



**DANIELA MONTEIRO  
DE EÇA SOARES**

**A GESTÃO DE DESEMPENHO: IMPLEMENTAÇÃO NUMA IPSS**



**DANIELA MONTEIRO  
DE EÇA SOARES**

**A GESTÃO DE DESEMPENHO: IMPLEMENTAÇÃO NUMA IPSS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha avó, por ter estado sempre ao meu lado e por estar sempre a olhar por mim.

## **o júri**

Presidente

Professor Doutor Gonçalo Alves de Sousa Santinha  
Professor auxiliar, Universidade de Aveiro

Vogal – Arguente Principal

Professora Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida de  
Sousa Gomes  
Professora auxiliar, Universidade de Aveiro

Vogal – Orientador

Professora Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho  
Professor auxiliar, Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

À Professora Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho pelo acompanhamento e ajuda.

À Dr.<sup>a</sup>. Dina Bandeira, minha orientadora da instituição e a todos os profissionais com quem me cruzei e que me acolheram tão bem.

À minha família e namorado por todo o apoio e dedicação que mostram constantemente.

A todos, o meu sentido agradecimento.

**palavras-chave**

Avaliação e Gestão de Desempenho, IPSS, Sistema de Gestão de Desempenho

**resumo**

O presente estudo procura analisar uma questão fundamental no funcionamento de qualquer instituição na atualidade: o Sistema de Gestão de Desempenho. De modo mais particular, este estudo procura analisar a criação/estruturação de um sistema de gestão de desempenho, e posterior implementação numa IPSS. Enquadrado no estágio curricular do Mestrado em Administração e Gestão Pública foi possível edificar um sistema adaptado às características particulares e à realidade específica da Associação Fernão Mendes Pinto. A abordagem empírica, centrada numa abordagem qualitativa, permitiu concluir, neste caso em específico, como é percecionado pelos responsáveis das IPSS o sistema de gestão de desempenho.

**keywords**

Evaluation and Performance Management, IPSS, Performance Management and Assessment System

**abstract**

This study analyzes a key issue in the functioning of any institution in atualiadde: the Performance Management System. More particularly, this study seeks to analyze the creation / structuring of a performance management system, and subsequent implementation in IPSS.

As part of the curriculum stage of the Master in Public Administration and Management was possible to build a system tailored to the particular characteristics and specific circumstances will the Association Ferdinand Mendes Pinto. The empirical approach focusing on a qualitative approach, has shown, in this case in particular, how percecionado the heads of the IPSS performance management system.

## Índice

<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	10
<b>Capítulo I: Introdução</b> .....	11
<b>Capítulo II: Gestão de Desempenho</b> .....	15
2.1. Conceitos diferentes, contextos semelhantes: Avaliação e Gestão de Desempenho.....	15
2.1.1. Avaliação de Desempenho.....	15
2.1.2. Gestão de Desempenho.....	16
2.2. Etapas da Avaliação de Desempenho nas organizações.....	18
2.2.1. Identificação de funções-chave e definição da estratégia organizacional.....	18
2.2.2. Gestão por Competências.....	19
2.2.3. Identificação de competências significativas para a organização..	21
2.2.4. Nível de exigência e Construção do perfil de Competências para cada função.....	23
2.2.5. Identificação e Prevenção de GAPS de Competências.....	24
2.2.6. Análise Funcional: Descrição e Avaliação.....	25
<b>Capítulo III: Instituição Particular de Solidariedade Social</b> .....	29
3.1. Caracterização das IPSS.....	29
3.2. A GRH nas IPSS.....	34
3.3. Terceiro Setor e Administração Pública em Portugal.....	36
<b>Capítulo IV: Estudo do Caso</b> .....	41
4.1. Objetivo do estudo.....	41
4.2. A IPSS em estudo: a AFMP.....	41
4.3. Introdução do processo de Gestão de Desempenho na AFMP.....	43
<b>Capítulo V: Metodologia</b> .....	47
5.1. Entrevista semi - estruturada.....	49

5.2. Observação não - participante.....	52
<b>Capítulo VI: Análise e discussão dos dados.....</b>	<b>53</b>
6.1. Apresentação dos resultados.....	53
6.2. Discussão dos dados.....	68
<b>Capítulo VII: Considerações Finais.....</b>	<b>71</b>
7.1. Principais Conclusões.....	71
7.2. Comentários e Conclusões sobre o estudo de caso.....	72
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo I: Inquérito.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo II: Ficha de Descrição de Funções.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo III: Entrevista à responsável pela Divisão de Recursos Humanos.....</b>	<b>89</b>
<b>Anexo IV: Entrevista aos/às restantes Chefes de Departamentos/Divisões.....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo V: Observação Não Participante.....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo VI: Transcrição das Entrevistas.....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo VII: Atividades no âmbito do estágio.....</b>	<b>111</b>

## **Lista de Abreviaturas**

ADA: Associação Diogo Azambuja

AD ELO: Associação de Desenvolvimento da Bairrada e Mondego

AFMP: Associação Fernão Mendes Pinto

CIM: Clube Infante de Montemor

Chefe DAF: Chefe da Divisão Administrativa e Financeira

Chefe DAS: Chefe do Departamento de Assuntos Sociais

Chefe DEAS: Chefe da Divisão de Educação e Ação Social

Chefe DEFP: Chefe do Departamento de Educação e Formação Popular

Chefe DRH: Chefe da Divisão de Recursos Humanos

EIPSS: Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

GRH: Gestão de Recursos Humanos

IPSS: Instituição Particular de Solidariedade Social

ISS: Instituto da Segurança Social

OSFL: Organizações Sem Fins Lucrativos

PC: Programa de Cooperação

PROXIMUS: Consultoria para o desenvolvimento, sociedade unipessoal, LDA.

RH: Recursos Humanos

SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade

SS: Segurança Social

## Capítulo I: Introdução

Este trabalho surge do desenvolvimento de um estágio curricular no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública. O estágio foi realizado numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS): a Associação Fernão Mendes Pinto.

