regulamentos de funcionamento;
- IX. Gerir os meios físicos necessários à realização da formação;
- X. Apresentar sugestões de melhoria, alterações de regulamentos da formação, como forma de desenvolvimento e melhoramento contínuo;
- XI. Organizar e armazenar a informação decorrente de todas as ações de formação efetuadas;
- XII. Gerir, acompanhar e controlar todo o processo do projeto das Soliditas;
- XIII. Estabelecer contatos externos para promover e desenvolver programas de formação.

Colaborador 6

- I. Acolher e prestar toda e qualquer informação ao público (presencial, telefónico);
- II. Apoiar administrativamente os diversos departamentos que constituem;
- III. Comunicar todas as iniciativas e/ou atividades com o Departamento de Comunicação e Imagem como forma de promoção das ações decorrentes;
- IV. Apresentar periodicamente à direção a posição integrada da tesouraria discriminando todos os saldos existentes;
- V. Responsável por planear, organizar, dirigir e controlar os serviços da tesouraria como o controlo de fluxo de caixa, acompanhando o registo de entrada e saída de contas/pagamentos tendo como responsabilidade acautelar a segurança e fiabilidade dos valores que lhe são confiados;
- VI. Preparar e efetuar operações financeiras, liquidando ainda despesas para as quais tenha concebido autorização prévia;

- VII. Apoiar e auxiliar o departamento da contabilidade;
- VIII. Elaborar um mapa de controlo semanal repostado posteriormente ao Presidente da Instituição;
- IX. Reconciliar com os bancos e acordar novas propostas;

Colaboradora 7

- I. Acolher e prestar toda e qualquer informação ao público (presencial, telefónico);
- II. Apoiar administrativamente os diversos departamentos que constituem;
- III. Comunicar todas as iniciativas e/ou atividades com o Departamento de Comunicação e Imagem como forma de promoção e divulgação das ações decorrentes;
- IV. Garantir todas as atividades inerentes à implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade em articulação com a assessoria técnica externa;
- V. Supervisionar, monitorizar e assegurar o programa de Higiene e Segurança Alimentar;
- VI. Verificar e controlar o cumprimento das normas do sistema de HACCP (Higiene e Alimentar) nomeadamente nas áreas do bar e restaurante;
- VII. Controlar e verificar o manuseamento, armazenamento e acondicionamento dos bens de consumo, tendo em conta os adequados processos de conservação, higiene, segurança e saúde alimentar e decidir sobre a sua aceitação, rejeição e/ou correção;
- VIII. Utilizar ferramentas informáticas para a gestão de stocks e faturas incluindo conferir e controlar a área da qualidade nas entradas e saídas de produtos, nomeadamente nas áreas do bar e restaurante;
- IX. Divulgar as ferramentas de gestão da qualidade especificadas na norma ISSO:9001 sensibilizando os colaboradores para a sua utilização.

ANEXO III – Inquérito por questionário “Clima Organizacional”

INSTRUÇÕES DE RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Alinhada pelas melhores práticas de EXCELÊNCIA, a instituição pretende promover um inquérito de *auscultação dos seus colaboradores*, independentemente das funções que exerçam ou do departamento a que pertençam.

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização, de modo a aferir o seu grau de satisfação e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível que a organização aposte numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

Este questionário tem por objetivo reunir informações que permitam analisar globalmente o clima organizacional da instituição. As suas respostas serão utilizadas para elaborar e implementar um plano de ação, capaz de minimizar ou corrigir os principais problemas encontrados nesta organização. Ao preencher o questionário é importante que responda a todas as questões com objetividade e honestidade.

QUANTO AO MEU TRABALHO E À MINHA CHEFIA...	DIS CORDO PLENAMENTE	D ISCORDO EM PARTE	N ÃO CONCORDO NEM DISCORDO	C ONCORDO EM PARTE	CON CORDO PLENAMENTE	ÃO SE APLICA
1. Concordo com a implementação do sistema de avaliação de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. A avaliação de desempenho é uma ferramenta útil para o desenvolvimento da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. A avaliação de desempenho é um bom instrumento para ajudar no meu desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. A chefia está receptiva a críticas relativas ao seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. A chefia planeia, em conjunto com os/as colaboradores/as, os métodos de trabalho a serem realizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Avalio positivamente o trabalho da minha chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. A chefia é compreensiva com as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8. A chefia delega adequadamente as atividades/tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9. A chefia transmite entusiasmo e motivação para os/as seus/suas subordinados/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10. A minha chefia é muito exigente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11. No departamento em que trabalho existe definição de prioridades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12. As solicitações feitas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

pelos meus superiores são claras						
13. Trabalho mais que os outros e sou feliz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
QUANTO À MINHA SATISFAÇÃO...	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO EM PARTE	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
14. Sinto-me orgulhoso/a de trabalhar nesta instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Sei quais são as minhas funções na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Gosto das atividades/tarefas que costumo fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Gostaria de assumir outras funções na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Para o trabalho que realizo no momento, a minha remuneração é adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Sinto-me pressionado no emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Esforço-me para melhorar o meu ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUANTO À INSTITUIÇÃO...	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO EM PARTE	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA
21. Os problemas internos da organização são do conhecimento da direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. A direção mobiliza-se para solucionar os problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

internos						
23. Considerando a organização como um todo, diria que a comunicação interna é adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Os colaboradores da instituição são incentivados a discutir abertamente os seus conflitos e problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Os objetivos/metasp estão claramente definidos no meu local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Os/as colaboradores/as sabem a quem devem recorrer para a resolução dos problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. A instituição reconhece os resultados alcançados pelos/as seus/suas colaboradores/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. A instituição possui profissionais qualificados para ocupar cargos da coordenação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. A instituição possibilita a ascensão profissional dos/as seus/suas colaboradores/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. A instituição estimula os/as colaboradores/as a resolver os problemas de forma criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. A instituição fornece recursos para que os/as colaboradores/as possam melhorar as atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

realizadas no seu dia a dia						
32. Existe um clima de respeito no ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Há um clima de confiança no ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Em geral, os/as colaboradores/as da instituição cooperaram entre si quando estão sobrecarregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Quando a instituição toma uma decisão, há um esforço de todos em colocá-la em prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. A instituição oferece um espaço físico adequado (segurança, higiene, iluminação, ventilação) para executar as atividades realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SE EU FOSSE CHEFE/SUGESTÕES DE MELHORIA

Identifique as três principais medidas que tomaria, por ordem de prioridade:

1.^a _____

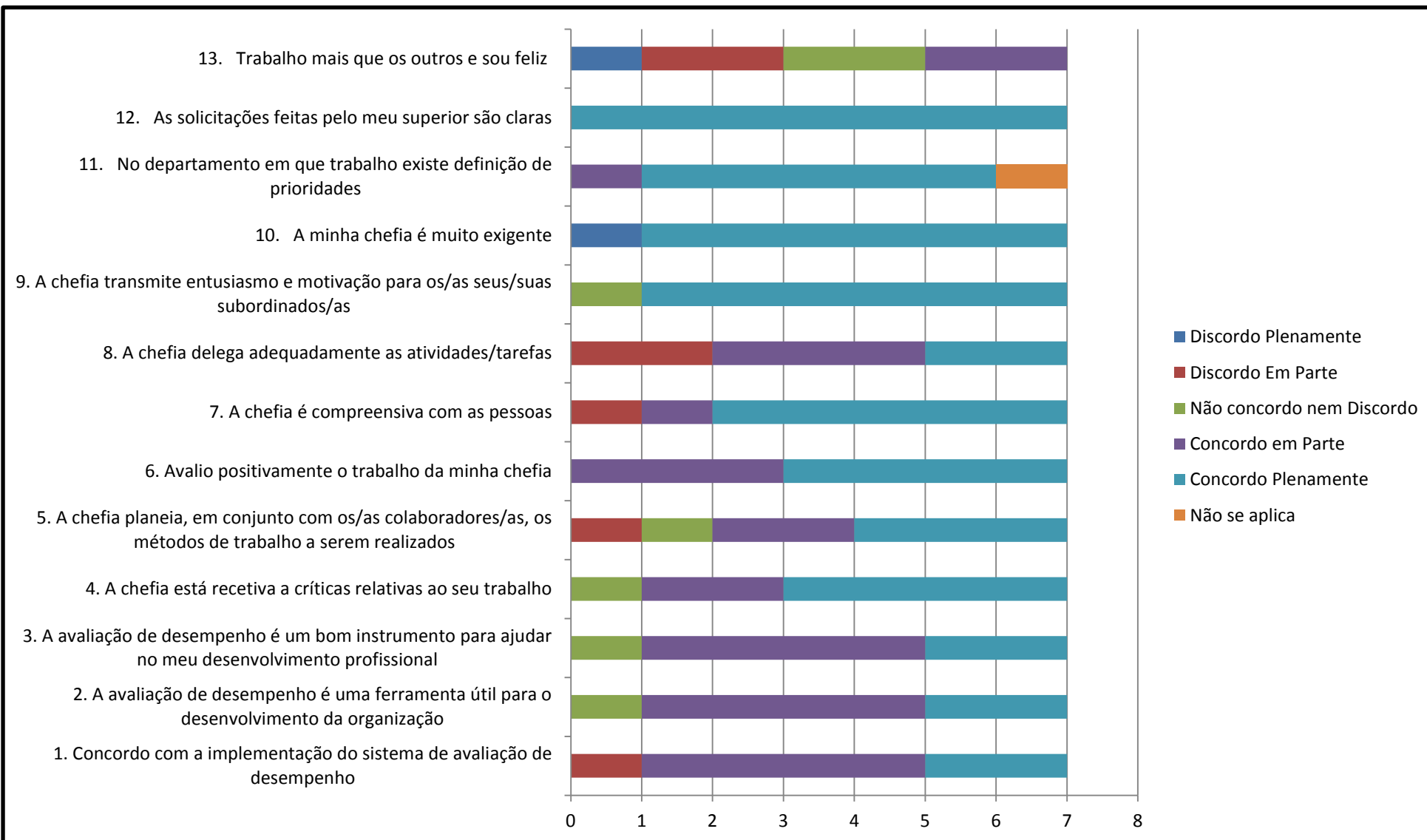
2.^a _____

3.^a _____

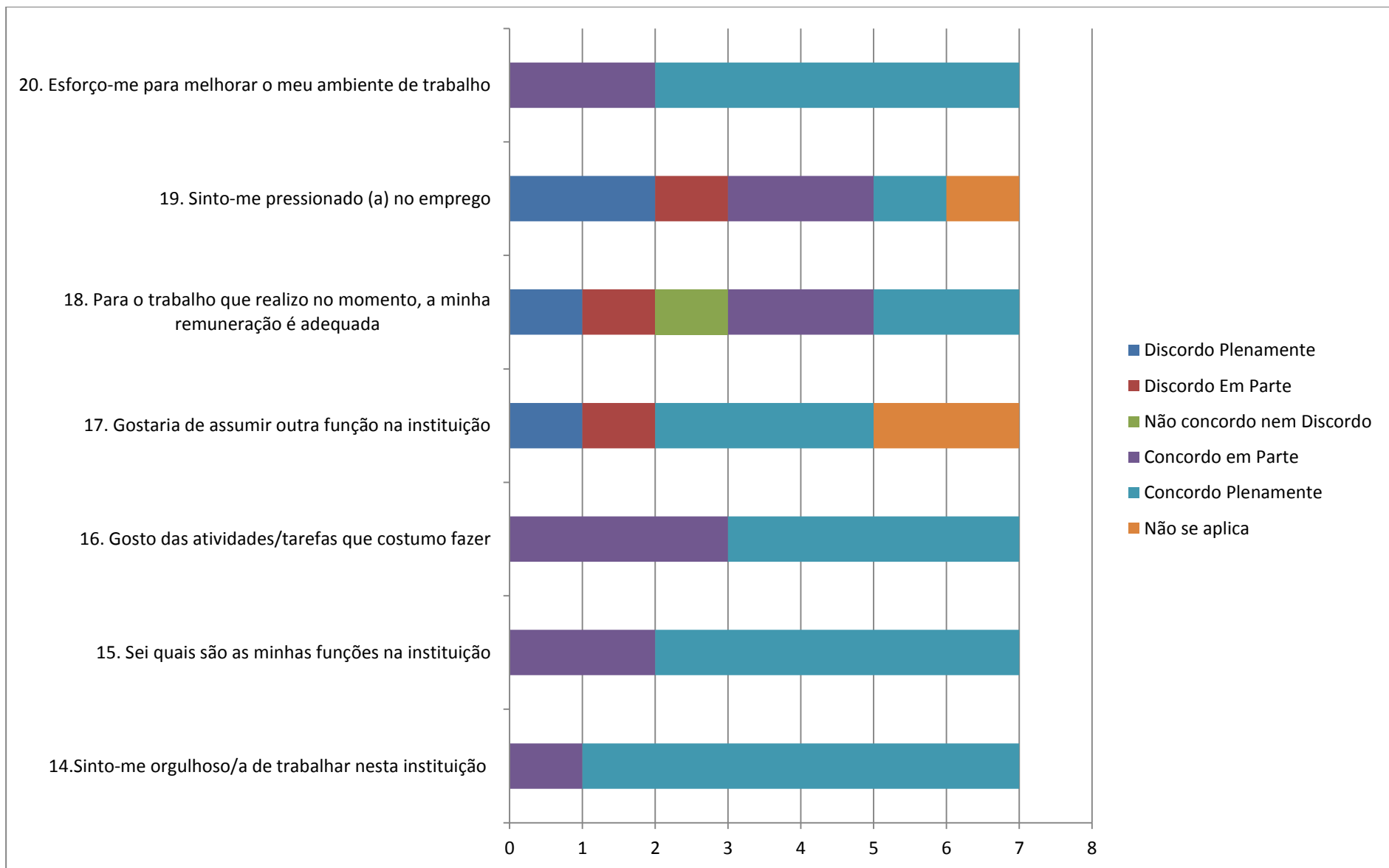
Grupo 1 - Quanto ao meu trabalho e á minha chefia							
	Discordo Plenamente	Discordo Em Parte	Não concordo nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo Plenamente	Não se aplica	OTAL
1. Concordo com a implementação do sistema de avaliação de desempenho	0	1	0	4	2	0	
2. A avaliação de desempenho é uma ferramenta útil para o desenvolvimento da organização	0	0	1	4	2	0	
3. A avaliação de desempenho é um bom instrumento para ajudar no meu desenvolvimento profissional	0	0	1	4	2	0	
4. A chefia está recetiva a críticas relativas ao seu trabalho	0	0	1	2	4	0	