A temática escolhida para o trabalho refere-se à Gestão de Desempenho e a sua implementação nesta IPSS. Esta escolha prendeu-se com o facto da maioria das atividades inicialmente realizadas no estágio se relacionarem com esta implementação. Contudo, esta é uma temática presente atualmente na maioria das organizações e, ter a oportunidade de participar no processo de criação/estruturação e posterior implementação, numa IPSS, é uma experiência bastante enriquecedora. Quanto mais não seja porque se trata de um processo longo, com alguns obstáculos que têm que ser transpostos para que se possa atingir o êxito neste domínio. Mais que um sistema com o intuito de *avaliar*, os responsáveis da instituição pretenderam criar um sistema que permita *gerir* o desempenho dos colaboradores. Isto é, que não se concentre apenas nos resultados mas que inclua a definição dos objetivos do/a colaborador/a, a análise das competências necessárias para a função que desempenha e as potenciais necessidades de formação.

A Gestão de Desempenho pode-se definir 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” (Aguinis, 2009b, p. 492). Optou-se por esta definição pois é a que melhor se enquadra ao estudo do caso.

Definida desta forma, a gestão de desempenho vai depender da estratégia da organização e da forma como esta se relaciona com o meio envolvente. No entanto, o que se tem vindo a verificar é que, na maioria dos casos, a gestão de desempenho está muito limitada à avaliação, ou seja, centra-se no desempenho dos/as colaboradores/as e não tem em consideração as questões internas e externas à própria organização e ao/a colaborador/a (Cunha et al., 2012). Em meu entender é necessário que as organizações ao gerir o desempenho tenham em consideração não só os/as colaboradores/as como também a organização, procurando que esta se torne o mais eficaz e otimizada possível.

Dado o carácter depreciativo que o termo Avaliação de Desempenho acarreta optou-se na realização deste trabalho, em consonância com o que sugere a responsável pela orientação do estágio, pelo termo Gestão de Desempenho. O facto de a avaliação estar a

ser introduzida pela primeira vez na instituição torna ainda mais relevante a escolha dos termos a utilizar.

Na Gestão de Recursos Humanos, defende-se que a gestão de desempenho é o mais indicado, uma vez que o objetivo principal por parte das organizações é gerir o desempenho dos/as colaboradores/as, identificar quais os objetivos traçados e procurar que os/as colaboradores/as desenvolvam o seu trabalho indo ao encontro desses objetivos. Se isto não se verificar, torna-se necessário adaptar o/a colaborador/a a uma dada tarefa/função de acordo com as suas competências, ou por exemplo, optar por dar formação aos/às colaboradores/as.

No fundo, não se está mesmo a avaliar mas sim a gerir da melhor forma possível o desempenho de cada colaborador/a, sendo vantajoso não só para os recursos humanos da instituição como também para a própria instituição, que caminha em direção a um objetivo comum. Segundo Marques (1993), as organizações, segunda as novas perspetivas da gestão de desempenho, começam “a abandonar o discurso de avaliação de desempenho, substituindo-o pela lógica da melhoria do desempenho. Os sistemas organizacionais de melhoria do desempenho visam contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal dos membros da organização... articular o desenvolvimento da organização com o desenvolvimento dos seus membros e vice-versa.” (Cunha et al., 2012, p. 494).

Primeiramente, procede-se a um enquadramento teórico, correspondente ao capítulo II e ao capítulo III, sobre a Gestão de Desempenho e as IPSS, respetivamente. No capítulo II, elabora-se um enquadramento referente à Avaliação e Gestão de Desempenho, pois no fundo, são conceitos diferentes em contextos semelhantes e torna-se necessário saber o que diz respeito a cada um deles para o entendimento de toda esta temática. De seguida, procede-se à explicação das etapas de Avaliação de Desempenho nas organizações, são elas: a Identificação de Funções-Chave e Definição da Estratégia Organizacional, a Gestão por Competências, a Identificação de Competências significativas para a Organização, o Nível de Exigência e Construção do Perfil de Competências para cada Função, a Identificação e Prevenção de Gaps de Competências e, por último, a Análise Funcional: Descrição e Avaliação.

De igual modo, no capítulo III, é apresentada uma caracterização das IPSS, mencionando questões relacionadas com o seu estatuto, o enquadramento social e o atual papel que desempenham na sociedade, bem como a Gestão dos Recursos Humanos neste

tipo de organização sem fins lucrativos e, porque faz todo o sentido, enquadrando-se com a área de mestrado, surge o tópico do Terceiro Setor e a Administração Pública em Portugal.

Seguidamente, no capítulo IV, é apresentado o Estudo do caso, constituído por três tópicos: no primeiro, mencionou-se qual o objetivo do estudo, bem como outras questões que foram surgindo às quais se procurou dar resposta. No segundo, pretendeu-se caraterizar a IPSS em estudo: Associação Fernão Mendes Pinto e por fim, o terceiro, consistiu na introdução do processo de Gestão de Desempenho em concreto na AFMP, ou seja, todos os passos efetuados pela instituição para a realização de um modelo de gestão do desempenho.

Continuamente, no capítulo V, tem lugar a metodologia de investigação utilizada para dar resposta ao objetivo do estudo, correspondendo: à entrevista semi - estruturada e à observação não - participante. Pretendeu-se caraterizar de forma breve cada uma delas e explicar o porquê da sua escolha para a contribuição neste estudo do caso.

Finalmente, no capítulo VI, correspondente à Análise e Discussão dos Dados do estudo, apresentou-se os dados obtidos pela metodologia aplicada e procedeu-se à sua discussão e devidas conclusões. No capítulo VII que diz respeito às considerações finais do estudo, são identificadas quais as dificuldades sentidas, os obstáculos a ultrapassar neste estudo e elabora-se também uma breve conclusão do estágio curricular que proporcionou a realização deste caso de estudo.



## **Capítulo II: Gestão de Desempenho**

“Muito poucas empresas têm em vigor sistemas válidos de avaliação. E isso não é apenas mau – é terrível!” (Welch & Welch, 2005, p.106, cit. Cunha et al., 2012)

### **2.1. Conceitos diferentes, contextos semelhantes: Avaliação e Gestão de Desempenho**

#### **2.1.1. Avaliação de Desempenho**

Antes de mais, importa referenciar o contexto histórico do surgimento da avaliação de desempenho.

Na primeira metade do século XX, observa-se uma avaliação de desempenho fundamentalmente unilateral. Esta baseia-se na avaliação do desempenho do/a colaborador/a com critérios de avaliação relevantes, considerados pelo próprio avaliador, sem dar importância à participação do/a colaborador/a em todo o processo. Nesta altura, Bilhim (2009) atenta que a avaliação de desempenho identifica-se como uma função da Gestão de Recursos Humanos.

Na segunda metade do século XX, após 1954, assiste-se a um momento de mudança: a passagem para uma visão bilateral. Neste período, a participação do/a colaborador/a é tida em consideração como o processo de identificação de objetivos e, conseqüentemente, da avaliação de desempenho (Thomaz, 2005).

O método de avaliação mais recente surge a partir de 1970, considerado de multidimensional, ou também denominado de avaliação a 360° e que “abrange como avaliadores: o superior, os pares e os subordinados do avaliado, ou seja, todos os que trabalham ou contactam profissionalmente com o avaliado” (Thomaz, 2005, p. 198).

Para Bilhim (2009) a avaliação de desempenho nas organizações quer públicas quer privadas, começa a ganhar expressão a partir da década de 1980.

Segundo Santos (2007), pode-se avaliar o/a colaborador/a aplicando a gestão por competências, ou seja, avaliar os resultados do trabalho realizado, com base nas suas aptidões, conhecimentos e comportamentos para responder aos objetivos organizacionais.

Chiavenato (2009) considera ainda que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que serve como melhoria dos resultados dos recursos humanos nas organizações.

Cunha e seus colegas (2007) consideram que os modelos de avaliação de desempenho só serão eficientes se assentarem em determinadas condições, nomeadamente: a relevância (critérios de avaliação relevantes); a sensibilidade (permite fazer a distinção entre os bons e maus desempenhos); a fiabilidade (as classificações atribuídas por vários avaliadores serem semelhantes); a aceitabilidade (os colaboradores têm de se rever no sistema da organização); a praticabilidade (contribuindo para um sistema simples, útil e objetivo); e, por último, a confiança (implicando a existência de práticas de liderança transparentes, equitativas e respeitadoras). Rodrigues (2010) acrescenta ainda a transparência, devendo esta estar presente nos processos de avaliação de desempenho.

Rocha & Dantas (2007) vão ao encontro de Bilhim (2009) e Chiavenato (2009) quando defendem que a avaliação de desempenho é atualmente uma função essencial no âmbito da Gestão dos Recursos Humanos, pois com base nos seus resultados, é estruturado o plano estratégico da organização. Este tema adquire maior relevo quando a avaliação do desempenho se destina a valorizar os indivíduos, como recursos essenciais das organizações.

### **2.1.2. Gestão de Desempenho**

A Gestão de Desempenho é considerada um processo institucional mais abrangente do que a simples avaliação porque envolve um processo contínuo que possibilita a identificação, o desenvolvimento e a medição do trabalho dos/as colaboradores/as assim como os seus objetivos que devem estar alinhados com os objetivos da organização.

Assim sendo, esta gestão mais do que avaliar, procura motivar os/as colaboradores/as e promover a melhoria das atividades realizadas e dos resultados quer do/a colaborador/a quer da organização. É claro que, é fundamental que o/a colaborador/a saiba exatamente o que a organização espera dele/a e qual o seu papel para que, deste modo, haja uma relação entre os objetivos individuais de cada colaborador/a e os objetivos da organização de acordo com a sua missão e estratégia.

A gestão de desempenho comparativamente à avaliação distingue-se relativamente aos objetivos, sendo mais gerais e identificando-se por três grandes tipos: os estratégicos, de desenvolvimento individual e de gestão de RH. Através deste conjunto de objetivos espera-se que o/a colaborador/a alcance todos os objetivos traçados com o intuito de contribuir para o sucesso da estratégia organizacional e desenvolver o potencial para a

melhoria do seu desempenho futuro. Para tal, é importante o avaliador fornecer o *feedback* do desempenho do/a colaborador/a com o intuito de melhorar o desempenho e a motivação no desenvolvimento de competências (Loureiro, 2010).

Caetano (2008) realça que, os responsáveis por níveis de desempenho baixos são as próprias organizações como os seus/suas colaboradores/as, pois ambos têm a responsabilidade do sucesso organizacional. No entanto, é a organização que deve ter em consideração o desempenho e a qualidade do trabalho bem como, a preocupação dos clientes e a motivação dos/as colaboradores/as (Caetano, 2008). Respeitante a esta questão, é importante gerir o desempenho do/a colaborador/a de forma eficiente e eficaz, ao mesmo tempo, que os objetivos se encontram relacionados com a missão e estratégia da organização, para que desta forma, contribua para o sucesso organizacional pretendido (Cunha et al. 2010).

Segundo Aguinis (cit. Cunha et al., 2010), a gestão do desempenho dos/as colaboradores/as deve ser um ciclo contínuo, respeitando toda uma sequência. Inicia-se com a identificação dos objetivos que estão previamente fixados de acordo com a estratégia organizacional e sob o conhecimento dos/as colaboradores/as. Procede-se de seguida, à avaliação, nesta fase é importante que a chefia disponibilize uma orientação/recomendação aos seus/suas colaboradores/as para que se consiga obter o desempenho pretendido. Por fim, no término deste ciclo de desempenho, discute-se a avaliação atribuída aos/às colaboradores/as e (re) definem-se os objetivos para o período subsequente, de modo a que o/a colaborador/a tenha a motivação necessária para progredir no seu trabalho.

Esta gestão poderá contribuir também para sustentar outras práticas de gestão de recursos humanos na organização como as remunerações, a questão da formação e da gestão de carreiras. Esta abordagem permite atestar a necessidade de traçar um plano de formação para os/as colaboradores/as de forma a melhorar as suas competências para alcançarem os seus objetivos, que são também os objetivos da organização. Com a integração destas práticas procura-se identificar as necessidades de cada colaborador/a, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento entre os/as colaboradores/as no local de trabalho.

É importante ter em consideração que o/a colaborador/a tem necessidade de avaliar o seu próprio desempenho e, de facto, se responde de forma pretendida aos objetivos que

lhes foram propostos, indo de encontro com o objetivo da organização. Caso se verifique, é necessário determinar os instrumentos para corrigir uma eventual falha (Peretti, 1997).

Fernandes & Caetano (2000) afirmaram que “está adquirida a noção de que intervenções de tipo puramente quantitativo e imediatista, numa área em que fundamentalmente se trata de “gestão do imaterial” – a das competências, motivações e expectativas, a dos estatutos e dos papéis -, podem ter consequências imprevistas e arrasantes no quadro dos processos de mudança organizacional” (Fernandes & Caetano, 2000, p. 379).