5. A chefia planeia, em conjunto com os/as colaboradores/as, os métodos de trabalho a serem realizados	0	1	1	2	3	0	
6. Avalio positivamente o trabalho da minha chefia	0	0	0	3	4	0	
7. A chefia é compreensiva com as pessoas	0	1	0	1	5	0	
8. A chefia delega adequadamente as atividades/tarefas	0	2	0	3	2	0	
9. A chefia transmite entusiasmo e motivação para os/as seus/suas subordinados/as	0	0	1	0	6	0	
10. A minha chefia é muito exigente	1	0	0	0	6	0	

11. No departamento em que trabalho existe definição de prioridades	0	0	0	1	5	1	
12. As solicitações feitas pelo meu superior são claras	0	0	0	0	7	0	
13. Trabalho mais que os outros e sou feliz	1	2	2	2	0	0	



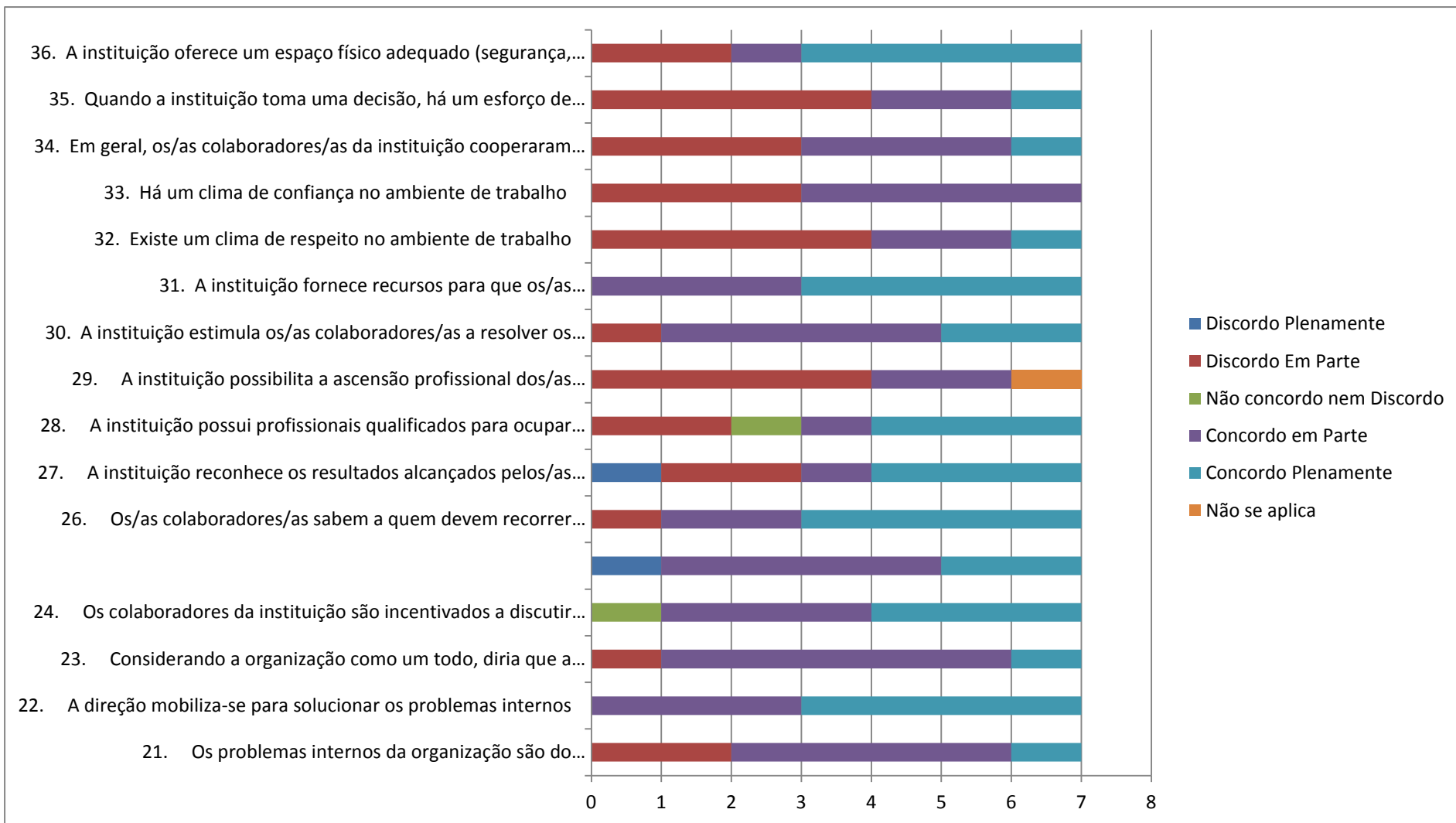
Grupo 2 - Quanto à minha satisfação							
	Discordo Plenamente	Discordo Em Parte	Não concordo nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo Plenamente	Não se aplica	TOTAL
14. Sinto-me orgulhoso/a de trabalhar nesta instituição	0	0	0	1	6	0	7
15. Sei quais são as minhas funções na instituição	0	0	0	2	5	0	7
16. Gosto das atividades/tarefas que costumo fazer	0	0	0	3	4	0	7
17. Gostaria de assumir outra função na instituição	1	1	0	0	3	2	7
18. Para o trabalho que realizo no momento, a minha remuneração é adequada	1	1	1	2	2	0	7
19. Sinto-me pressionado (a) no emprego	2	1	0	2	1	1	7
20. Esforço-me para melhorar o meu ambiente de trabalho	0	0	0	2	5	0	7



Grupo 3 - Quanto à minha instituição							
	Discordo Plenamente	Discordo Em Parte	Não concordo nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo Plenamente	Não se aplica	OTAL
21. Os problemas internos da organização são do conhecimento da direção	0	2	0	4	1	0	
22. A direção mobiliza-se para solucionar os problemas internos	0	0	0	3	4	0	
23. Considerando a organização como um todo, diria que a comunicação interna é adequada	0	1	0	5	1	0	
24. Os colaboradores da instituição são incentivados a discutir abertamente os seus conflitos e problemas	0	0	1	3	3	0	
25. Os objetivos/metasp estão claramente definidos no meu local de trabalho	1	0	0	4	2	0	
26. Os/as colaboradores/as sabem a quem devem recorrer para a resolução dos problemas	0	1	0	2	4	0	