## **2.2. Etapas da Avaliação de Desempenho nas organizações**

### **2.2.1. Identificação de funções-chave e definição da estrutura organizacional**

As organizações têm as suas estratégias bem definidas, possuindo um plano estratégico de acordo com a influência dos mercados. Os objetivos estabelecidos neste plano levam a organização a alcançar quer a médio quer a longo prazo a concretização de metas possíveis para a obtenção desses objetivos. Depois de definida a estratégia, o tipo de estrutura deve ajustar-se, prestando-lhe um maior apoio e reconhecendo uma multiplicidade de atividades indispensáveis para atingir os objetivos previamente estabelecidos.

A estratégia organizacional circunscreve o tipo de estrutura que a organização adota, como determina as funções - chave que anexam à sua estrutura, sabendo exatamente quais os seus objetivos e fatores críticos de sucesso. Numa primeira fase, o reconhecimento destas funções - chave não possibilita fazer uma descrição detalhada, só após o exercício destas funções por parte dos/as colaboradores/as é que será possível fazer um resumo das atividades/tarefas e responsabilidades do titular por determinada função/cargo.

De acordo com esta questão, é criado o perfil de sucesso para o titular de cada função, com o intuito de desempenhar da melhor forma possível as suas tarefas. Este perfil irá auxiliar o processo de recrutamento e seleção, fazendo o balanço entre as competências e aptidões do/a candidato/a com os requisitos pretendidos para determinado cargo. Como também, permite a implementação de um conjunto de objetivos a atingir.

Após o/a colaborador/a executar as suas funções num período de tempo superior a um ano, procede-se á listagem das tarefas principais e responsabilidades a ele inerentes.

Como resposta aos desafios que diariamente ocorrem no desempenho do cargo ocupado, é essencial que o titular da função detenha um conjunto de aptidões como a flexibilidade, criatividade, capacidade de inovar (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

### **2.2.2. Gestão por Competências**

Câmara, Guerra, & Rodrigues (2010) desenvolveram a primeira investigação inovadora para a Gestão dos Recursos Humanos: o conceito de competências. Após a sua investigação e trabalho no terreno, concluíram que apesar de um indivíduo ter um elevado grau de inteligência, isso não garante a definição do seu sucesso profissional. Segundo estes autores, utilizaram o termo competências como sendo “características subjacentes de uma pessoa de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior” (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010, p. 340).

A partir daí, as organizações centram-se nas competências - chave e na forma como se podem agrupar, bem como o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Indo ao encontro do estudo defendido, as organizações centram-se em colaboradores/as que manifestem aptidão para aprender sempre mais e não aqueles que detenham um conhecimento específico sobre determinado assunto. É necessário deter uma atitude proactiva para ir de encontro com os objetivos de negócio e, conseqüentemente, estratégia da organização. Para ir de encontro ao que foi dito anteriormente, é necessário que a organização também envolva os/as colaboradores/as em todo o processo estratégico, atribuindo-lhes um determinado grau de autonomia e responsabilidade do exercício da função (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

O conceito de competências pretende compreender todos os aspetos considerados essenciais para um significativo desempenho por parte do/a colaborador/a, sendo assim, as competências dizem respeito a um “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais, superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa” (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010, p. 343). No fundo, o conceito de competências envolve todos os aspetos essenciais para um elevado desempenho do/a colaborador/a.

O sucesso da organização passa pela interação entre as competências e a gestão das pessoas, atraindo e retendo os melhores talentos, ou seja, indivíduos que tenham as

melhores competências e aptidões para desempenharem de forma mais eficaz possível as funções inerentes ao cargo que ocupam. Assim sendo, é importante para todas as organizações elucidar, de uma forma prévia, que perfil os/as seus/suas colaboradores/as devem possuir.

Neste sentido, as organizações consideram a sua estrutura baseando-se nas competências - chave e na forma como estas se podem organizar e agregar, para que deste modo, se consigam os melhores resultados e, simultaneamente, o esboço de cada função, fundamentando-se na agregação de competências que são importantes para o sucesso organizacional.

A GRH nas instituições também dá grande importância às competências, baseando-se nelas para a gestão do desempenho dos/as colaboradores/as. Por outro lado, o desempenho individual também é avaliado em conformidade com o grau de atingimento pelo/a colaborador/a do perfil ideal de competências da função.

As competências, com o decorrer do tempo, foram-se tornando num elemento de grande relevância que possibilitou às organizações centralizarem os aspetos fundamentais no que diz respeito ao seu negócio e, ao mesmo tempo, compatibilizarem com os recursos humanos para que haja uma maior flexibilidade, criatividade, adaptabilidade e inovação que se tornam indispensáveis para dar resposta aos desafios do meio envolvente.

Neste sentido, o envolvimento dos/as colaboradores/as deve estar alinhado com os objetivos da organização, sendo relevante envolver os/as colaboradores/as em todo o processo estratégico da instituição. Este processo considera-se o mais transparente possível, atribuindo aos seus/suas colaboradores/as o grau de autonomia suficiente e, ao mesmo tempo, atribuindo-lhes a respetiva responsabilidade.

Associadas às competências vêm também um grupo de *clusters* nas organizações. Este grupo varia consoante a natureza da organização, tendo uma maior abordagem nos domínios técnico-profissional, no campo comportamental como na área de liderança e gestão. Cada grupo poderá estender-se em várias perspetivas consoante o âmbito e o tipo de gestão que a organização pratica (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

No entanto, é necessário ter em atenção que cada um dos comportamentos de cada grupo de competências pode variar de organização para organização.

As competências de liderança e gestão regulam-se por três conceitos fundamentais: alinhar, mobilizar e agir. Alinhar, pois é importante uma visão de negócio por parte do

dirigente da organização que possa ser divulgada e reconhecida pelos/as colaboradores/as. Mobilizar, que leva a missão não ser apenas divulgada pelos/as colaboradores/as como também que os atraia e motive para que se proceda à sua implementação. E por último, agir que implica uma capacidade de resolução de problemas como de credibilidade com os/as colaboradores/as para um bom funcionamento da organização (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Qualquer colaborador/a consoante a sua responsabilidade e complexidade da função leva o titular a necessitar deste tipo de competências.

As competências técnico - profissionais obedecem ao tipo de função bem como à área de atividade onde esta se desenrola. Estas competências são compostas pelos conhecimentos técnicos (know-how) e de experiência profissional executadas pelo responsável pela função que tem como intuito atingir determinado desempenho (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Por conseguinte, as competências comportamentais dizem respeito às atitudes e aos comportamentos por parte do/a colaborador/a responsável por determinada função, este/a por sua vez, tem que demonstrar um desempenho que seja conciliável com os valores, os objetivos e o tipo de gestão da instituição, aumentando a motivação e produtividade, valorizando a Cultura Organizacional. Estas competências reportam para as qualidades pessoais de cada colaborador/a responsável por determinada função como também para as suas aptidões comportamentais (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

### **2.2.3. Identificação de competências significativas para a organização**

Anteriormente, foi referido que as competências podem-se agrupar em três grandes grupos consoante a sua natureza. Destes três grupos é importante que as organizações consigam identificar quais as competências mais importantes para si, de acordo com a sua missão e estratégia.

A construção do plano estratégico da organização depende de dois fatores determinantes: as características da cultura organizacional e a envolvente de negócio da organização. Identifica-se um conjunto de objetivos que a organização se propõe a alcançar num período médio de 3 a 5 anos estabelecendo um percurso para o alcançar (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Relativamente aos objetivos, eles dividem-se em variadíssimas atividades e tarefas que posteriormente se vão desenvolver. No entanto, estas atividades/tarefas são desenvolvidas determinadamente por cada colaborador/a responsável por determinada função e não de uma forma aleatória. Para esse efeito, são agrupadas em conjuntos com determinado grau de responsabilidade e complexidade. Para colocar em prática e desenvolver estas atividades é importante que cada colaborador/a detenha um perfil de competências da função.

Importa, por isso, determinar quais as competências mais genéricas e quais as específicas.

Relativamente às competências genéricas, estas estão agregadas à cultura organizacional, que corresponde à missão, aos valores, à visão e aos princípios pelos quais a organização se rege, sendo do conhecimento de todos os membros da organização. Por outras palavras, é necessário compreender e saber qual a finalidade, a estratégia de negócio e os compromissos assumidos perante os *stakeholders* (clientes, fornecedores, colaboradores, restante sociedade), colocando em prática diariamente a missão, tendo também em linha de conta, os padrões de atuação essenciais da organização quer na esfera interna como externa da organização (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

No que diz respeito à identificação das competências genéricas na instituição, é necessário estabelecer um número recomendável de competências, cerca de 6 no máximo por colaborador/a, tendo em consideração quais as mais importantes para o desempenho da função e reunindo um conjunto de administrativos da instituição para proceder a essa decisão. Continuamente, é importante no conteúdo de cada competência dar uma pequena definição para que se possa utilizar em todos os casos, sem exceções. De seguida, é necessário definir níveis de exigência e indicadores comportamentais que se possam analisar e que correspondam a cada nível de exigência, podendo modificar-se de acordo com o cargo desempenhado (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Este tipo de competências são transversais a toda a instituição, adequadas a todos/as colaboradores/as, constituindo o perfil de todas as funções.

As competências específicas, por sua vez, são comuns a todas as funções introduzidas numa ‘família’ de funções, podendo não se adequar a uma área funcional, mas sim a um conjunto de funções com determinado grau de uniformidade e que requerem um conjunto de competências semelhantes.

Referente à família de funções, numa primeira instância, deve-se examinar quais as áreas funcionais presentes e quais as qualidades comuns em todas elas, isto é, analisar as várias áreas e determinar 4 ou 5 famílias de funções (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Qualquer organização pode-se dividir em famílias de funções, sendo necessária a constituição de um grupo de gestores com uma visão global da organização, detendo um bom conhecimento da forma como trabalham, a fim de identificarem quaisquer dependências relativamente às áreas funcionais díspares com qualidades comuns. Após o reconhecimento das famílias de funções, identifica-se as competências específicas de cada uma delas, sendo para isso importante constituir um grupo de gestores, cada um relativo a cada família de função (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

#### **2.2.4. Nível de exigência e Construção dos Perfis de Competências para cada função**

Normalmente, uma dada função constitui um certo grau de exigência para os/as colaboradores/as, fazendo alterar quer o grau de complexidade quer o nível de responsabilidade. Sendo por isso importante definir qual o grau de responsabilidade correspondente a uma dada função previamente à caracterização dos indicadores dessa função. Na hierarquia organizacional, as funções mais elevadas são as que integram um perfil com elevado grau de exigência (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

O grau de exigência das competências associada à função distingue-se nos vários departamentos ou divisões da organização. Habitualmente assume-se um maior grau de exigência nos cargos de direção sendo que depois se dilui pelos restantes departamentos. Nestes o grau de exigência vai-se tornando cada vez menor, conforme as funções que cada colaborador/a desempenha.

Neste contexto surge a necessidade de criar uma escala de Exigência que se aplica a todas as competências, sendo que cada competência é constituída por uma escala de 1 a 5, correspondendo 1 - fraco e 5 - excecional (1 fraco, 2 razoável 3 bom, 4 muito bom, 5 excecional) (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Para construir um perfil ideal de competências referentes a uma dada função, é necessário passar por diversas etapas, nomeadamente: a caracterização de competências genéricas e específicas que agregam o perfil da função e o grau de exigência de cada competência pertencente ao/à colaborador/a responsável da função, para que este a desempenhe de forma eficaz (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Este perfil, por sua vez, é o perfil que um bom colaborador/a deveria adquirir, este é uma ferramenta bastante útil não só como auxílio do processo de seleção, na identificação dos possíveis candidatos à função, como no processo de avaliação de desempenho ou na gestão das carreiras. Contudo também é importante para detetar possíveis gaps de competências e auxiliar na criação de um plano com o objetivo de corrigir possíveis falhas. No entanto, este perfil ideal não é exigido a todos os/as colaboradores/as. Estes/as podem tentar alcançar este perfil mas para isso terão que ser apoiados de modo a proceder à sua execução.

Para estabelecer o perfil ideal de competências, é importante que se envolva um painel de gestores pertencentes à área funcional, juntamente com um técnico de Recursos Humanos, que vai confirmar se são compatíveis determinadas funções com nível de exigência semelhante (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Para este perfil, não é definido um número mínimo de competências necessárias à realização da função. Contudo é importante que o número também não seja bastante elevado, pois vai dificultar a análise eficiente e a avaliação objetiva das competências.