27. A instituição reconhece os resultados alcançados pelos/as seus/suas colaboradores/as	1	2	0	1	3	0	
28. A instituição possui profissionais qualificados para ocupar cargos da coordenação	0	2	1	1	3	0	
29. A instituição possibilita a ascensão profissional dos/as seus/suas colaboradores/as	0	4	0	2	0	1	
30. A instituição estimula os/as colaboradores/as a resolver os problemas de forma criativa	0	1	0	4	2	0	
31. A instituição fornece recursos para que os/as colaboradores/as possam melhorar as atividades realizadas no seu dia a dia	0	0	0	3	4	0	
32. Existe um clima de respeito no ambiente de trabalho	0	4	0	2	1	0	
33. Há um clima de	0	3	0	4	0	0	

confiança no ambiente de trabalho							
34. Em geral, os/as colaboradores/as da instituição cooperaram entre si quando estão sobrecarregados	0	3	0	3	1	0	
35. Quando a instituição toma uma decisão, há um esforço de todos em colocá-la em prática	0	4	0	2	1	0	
36. A instituição oferece um espaço físico adequado (segurança, higiene, iluminação, ventilação) para executar as minhas tarefas	0	2	0	1	4	0	



Grupo 4 - SE EU FOSSE CHEFE/SUGESTÕES DE MELHORIA									
Mais trabalho em equipa									
Respeito pelos colegas de trabalho									
Mais comunicação									
Formações - relações interpessoais									
Melhoria no atendimento ao público									
Criação do departamento de recursos humanos									
Promover o diálogo entre os colaboradores									
Rever o setor dos livros									
Aumento dos protocolados									
Cumprir o horário de trabalho									
Alargamento dos serviços clínicos e outras especialidades									
Incentivos salariais ao bom desempenho e penalizações ao desempenho menos bom									
Aumento de proximidade entre os colaboradores em detrimento dos meios de comunicação "email"									
Quando surge algum problema ou é detetado algum erro em algum trabalho a direção poderia primeiro falar com os intervenientes em vez fazer juízo de valor no momento									
Oportunidades de progressão na carreira									

ANEXO IV – Entrevista ao Presidente

Entrevista

Qual é a importância para si do departamento de Recursos Humanos para a instituição?

Qual é a sua opinião sobre a avaliação de desempenho?

Porque quer implementar um sistema de avaliação de desempenho na instituição? Qual o objetivo desta avaliação de desempenho?

Considera importante a implementação de um sistema de avaliação de desempenho como melhoria das competências dos colaboradores?

Será indiferente essa avaliação ser feita por membros internos ou externos? Porquê?

O que espera deste processo? Quais as repercussões que a mesma poderá ter para a instituição?

Presidente da Instituição:

O planeamento, a gestão e o acompanhamento das matérias de cariz laboral relativas aos colaboradores da instituição são competências específicas do departamento/responsável de recursos humanos, colaborador 5, em articulação com a direção da instituição. Esta dimensão é reconhecidamente fundamental na organização, pelo menos desde o ano de 2010, ocasião em que se decidiu organizar esta área, porque muito mais do que recrutar e despedir colaboradores, o que está em causa é a gestão de necessidades e expectativas de pessoas em ordem ao seu desenvolvimento profissional.

A sensibilidade para a importância da vertente dos recursos humanos é pois uma preocupação recente dos responsáveis da associação, considerada de facto uma área estratégica vital para a melhoria do desempenho organizacional, dado que se pretende garantir uma permanente eficiência e melhoria dos processos, assegurando desse modo resultados sucessivamente mais positivos. É nesse quadro que se torna essencial, por exemplo, identificar oportunidades para formação, aferir o clima organizacional, dar atenção a eventuais benefícios que possam ser concedidos e ainda acautelar matérias como a motivação e a coesão grupal.

Neste sentido, considero que a avaliação do desempenho na instituição pretende essencialmente contribuir para gerar informação útil para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e da organização. Obviamente que avaliar implica, em primeiro lugar, definir as metas a

atingir, sendo o grau de consecução desses objetivos que se pretende aquilatar. Mais do que uma *avaliação do desempenho*, prefiro chamar-lhe *gestão do desempenho*, o que significa que, em vez de uma mera avaliação, o que está em causa é a identificação de oportunidades de melhoria, orientando o colaborador para aspetos que deva desenvolver.

A avaliação de desempenho é por isso um mecanismo privilegiado para a i) a identificação de potencialidades e debilidades de cada colaborador, por referência ao respetivo conteúdo funcional e aos correspondentes objetivos a atingir, ii) a definição de formas de apoio ao seu desenvolvimento profissional, apontando necessidades individuais de formação e motivação, dando *feedback* dos resultados alcançados, iii) o reconhecimento do mérito de cada um, assegurando a sua valorização e diferenciação. Em síntese: procura-se, acima de tudo, tal como anteriormente referi, a melhoria do desempenho individual e do desempenho dos diferentes departamentos, que se traduz na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos associados, em paralelo com o propósito de promoção de uma cultura de gestão orientada para os resultados, com base em objetivos previamente estabelecidos.

Estes são os principais propósitos que destacaria, num processo em que os fins são eminentemente positivos, estando em causa, não uma avaliação pela avaliação, mas uma avaliação orientada para o desenvolvimento. Assim, identificadas eventuais dimensões de impreparação dos colaboradores ou até um perfil que não se coadune com determinadas tarefas que lhe estejam atribuídas, importa disponibilizar formação que possa melhorar as suas competências profissionais. Acredito por isso nas virtualidades desta ferramenta de gestão de recursos humanos, colocada ao serviço deste fim, que tem e só pode ser vista, reitero esta ideia, numa perspetiva proativa.

Não creio que seja indiferente o modelo de avaliação passar por elementos internos ou externos à organização, dado que privilegio, em matéria de avaliação, o cruzamento de olhares: certamente uma visão mais redutora, mas também mais contextualizada, de quem está na organização, por contraponto com uma perspetiva mais transversal de alguém exterior à instituição.

O mais importante em todo o processo é garantir a justiça relativa do juízo avaliativo, envolvendo, além dos próprios avaliados, os colegas, os superiores hierárquicos, os associados,... de modo a diminuir o natural grau de subjetividade que lhe é inerente.

As repercussões esperadas deste processo são em ordem a introduzir mudanças positivas, mas não me é difícil antever que possa haver alguns pequenos problemas, injustiças relativas, designadamente numa visão comparativa, assim como um eventual desconforto por parte de quem venha a evidenciar perante os outros as suas fragilidades profissionais.