O perfil de uma função necessita de ser constituído por 8 a 12 competências no total, incluindo as competências genéricas e específicas. Sendo que o perfil ideal das competências só contém as competências que o/a colaborador/a precisa deter nos seguintes níveis: nível 3 (grau Bom), nível 4 (grau Muito Bom) ou nível 5 (grau Excelente) (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Este perfil deve ser revisto e atualizado periodicamente de acordo com a estratégia organizacional. Contudo, é necessário um determinado período de tempo para que os/as colaboradores/as compreendam e assimilam este processo. É também importante, que numa fase inicial, os níveis de exigência não sejam tão elevados, pois os/as colaboradores/as ainda estão numa fase de adaptação, o que poderá provocar uma insuficiência deste processo (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

### **2.2.5. Identificação e Prevenção de Gaps de Competências**

Em primeiro lugar, importa fazer uma pequena referência ao gap, considerando-o como “um intervalo de competências que consiste na distância que vai entre o atingimento dessa competência, num determinado momento, e o grau de atingimento ideal da mesma” (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010, p. 360). Ou seja, o gap diz respeito à diferença

relativa à posição atual que o/a colaborador/a se encontra e a situação ideal, onde deveria estar. Por sua vez, só se consegue identificar os gaps quando ocorre a avaliação de desempenho do/a colaborador/a.

Após a verificação destes gaps, quando se confirma que o colaborador não responde de forma eficaz e eficiente aos objetivos propostos, o supervisor/avaliador que está a orientar a entrevista de avaliação, vai analisar e tentar compreender quais as causas para um desempenho menos positivo por parte do/a colaborador/a. Desta entrevista, é necessário que se efetue um plano de ação com o objetivo de eliminar esse gap (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Para combater e/ou prevenir esses gaps, pode-se optar por um plano de desenvolvimento de competências (PDC). Este por sua vez, pode direcionar-se para a organização como para o desenvolvimento individual de cada colaborador/a.

Se este plano for direcionado para a organização tem um período de concretização de 3 anos referente aos modelos de formação que passam pela satisfação nas áreas de acolhimento de novos/as colaboradores/as, como na (re) construção de equipas de trabalho, contribuindo para que a organização obtenha os meios necessários para executar a sua missão e os objetivos relativos à estratégia organizacional (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Se, por outro lado, o plano for direcionado para o desenvolvimento individual do/a colaborador/a, tem como objetivo combater os gaps de competências verificados. Para isso, é essencial dar maior importância às áreas de maior preocupação, visto que neste plano não se pode combater todas as falhas do/a colaborador/a. No entanto, salienta-se que este plano não passa essencialmente por ações de formação, mas sim por um conjunto de 4 questões fundamentais: o quê? (que competências vão ser desenvolvidas), como? (quais os meios necessários e utilizados), quem? (definir o responsável para a sua realização) e quando? (executar um calendário da ação de formação ou do plano de desenvolvimento a realizar) (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

#### **2.2.6. Análise Funcional: Descrição e Avaliação**

A análise funcional analisa o cargo em execução, ou seja, o período de tempo suficiente que seja possível definir rigorosamente os seus limites. Considera-se que este período seja de aproximadamente um ano, pois só nesta altura é viável esclarecer alguns

aspectos relativos à dinâmica organizacional, como por exemplo, a tomada de decisão por parte do responsável de uma dada função, o grau de responsabilidade e qual o desempenho relativo aos objetivos identificados (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

No entanto, se os resultados desta análise não forem os pretendidos pela organização, identifica-se os gaps entre o perfil ideal traçado, isto é, as competências que se pretende que o/a colaborador/a atinja e as competências demonstradas pelo/a responsável da função.

Para a realização de uma análise eficiente, é necessário que esta seja desenvolvida por técnicos devidamente qualificados que sejam autónomos relativamente à organização e à função que está a ser analisada. Por esse motivo, na maioria dos casos, as organizações confiam essa função a consultores externos. No entanto, um aspeto que se torna rapidamente negativo é o fato de estes não terem um conhecimento total da organização, o que poderá provocar algum erro no resultado desta análise.

Contundo, a análise funcional é bastante vantajosa para a organização, pois fornece toda a informação essencial que lhe diz respeito, como também se refere à gestão dos/as colaboradores/as, sendo por esse motivo necessário uma análise periódica. Através destes resultados é possível a sua utilização nas diversas áreas da organização, como no planeamento ou na remuneração dos seus Recursos Humanos.

Em suma, a análise funcional permite o reconhecimento de cada cargo/função presente na organização, isto é, do conjunto de tarefas que o/a integram, como também as competências do/a colaborador/a. Consequentemente, o resultado desta análise irá levar à sua descrição admitindo executar a avaliação de funções.

No que diz respeito à descrição de funções, é um documento que pode ser revisto e ajustado sempre que necessário, para acompanhar as transformações mais significativas relativamente ao conteúdo da função, nomeadamente as que vão trazer uma melhoria a nível funcional, complexidade às tarefas ou a independência e responsabilidade sobre o/a titular pelo cargo. Esta revisão traz vários benefícios pois permite atualizar os objetivos anteriormente delineados ao/à colaborador/a responsável por determinada função como também na sua avaliação (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

No entanto, muitas vezes, as organizações não estabelecem prazos para esta revisão, partindo esta iniciativa da parte do/a colaborador/a responsável pela função que compreende que os critérios vigentes não retratam a responsabilidade e a relevância do

cargo que se encontra a desempenhar, como também do supervisor hierárquico que considera existir uma inadaptação referente aos limites na descrição de funções e aos objetivos e responsabilidades que concede ao colaborador/a.

Seguidamente, passa-se para uma reanálise não só da função em questão como também de todas as outras funções que se encontram interligadas e contidas na mesma categoria, no sentido de verificar quaisquer transformações significativas do seu conteúdo.

Apesar de não haver um prazo determinado para esta revisão, é aconselhável que seja realizada de 2 em 2 anos, pois neste período de tempo já se consegue verificar e registar todas as transformações relativas ao equilíbrio da função. Esta reanálise deverá ser realizada nos prazos concebíveis, senão poderá levar a uma desmotivação por parte dos gestores cujo cargo ocupa um maior grau de responsabilidade relativamente à estrutura organizacional.

Para se proceder à descrição da função, é importante o cumprimento de alguns passos como de algumas regras, tendo em atenção a forma como se descreve o desempenho das tarefas, isto com o objetivo de tornar semelhantes todas as funções presentes na organização, como a comercialização de todos os produtos e/ou serviços por ela produzidos.

Referente a esta questão, é importante mencionar que a análise de funções, bem como a sua descrição devem ser adaptadas consoante o contexto institucional. No caso de estudo apresentado, a instituição adotou esta análise e descrição consoante a sua realidade e utilidade.

A avaliação de funções compreende a qualidade, o valor mensurado correspondente a cada função, que influência e participa nos resultados na atividade da organização (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Esta avaliação torna-se essencial, desde que seja realizada uma boa utilização por parte da organização. É necessário para isso, avaliar o valor de cada função, optando pelo mesmo sistema de mensuração. Este sistema, por sua vez, pode ser adaptado a qualquer atividade para a obtenção de bons resultados, permitindo também construir uma classificação para a obtenção do grau de exigência de cada função. Por sua vez irá contribuir também, para uma hierarquia de todas as funções das diferentes áreas da organização, admitindo a importância de cada uma delas para os resultados que são esperados.

Após a utilização deste sistema de avaliação, é possível a elaboração de uma matriz de funções, distribuídas por níveis, tendo em consideração a sua complexidade e impacto na atividade de avaliação. Para especificar esses níveis, é necessário uma decisão por parte da gestão sobre qual o grau de exigência e responsabilidade que define cada nível, isto com o intuito de hierarquizar as funções.

Contudo, é necessário ter em conta que cada organização, é que decide quantos e quais os níveis a aplicar consoante as suas funções e o seu contexto, tendo que se adequar a todas as funções da organização, ao mesmo tempo, que permite dar uma ideia clarificada das semelhanças e diferenças entre elas.

Em conclusão, a análise funcional possibilita a descrição da função, que por sua vez, se adapta ao sistema de avaliação das funções. Sendo este método considerado como uma ferramenta objetiva que determina o impacto que cada função tem nos resultados obtidos e aqueles que se pretendem alcançar. No entanto, é importante ter em consideração que as funções da organização não têm todas o mesmo impacto, interligando-se umas com as outras mas, cada uma com o seu grau de relevância.

## **Capítulo III: Instituição Particular de Solidariedade Social**

### **3.1. Caracterização das IPSS**

Antes de mais, é fundamental dar uma definição do que são as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). De acordo com o artigo 1º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) definidos no Decreto-Lei nº119/83, de 25 de Fevereiro, são “constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: a) apoio a crianças e jovens; b) apoio à família; c) apoio à integração social e comunitária; d) proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; e) promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; f) educação e formação profissional dos cidadãos; g) resolução dos problemas habitacionais das populações”.

As IPSS não pretendem obter lucro mas sim a satisfação dos seus clientes, pois só desta forma é que sabem se o trabalho que fazem está a ser bem desenvolvido. Segundo Santos (2008) refere, nas IPSS bem como qualquer organização sem fins lucrativos, o lucro é traduzido pela qualidade dos serviços prestados como é exemplo a educação, a saúde.

Ultimamente, tem-se observado nas instituições algumas falhas referentes à gestão, não havendo objetivos nem estratégias definidas, sendo indispensável combatê-las diariamente. Para isso é importante introduzir algumas modificações sobre as formas de trabalho e a inclusão das capacidades de gestão e de resolução de conflitos.

Há que ter também em atenção o facto de, algumas vezes, as instituições sociais não conseguirem dar uma resposta adequada à realidade vigente. Esta situação pode ser devido a vários fatores como à urgência de respostas, à precaridade de recursos, ou até pela má aplicação de algumas estratégias, os processos internos também podem ser desadequados ou ineficientes, e ao introduzir estes processos de forma repentina pode ainda criar mais problemas para a instituição.

Segundo o presidente das Misericórdias Portuguesas, coloca-se um “novo desafio nas instituições sociais que é encarar a qualidade como um instrumento de apoio á gestão das mesmas, considerando-o como essencial para uma sobrevivência sustentável” (Lemos, 2011, cit. Santos, 2013, p.1).

Porém, em 2003, foi assinado, entre o Ministério do Trabalho e Segurança Social - MTSS e os órgãos representativos das IPSS, o Programa de Cooperação (PC) para a solidariedade social, tendo por objetivo “a definição, criação e implementação de medidas para o desenvolvimento da qualidade e segurança das respostas sociais, promovidas pelas IPSS” (Henrique, Cunha, Varajão, & Correia, 2009). Este programa surgiu da necessidade de adequar as regras de funcionamento relativo aos serviços prestados aos clientes. No entanto, este pacto também pode ser aplicado quer às entidades públicas quer privadas.

O ISS (Instituto da Segurança Social) desenvolve não só serviços como também equipamentos sociais de apoio às pessoas e famílias mais carenciadas no âmbito do seu sistema de ação social. Para isso, é necessário a participação de diversas entidades como as IPSS que garantem o acesso aos cidadãos a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades e expetativas.

Por sua vez, a Segurança Social divulgou para cada resposta social um manual com normas, sendo obrigatório, por parte das IPSS, enviarem por via eletrónica o encerramento de contas, o orçamento e as revisões orçamentais. A SS como o órgão que regula e impõe todas as normas de funcionamento às IPSS, encontrando-se presente no Decreto – Lei nº92/2010, de 26 de Julho, a existência de um quadro de pessoal adaptado à atividade a desenvolver em concordância aos regulamentos específicos referentes à resposta social. Cada resposta abarca regulamentação específica, determinando normas relativas à disposição do quadro de pessoal, de formação profissional dos/as colaboradores/as e das características do posto de trabalho. Sendo imposto às IPSS diversos requisitos no que diz respeito às qualificações e às funções que cada colaborador/a desempenha.

Importa referir que as IPSS são instituições que oferecem a prestação de vários serviços, os melhores cuidados e um atendimento viável aos seus clientes não tendo como objetivo a obtenção de lucro. No entanto, é importante a nível financeiro manter a instituição sustentável. Por esse motivo, segundo o artigo 63º da Constituição da República Portuguesa, o dever do Estado em apoiar as suas atividades e funcionamento é assegurado, como é o caso das associações de solidariedade social.

Estas instituições prestam serviços diversificados de proximidade, designando-se por valência. Estas valências são constituídas por um conjunto de competências específicas, como os seus recursos humanos e o tipo de serviço que prestam. Instituições cuja gestão é mais complexa com uma maior diversidade de valências, é necessário que se crie um plano estratégico para que cumpram e/ou ultrapassem os objetivos propostos.

Sendo que em qualquer instituição, a gestão da qualidade é um elemento essencial, envolvendo todos/as os/as colaboradores/as. A implementação nas instituições do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) possibilita dar respostas sociais e fazer com que administrem as atividades que estão associadas a estas respostas, contribuindo assim para a melhoria da eficiência e eficácia dos seus processos, indo ao encontro das necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes e também de todo o envolvente da instituição e da própria sociedade, garantindo assim o sucesso a longo prazo.