ANEXO V – Modelo

Linha	Indicador	Critério de avaliação	Ação	Critério de avaliação futuro	Colaboradora 2 (Escriturário de 1º)	Colaborador 1 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 3 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 5 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 6 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 4 (Contabilista/Técnica de Contas)	Colaborador 6 (Escriturário de 1º)
13	Assegurar que 95% dos associados a quem não foi possível liquidar a quota referente ao 1.º semestre deste ano, seja qual for a modalidade de pagamento, revertem essa sua decisão até ao final do mês de julho subsequente	Indicador global	Criar a métrica e objectivo		X						
31	Dinamizar a adesão a outro tipo de seguros, através do desenvolvimento, em conjunto com o Departamento de Comunicação e Marketing, de iniciativas de divulgação efetiva com periodicidade bimestral	Indicador global	Definição de métricas e objectivos (taxa de crescimento de outro tipo de seguros)			X					
23	Efetuar os necessários procedimentos tendentes a desencadear o processo de cobrança de quotas nas datas determinadas pela Direção	Indicador global	Definição de métricas e objectivos de utentes com quotas em atraso.			X					
24	Atualizar sucessivamente a base de dados, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados	Indicador Global	Indicador de emails devolvidos			X					
43	Atualizar sucessivamente a base de dados, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados	Indicador Global	Indicador de emails devolvidos				X				
62	Atualizar sucessivamente a base de dados, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados, designadamente a partir dos elementos facultados no âmbito da formação	Indicador Global	Indicador de emails devolvidos					X			
81	Atualizar sucessivamente a base de dados, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados, designadamente daqueles que procuram os serviços de saúde (análises clínicas e citologias)	Indicador Global	Indicador de emails devolvidos						X		
7	Atualizar sucessivamente a base de dados, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados, designadamente daqueles que procuram os serviços de saúde (análises clínicas e citologias)	Indicador global	Indicador de emails devolvidos		X						
100	Atualizar sucessivamente a base de dados, incluindo a verificação de eventuais quotas em atraso, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados, em especial dos que recorrem à contabilidade e/ou tesouraria	Indicador Global	Indicador de emails devolvidos							X	
118	Atualizar sucessivamente a base de dados, incluindo a verificação de eventuais quotas em atraso, aproveitando para o efeito todo e qualquer contacto com os associados, em especial dos que recorrem à tesouraria	Indicador Global	Indicador de emails devolvidos								X
3	Adotar um discurso persuasivo e convincente com os associados que manifestem a intenção de se desvincular da associação, seja telefonicamente seja presencialmente, garantindo que todos desistem desse seu intento.	indicador global	Número anual de desistências		X	X	X	X	X		X
30	Implementar ações concretas, em articulação com o Departamento de Comunicação e Marketing, tendentes a assegurar a captação trimestral de vinte e cinco novas adesões ao seguro de saúde	indicador global				X					
17	Assegurar a existência de uma base de dados atualizada do correio eletrónico devolvido, com periodicidade trimestral (março, junho, setembro e dezembro)	Indicador sectorial	Definição de métricas e objectivo?		X						
28	Gerir todo o processo relativo ao seguro de saúde, desde o momento da adesão até ao da cobrança efetiva e atempada dos prémios, cumprindo os procedimentos inerentes em articulação com a contabilidade/tesouraria	indicador sectorial	Definição de métricas e objectivos (percentagem de seguros com prémios por pagar e/ou valor de prémios em falta)			X					
16	Alcançar 100% de sucesso na atualização das moradas dos associados ativos, por referência aos dados existentes a 1 fevereiro de 2014. Até final de 2014.	Indicador sectorial	Definição de métricas? Cartas devolvidas?		X						

Linha	Indicador	Critério de avaliação	Ação	Critério de avaliação futuro	Colaboradora 2 (Escriturário de 1º)	Colaborador 1 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 3 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 5 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 6 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 4 (Contabilista/Técnica de Contas)	Colaborador 6 (Escriturário de 1º)
45	Colaborar na consecução do objetivo de conseguir 100% de sucesso na atualização das moradas dos associados ativos, por referência aos dados existentes a 1 fevereiro de 2014	Indicador sectorial	Defenição de métricas? Cartas devolvidas?				X				
74	Apresentar aos alunos inquéritos de satisfação, identificando as suas opiniões, interesses e expectativas, de modo a adequar uma oferta distintiva e atrativa, a partir do início do próximo ano letivo, a um número de interessados superior ao do ano de 2013/2014	indicador sectorial	Indicador sectorial (taxa de crescimento da formação). Defenição clara do objectivo					X			
93	Efetuar a gestão de stocks e o registo de informático de produtos destinados ao bar/restaurante, verificando mensalmente, em articulação com o responsável setorial, a regularidade das respetivas existências em armazém	indicador sectorial	taxa de desvios (real vs erp)						X		
44	Apoiar o objetivo de diminuição em 25%, por referência aos dados existentes a 1 fevereiro 2014, do número de associados sem endereço de correio eletrónico registado na base de dados	Indicador sectorial					X				
34	Apresentar aos participantes nas viagens inquéritos de satisfação, identificando as suas opiniões, interesses e expectativas. Sendo que uma avaliação média aceitável é os 17 valores.	Indicador sectorial				X					
73	Captar novas inscrições para a formação livre, conjuntamente com o Departamento de Comunicação e Marketing desde logo junto de quem já a frequentou, de forma a conseguir aumentar o atual número de alunos em 2X a partir de setembro de 2014	indicador sectorial						X			
15	Diminuir em 2X, por referência aos dados existentes a 1 fevereiro 2014, o número de associados sem endereço de correio eletrónico registado na base de dados	Indicador sectorial			X						
78	Promover o aluguer do auditório, em articulação com o Departamento de Comunicação e Marketing, encontrando formas inovadoras de divulgação capazes de apoiar a sua utilização, pelo menos uma vez por mês, a partir de março de 2014	Plano de acção	acção: formas de divulgação	Indicador sectorial (taxa de ocupação)				X			
88	Recolher e tratar dados de satisfação dos utentes nos diversos setores de atividade da instituição, facultando-os à direção de dois em dois meses, com o objetivo de introduzir as ações de melhoria consideradas pertinentes	Plano de acção	Base de dados de resultados de satisfação dos utentes, inquérito a apresentar, plano de acções na mesma base de dados dos resultados.	indicador Global de taxa de satisfação e cumprimento das acções					X		
108	Participar em estudos e análises de viabilidade económica e financeira com vista à determinação das necessidades de financiamento e à concessão de incentivos na perspetiva do desenvolvimento das áreas de atuação da instituição	Plano de acção	Budget	Indicador global de taxa de concretização						X	
10	Apresentar à Direção, por escrito, com carácter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional	Plano de acção	Caixa de ideias/sugestões (regulamentação e aplicação)	Indicador sectorial	X						
27	Apresentar à Direção, por escrito, com carácter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional	Plano de acção	Caixa de ideias/sugestões (regulamentação e aplicação)	Indicador sectorial		X					
49	Apresentar à Direção, por escrito, com carácter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional	Plano de acção	Caixa de ideias/sugestões (regulamentação e aplicação)	Indicador sectorial			X				

Linha	Indicador	Critério de avaliação	Ação	Critério de avaliação futuro	Colaboradora 2 (Escriturário de 1º)	Colaborador 1 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 3 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 5 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 6 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 4 (Contabilista/Técnica de Contas)	Colaborador 6 (Escriturário de 1º)
65	Apresentar à Direção, por escrito, com caráter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional	Plano de ação	Caixa de ideias/sugestões (regulamentação e aplicação)	Indicador sectorial				X			
84	Apresentar à Direção, por escrito, com caráter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional	Plano de ação	Caixa de ideias/sugestões (regulamentação e aplicação)	Indicador sectorial					X		
103	Apresentar à Direção, por escrito, com caráter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional	Plano de ação	Caixa de ideias/sugestões (regulamentação e aplicação)	Indicador sectorial						X	
121	Apresentar à Direção, por escrito, com caráter bimestral, pelo menos uma iniciativa inovadora passível de contribuir com realismo para a melhoria do desempenho profissional ou organizacional	Plano de ação	Caixa de ideias/sugestões (regulamentação e aplicação)	Indicador sectorial							X
104	Implementar em cada mês pelo menos um procedimento de otimização e/ou simplificação tendente a contribuir para a melhoria do desempenho da instituição nas áreas administrativa e financeira, em articulação com o(s) respetivo(s) colaborador(es) e a responsável pela qualidade	Plano de ação	Caixa de ideias/sugestões (regulamentação e aplicação)	Indicador sectorial						X	
11	Garantir que todas as comunicações escritas remetidas para os respetivos destinatários, seja qual for a via, estão corretamente redigidas	Plano de ação	Corrector ortografico e gramatical automático		X						
51	Garantir que todas as comunicações escritas remetidas para os respetivos destinatários, seja qual for a via, estão corretamente redigidas	Plano de ação	Corrector ortografico e gramatical automático				X				
112	Acautelar o cumprimento das normas legais aplicáveis em matéria de recursos humanos, designadamente o previsto no Código do Trabalho e no Contrato Coletivo de Trabalho	Plano de ação	Criação de auditorias	Indicador de não conformidades						X	
40	Acautelar o cumprimento de todas as exigências em matéria de segurança, em articulação com a empresa que presta apoio nesta área e a responsável da qualidade. Realização de simulacro até Junho de cada ano.	Plano de ação	Criação de auditorias	Indicador de não conformidades		X					
86	Acompanhar no dia a dia a implementação do sistema de gestão da qualidade em articulação com os responsáveis setoriais, garantindo o cumprimento dos procedimentos definidos em todas as áreas de intervenção	Plano de ação	Criação de auditorias	Indicador de não conformidades					X		
38	Assegurar a implementação das condições físicas indispensáveis para o arquivo seguro e organizado do acervo em cumprimento das normas exigíveis a uma biblioteca	Plano de ação	Criação de auditorias	Indicador de não conformidades		X					
59	Garantir que a documentação respeitante aos associados, demonstrativa da sua ligação e vivência, está permanentemente atualizada e organizada	Plano de ação	Criação de auditorias	Indicador de não conformidades			X				
77	Gerir e manter organizado, conjuntamente com a contabilidade/tesouraria, o projeto Soliditas	Plano de ação	Criação de auditorias	Indicador de não conformidades				X			
90	Supervisionar, monitorizar e assegurar quotidianamente o cumprimento constante das normas relativas à Higiene e Segurança Alimentar, apresentando relatórios mensais à direção indicativos da consecução deste objetivo	Plano de ação	Criação de auditorias	Indicador de não conformidades					X		

Linha	Indicador	Critério de avaliação	Ação	Critério de avaliação futuro	Colaboradora 2 (Escriturário de 1º)	Colaborador 1 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 3 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 5 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 6 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 4 (Contabilista/Técnica de Contas)	Colaborador 6 (Escriturário de 1º)
92	Verificar e decidir sobre a aceitação ou rejeição de produtos destinados ao bar/restaurante e cozinha, com base em critérios de qualidade estabelecidos nas normas aplicáveis	Plano de acção	Criação de auditorias	Indicador de não conformidades					X		
91	Verificar/acompanhar o manuseamento, armazenamento e acondicionamento dos bens de consumo, garantindo a adequação dos processos de conservação, higiene, segurança e saúde alimentar	Plano de acção	Criação de auditorias	Indicador de não conformidades					X		
106	Assegurar, dentro dos prazos determinados superiormente, a regularidade técnica dos procedimentos nas áreas contabilística e fiscal, em cumprimento das correspondentes normas aplicáveis	Plano de acção	Criação de auditorias ROC	Indicador de não conformidades						X	
122	Planear, organizar e controlar os movimentos inerentes à tesouraria, acautelando a segurança e fiabilidade dos valores que estão à sua guarda	Plano de acção	Criação de mapa de tesouraria								X
109	Assessorar a Direção no apoio à tomada de decisões, sempre que para tal seja chamada	Plano de acção	criação de regulamento de descrição de funções, normas e princípios de conduta interna	indicador de não cumprimento do regulamento						X	
114	Colaborar no processo de avaliação do desempenho dos colaboradores da secretaria, através da apresentação à direção de apreciações periódicas baseadas em parâmetros previamente estabelecidos	Plano de acção	criação de regulamento de descrição de funções, normas e princípios de conduta interna	indicador de não cumprimento do regulamento						X	
113	Elaborar candidaturas a programas de apoio ao emprego e assegurar o cumprimento das correspondentes normas legais aplicáveis	Plano de acção	criação de regulamento de descrição de funções, normas e princípios de conduta interna	indicador de não cumprimento do regulamento						X	
117	Informar oportuna e eficazmente os setores geradores de receita direta dos procedimentos a implementar ou a melhorar, tendo em vista assegurar em permanência a segurança e fiabilidade das verbas arrecadadas	Plano de acção	defenição dos procedimentos e Criação de auditorias	Indicador de não conformidades							X
99	Informar oportuna e eficazmente os setores geradores de receita direta dos procedimentos a implementar ou a melhorar, tendo em vista assegurar em permanência a segurança e fiabilidade das verbas arrecadadas	Plano de acção	defenição dos procedimentos e Criação de auditorias	Indicador de não conformidades						X	
111	Informar oportuna e eficazmente os setores geradores de receita direta dos procedimentos a implementar ou a melhorar, tendo em vista assegurar em permanência a segurança e fiabilidade das verbas arrecadadas *	Plano de acção	defenição dos procedimentos e Criação de auditorias	Indicador de não conformidades						X	
66	Acompanhar todo o processo relativo à formação continua de professores, tanto no plano administrativo como logístico, articulando com os diversos intervenientes a criação das condições para que não haja quaisquer reparos sobre a organização e realização das ações	Plano de acção	desenvolver questionário de satisfação dos formandos	Indicador Sectorial				X			
2	Aproveitar todos os contactos presenciais com os associados, seja por que motivo for, para lhes perguntar se estão de facto a beneficiar das vantagens que a associação lhes oferece, demonstrando-lhes a mais-valia que constitui serem associados da instituição.	Plano de acção	desenvolver questionário de satisfação dos utentes	Indicador Global	X	X	X	X	X		X
1	Esclarecer com eficiência, eficácia, rigor, simpatia e educação os utentes em todos os assuntos solicitados	Plano de acção	desenvolver questionário de satisfação dos utentes	Indicador Global	X	X	X	X	X	X	X

Linha	Indicador	Critério de avaliação	Ação	Critério de avaliação futuro	Colaboradora 2 (Escriturário de 1º)	Colaborador 1 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 3 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 5 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 6 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 4 (Contabilista/Técnica de Contas)	Colaborador 6 (Escriturário de 1º)
35	Encontrar soluções que permitam diminuir, até ao final do ano em curso, 25% dos atuais stocks de livros para venda	Plano de acção	Desenvolvimento de actividades: Promoções, Feiras de Livro, Outlet, etc... E definição de políticas de compras e stocks para livros futuros para evitar a reocorrência desta mesma problemática	Indicador sectorial (taxa de potenciais de obsoletos)		X					
52	Obter, semestralmente, junto dos principais protocolados e parceiros da Casa do Professor, dados estatísticos dos associados e familiares que beneficiam das vantagens que cada um deles lhes oferece	Plano de acção	Desenvolvimento de base de dados com os protocolados	Indicador Global			X				
54	Organizar os protocolos e parcerias ativos por áreas de atividade, apresentando à Direção, até ao final do mês de março de 2014, um panorama geral com todos os dados considerados pertinentes	Plano de acção	Desenvolvimento de base de dados com os protocolados				X				
50	Gerir de forma rigorosa e atempada os assuntos solicitados pela direção, organizando-os de modo a que nenhum fique sem o devido tratamento	Plano de acção	Desenvolvimento de Plataforma de esclarecimentos (pergunta/resposta)	Indicador sectorial			X				
48	Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência	Plano de acção	Desenvolvimento de Plataforma de esclarecimentos (pergunta/resposta)				X				
9	Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência	Plano de acção	Desenvolvimento de Plataforma de esclarecimentos (pergunta/resposta)	Indicador sectorial	X						
26	Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência	Plano de acção	Desenvolvimento de Plataforma de esclarecimentos (pergunta/resposta)	Indicador sectorial		X					
64	Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência	Plano de acção	Desenvolvimento de Plataforma de esclarecimentos (pergunta/resposta)	Indicador sectorial				X			
83	Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência	Plano de acção	Desenvolvimento de Plataforma de esclarecimentos (pergunta/resposta)	Indicador sectorial					X		
102	Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência	Plano de acção	Desenvolvimento de Plataforma de esclarecimentos (pergunta/resposta)	Indicador sectorial						X	
120	Responder às interpelações da Direção nos prazos fixados e, independentemente dessa periodicidade, fazer pontos de situação com oportunidade e pertinência	Plano de acção	Desenvolvimento de Plataforma de esclarecimentos (pergunta/resposta)	Indicador sectorial							X
12	Acautelar que nenhum associado/familiar sem as quotas em dia acede aos serviços da associação, articulando para tal com as respetivas entidades, de forma atempada e eficaz, as ações de monitorização e controlo consideradas mais adequadas. Semestralmente (30 de Janeiro e 30 de Julho)	Plano de acção	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)		X						

Linha	Indicador	Critério de avaliação	Ação	Critério de avaliação futuro	Colaboradora 2 (Escritário de 1º)	Colaborador 1 (Escritário de 1º)	Colaboradora 3 (Escritário de 1º)	Colaboradora 5 (Escritário de 1º)	Colaboradora 6 (Escritário de 1º)	Colaboradora 4 (Contabilista/Técnica de Contas)	Colaborador 6 (Escritário de 1º)
8	Apresentar à Direção relatórios mensais por e-mail sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)		X						
25	Apresentar à Direção relatórios mensais por e-mail sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)	Indicador repetido linha 11		X					
47	Apresentar à Direção relatórios sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)				X				
63	Apresentar à Direção relatórios sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)					X			
82	Apresentar à Direção relatórios sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)						X		
101	Apresentar à Direção relatórios sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)							X	
119	Apresentar à Direção relatórios sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos prazos determinados para a sua concretização	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)								X
105	Apresentar à Direção, até dez dias úteis após o final de cada mês, e/ou quando solicitado, o balancete de contas de todo os centros de custos da instituição	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)							X	
98	Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos a divulgar junto dos associados	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)							X	
116	Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos a divulgar junto dos associados	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)								X
61	Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos a divulgar, nomeadamente os respeitantes à formação	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)					X			
42	Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos a divulgar, nomeadamente os respeitantes a parcerias e apoio domiciliário	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)				X				
6	Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos a divulgar, nomeadamente os respeitantes à prestação de serviços na área da saúde (análises clínicas e citologias)	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)		X						

Linha	Indicador	Critério de avaliação	Ação	Critério de avaliação futuro	Colaboradora 2 (Escrutário de 1º)	Colaborador 1 (Escrutário de 1º)	Colaboradora 3 (Escrutário de 1º)	Colaboradora 5 (Escrutário de 1º)	Colaboradora 6 (Escrutário de 1º)	Colaboradora 4 (Contabilista/Técnica de Contas)	Colaborador 6 (Escrutário de 1º)
22	Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos a divulgar, nomeadamente os respeitantes a seguros, viagens, férias e edições	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)			X					
80	Apresentar à Direção de Comunicação e Marketing, com a antecedência mínima de quinze dias, os conteúdos que considere pertinente divulgar, nomeadamente os respeitantes às suas áreas de atuação	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)						X		
14	Apresentar à direção, em articulação com a <i>Direção Administrativa e Financeira</i> , nos quinze dias seguintes à data-limite fixada para pagamento das quotas, dados estatísticos relativos ao número de associados com saldo-zero e com dívidas de € 35,00, € 70,00 ou € 105,00	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)		X						
94	Apresentar mensalmente à direção mapas analíticos dos consumos registados no bar/restaurante	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)						X		
124	Apresentar semanalmente à Direção a posição integrada da tesouraria, discriminando de forma completa todos os saldos existentes	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)								X
53	Apresentar trimestralmente à Direção o ponto da situação dos protocolos e parcerias ativos, acompanhado de um relatório crítico sucinto sobre os que interesse manter, renegociar ou denunciar, tendo por base dados relativos ao número de associados e familiares que deles beneficiaram	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)				X				
32	Elaborar, com a antecedência mínima de três meses, programas de viagens culturais e lúdico-recreativas, a realizar com caráter mensal, acautelando a sua organização em colaboração com as agências de viagens parceiras	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)			X					
107	Elaborar, em conjunto com os responsáveis legais e nos prazos superiormente fixados, as demonstrações financeiras, as declarações fiscais e seus anexos	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)							X	
79	Informar oportunamente os colegas das ações que no dia a dia e na sua área de atuação interesse dar a conhecer aos associados	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)						X		
21	Informar oportunamente os colegas das ações que no dia a dia interessa dar a conhecer aos associados, em especial as relacionadas com seguros, viagens, férias e edições	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)			X					
60	Informar oportunamente os colegas das ações que no dia a dia interesse dar a conhecer aos associados, em especial as relacionadas com a formação	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)					X			
5	Informar oportunamente os colegas das ações que no dia a dia interesse dar a conhecer aos associados, em especial as relacionadas com a organização de eventos e a prestação de serviços de saúde (análises clínicas e citologias)	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)		X						
41	Informar oportunamente os colegas das ações que no dia a dia interesse dar a conhecer aos associados, em especial as relacionadas com parcerias e apoio domiciliário	Plano de ação	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)				X				

Linha	Indicador	Critério de avaliação	Ação	Critério de avaliação futuro	Colaboradora 2 (Escriturário de 1º)	Colaborador 1 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 3 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 5 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 6 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 4 (Contabilista/Técnica de Contas)	Colaborador 6 (Escriturário de 1º)
97	Informar oportunamente os colegas das ações que no dia a dia interesse dar a conhecer, seja internamente seja aos associados	Plano de acção	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)							X	
115	Informar oportunamente os colegas das ações que no dia a dia interesse dar a conhecer, seja internamente seja aos associados	Plano de acção	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)								X
19	Responder num prazo máximo de 48 horas, ou reencaminhar em 24 horas, o correio eletrónico rececionado através das caixas geral, online e gabinete de apoio jurídico	Plano de acção	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)	indicador sectorial	X						
33	Submeter à aprovação da direcção, até ao final do mês de fevereiro de cada ano, programas anuais de viagens e férias sazonais	Plano de acção	Desenvolvimento de work-flow do fluxo de informação (informatização)			X					
36	Controlar eficazmente as vendas de livros em articulação com a contabilidade/tesouraria das consignações	Plano de acção	Desenvolvimento do processo de stock consignado			X					
75	Aumentar em 100% o número de inscrições logo no início do ano letivo 2014/2015, desenvolvendo para tal, até ao final do mês de março de 2014, uma estratégia de sensibilização e captação de novos alunos, em conjunto com o Departamento de Comunicação e Marketing	Plano de acção	estratégia de sensibilização	Indicador sectorial				X			
18	Apresentar, até final do mês de Julho de 2014, duas iniciativas distintas, viáveis e eficazes, em articulação com a Direcção de Comunicação e Marketing, tendentes a diminuir em 25% o número de pagamentos da quota associativa através do balcão	Plano de acção	exemplo: TB, DD		X						
123	Acautelar o cumprimento atempado de compromissos quotidianamente agendados, seja para efetuar pagamentos seja recebimentos	Plano de acção	Mapa previsional de Tesouraria								X
89	Organizar e dirigir, trimestralmente, pelo menos uma sessão de esclarecimento para os colaboradores envolvidos no processo de gestão da qualidade, tendo em vista a sua formação/atualização e a introdução de ações de melhoria regulares, em articulação com a direcção	Plano de acção	Plano de Formação						X		
20	Rececionar e registar sem quaisquer erros as análises clínicas requeridas pelos associados e respetivos familiares, prestando-lhes todas as informações necessárias à garantia de elevados padrões de exigência e qualidade do serviço	Plano de acção	Processo de reclamações internas e externas	indicador global	X						
96	Rececionar e registar sem quaisquer erros as análises clínicas requeridas pelos associados e respetivos familiares, prestando-lhes todas as informações necessárias à garantia de elevados padrões de exigência e qualidade do serviço	Plano de acção	Processo de reclamações internas e externas	indicador global					X		
4	Colaborar com todos os colegas na realização das tarefas administrativas que lhe sejam requeridas	Plano de acção	Questionário de clima social	Indicador Global	X	X	X	X	X		X
87	Rever a adequação dos procedimentos de seis em seis meses, com início em junho de 2014, alterando, suprimindo ou criando outros que se revelem ajustados à dinâmica da Casa do Professor, tendo sempre como referentes as normas da qualidade e o princípio da simplificação administrativa	Plano de acção	Revisão pela direcção						X		

Linha	Indicador	Critério de avaliação	Ação	Critério de avaliação futuro	Colaboradora 2 (Escriturário de 1º)	Colaborador 1 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 3 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 5 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 6 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 4 (Contabilista/Técnica de Contas)	Colaborador 6 (Escriturário de 1º)
55	Apoiar a elaboração, até ao final da primeira quinzena de março, do plano temático e sistemático de divulgação de protocolos e parcerias para 2014, em articulação com a Direção de Comunicação e Marketing	Plano de acção					X				
71	Apresentar soluções, em articulação com o respetivo coordenador pedagógico, até ao final do mês de março, capazes de apoiar a realização de três ações de formação não financiada no decurso de 2014, retirando para tal partido da certificação pela DGERT	Plano de acção						X			
46	Assegurar a existência de uma base de dados atualizada do correio eletrónico devolvido, com periodicidade trimestral (março, junho, setembro e dezembro)	Plano de acção					X				
85	Assegurar que o processo de implementação do sistema de gestão da qualidade se encontra em condições de certificação nos 30 dias seguintes à conclusão do processo de avaliação do desempenho do pessoal, prevista para Outubro de 2014	Plano de acção							X		
58	Colaborar ativamente no processo de catalogação de livros e organização da biblioteca, de modo a permitir que o empréstimo domiciliário esteja disponível no início de 2015	Plano de acção					X				
29	Constituir desde já uma base de dados digital dos processos de seguro, devidamente organizada e atualizada, integrando inclusive o atual arquivo em suporte papel	Plano de acção				X					
72	Desenhar uma nova oferta de formação na área das línguas estrangeiras, para iniciar em setembro de 2014, inspirada na experiência do BabeliUM – Centro de Línguas da Universidade do Minho, nomeadamente no que se refere à possibilidade de ser acreditada e certificada a competência linguística dos alunos	Plano de acção						X			
70	Elaborar até ao final de dezembro de 2014 o plano de formação contínua de professores para o ano seguinte	Plano de acção						X			
125	Elaborar um Sistema de Controlo Interno até ao final de 2014, em articulação com a Direção Administrativa e Financeira, regulamento destinado a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades em matérias de cariz administrativo-financeiro	Plano de acção									X
110	Elaborar um Sistema de Controlo Interno até ao final de 2014, em articulação com o responsável da tesouraria, regulamento destinado a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades em matérias de cariz administrativo-financeiro	Plano de acção								X	
76	Elaborar uma proposta de regulamento de funcionamento da Academia de Música, conjuntamente com o seu coordenador pedagógico, tendo como data-limite de referência o próximo mês de maio de 2014	Plano de acção						X			
67	Elaborar uma proposta de revisão do regulamento da formação contínua, até ao final do mês de abril de 2014, adequando-o às atuais exigências e necessidades	Plano de acção						X			
68	Implementar ações concretas, em articulação com o Departamento de Comunicação e Marketing, tendentes a assegurar o crescimento do volume de formação face aos mesmos períodos do ano anterior, tendo por referência dois momentos: final do presente ano letivo e dezembro de 2014	Plano de acção		Indicador Sectorial taxa de crescimento da formação				X			
95	Iniciar o processo de inventariação e identificação dos bens móveis até à segunda semana do mês de Maio, garantindo que no final de Agosto e de Dezembro está concluído o processo relativo aos materiais e equipamentos pertencentes ao lar e bar/restaurante/cozinha, respetivamente	Plano de acção							X		

Linha	Indicador	Critério de avaliação	Ação	Critério de avaliação futuro	Colaboradora 2 (Escriturário de 1º)	Colaborador 1 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 3 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 5 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 6 (Escriturário de 1º)	Colaboradora 4 (Contabilista/Técnica de Contas)	Colaborador 6 (Escriturário de 1º)
39	Organizar a biblioteca e elaborar o regulamento de utilização de modo a que se possa proceder ao empréstimo domiciliário no início de 2015	Plano de acção				X					
56	Organizar administrativamente, até meados do mês de março, o processo de implementação do projeto de apoio domiciliário, em articulação com os diversos intervenientes, designadamente a responsável da qualidade	Plano de acção					X				
69	Recolher e tratar, até julho de 2014, com base em indicadores definidos em conjunto com a direção, toda a informação relevante sobre os formandos que frequentaram ações de formação	Plano de acção						X			
57	Registar na correspondente base de dados, até ao final do primeiro semestre de 2014, todo o acervo bibliográfico	Plano de acção					X				
37	Supervisionar o processo de catalogação (Biblioteca) atualmente em curso de modo a garantir a conclusão desse trabalho até ao final do primeiro semestre de 2014	Plano de acção				X					



A AVALIAÇÃO DEVE OCORRER EM 3 MOMENTOS:

Inicial: Apresentação dos objetivos e validação do plano de ações e formação – Início de Janeiro

Seguimento: Fazer o seguimento dos objetivos e concretização do plano de ações, bem como transmitir as expectativas ao colaborador da forma como ele está a evoluir face aos objetivos traçados e pontos a corrigir

Final: Comparação da realidade face ao acordado e respetivas consequências