No que diz respeito às diferentes valências que as instituições detém, pode haver uma diversificação na forma como atuam e os públicos aos quais prestam serviço, nas respostas oferecidas ou até nas tecnologias que suportam os seus processos, o que leva a uma maior complexidade na forma como a instituição é gerida, como uma estratégia interna e externa, gestão de projetos, a gestão dos recursos humanos, a economia social, o capital social e relacional, a inovação de valor social e o seu posicionamento, como também, a questão da qualidade, polivalência, rede social, a pobreza e a exclusão.

Atualmente, as instituições enfrentam diariamente vários desafios, de ordem interna e externa, nomeadamente a implementação de sistemas de qualidade, o combate à pobreza e exclusão social, sendo crucial uma boa gestão que responda eficaz e eficientemente aos desafios que vão surgindo. Contudo, é essencial que para além de uma boa gestão, estas instituições tenham um leque de bons profissionais com as suas funções já definidas. Observa-se também uma insuficiência nas IPSS, devido ao custo dos seus recursos humanos e á falta de acesso á informação e à partilha de comunicação por parte dos/as colaboradores/as, estes são problemas que afetam e reduzem a produtividade destas instituições. É por isso necessário, a implementação de políticas que se estendam por toda a estrutura da instituição e que envolvam todos/as os/as colaboradores/as. Sendo, por isso, obrigadas a evoluir numa nova perspetiva, mais eficiente nos cuidados que prestam.

As IPSS têm em consideração que para avançar, é necessário dar importância à formação dos/as colaboradores/as, a concretização das funções, padronização de

procedimentos e a assimilação de informações, pois o que se verifica é a questão dos recursos insuficientes e técnicos com múltiplas funções. Outra questão é também o facto de que alguns colaboradores/as constituem um nível de escolaridade muito baixo, e muitos resistem à mudança, tendo também receio da avaliação de desempenho, estendendo-se não só pelos colaboradores como pela instituição, o que provoca um desequilíbrio que tem de ser combatido.

Kodner (2002) defende que é necessário a criação de equipas multidisciplinares (integração horizontal) ao mesmo nível dos cuidados prestados e a ligação entre os diferentes níveis da instituição: primário, secundário ou terciário (integração vertical).

Procede-se ainda a uma distinção entre as novas IPSS e IPSS já existentes, isto porque, as IPSS que foram criadas recentemente encontram-se melhor preparadas e mais vocacionadas para lidar com os problemas sociais que vão surgindo, enquanto as IPSS mais antigas respondem de uma melhor forma a respostas tradicionais como os jardins-de-infância, como é o caso da instituição em estudo, a AFMP, com cerca de 38 anos. Contudo, importa referir que, segundo o Decreto-Lei n.º 64, o artigo n.º3.º - “Estabelecimentos de Apoio Social” e no Diário da República, 1.ª série - N.º 52 – 14 de Março de 2007, relativamente aos seus regulamentos, estas instituições podem escolher a sua área de atividade e continuar autonomamente a sua ação e organização interna.

No entanto, as IPSS caracterizam-se por valorizar os interesses e direitos dos seus beneficiários/ clientes, pois são eles que se tornam fundamentais para a criação e suporte destas instituições. Por sua vez, o Estado valoriza e apoia todo o serviço prestado por estas instituições, uma vez que o desempenho do seu papel contribui para eliminar as lacunas que os serviços públicos prestam à sociedade, sendo possível o estabelecimento de cooperações através da celebração de acordos com o ISS.

Em Portugal, as IPSS possuem isenção de imposto de rendimento, de selo e custas judiciais, contribuições prediais, imposto sobre a venda e circulação de veículos automóveis, de capitais, sobre a indústria agrícola, de compensação e de contribuição industrial, além de, em determinados casos, possuir o direito à restituição de IVA.

Um bom desempenho é fundamental para que a instituição seja eficiente, para isso é importante obter os melhores resultados com o auxílio dos recursos que possui. A qualidade do desempenho de um/a colaborador/a tem que ser perceptível para os utentes e subjetiva em função das suas expectativas, da ideia que têm da instituição.

As atividades das instituições consoante o contexto atual que vivemos, a nível económico, apresentam particularidades relacionadas com a sua própria estrutura e funcionamento. Neste sentido, espera-se que estas instituições se rentabilizem social e economicamente: desenvolvendo-se a nível local, criando emprego, melhoria da qualidade de vida e do bem-estar social da sociedade. Sendo que o terceiro setor tem contribuído de forma significativa para a criação de emprego, o que também vai contribuir para a inovação dos recursos humanos.

Maioritariamente, as IPSS não se desenvolvem a nível de novas metodologias de intervenção ou metodologias de gestão e, conseqüentemente não analisam alternativas do ponto de vista mais económico, pois obedecem às regras de atuação dos acordos com a SS. Contudo, o contexto onde as IPSS estão incluídas deparam-se vários fatores, estes por sua vez, afetam a visão que a GRH assume na maioria das instituições, sendo considerada como uma função secundária das demais funções.

Verifica-se outro desafio colocado às IPSS: adotar tipologias mais estratégicas referentes á GRH, com o intuito de motivar os/as colaboradores/as e incluí-los na missão da instituição. Sendo que, por outro lado, a SS esclarece e regula os quadros de pessoal das respostas sociais, executando um sistema de qualidade de respostas sociais com três níveis (A, B e C) tendo como requisito dos níveis diferenciadores (A e B) a concretização de práticas de gestão de RH como é o recrutamento e seleção, acolhimento, integração e gestão de desempenho.

Neste sentido, a GRH é essencial para dar resposta aos objetivos que são traçados e, por vezes, impostos devido ao contexto económico atual, estimulando o desenvolvimento da instituição. A GRH em parceria com os chefes de departamento, auxiliam e gerem os/as colaboradores/as para uma melhor perceção dos objetivos que se esperam do seu desempenho (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010). Esta temática é apresentada de seguida.

Em Portugal, as IPSS's fazem parte do terceiro setor, compreendendo instituições que se voltam a fins diversificados, atuando com maior significado na área da assistência social em que a "existência de uma forte sociedade - providência compensa as insuficiências da proteção social pública e gera articulações específicas entre a proteção social fornecida pelo Estado e a proteção social fornecida pela sociedade" (Amaral, 2006, p. 227). Desenvolve-se esta temática posteriormente.

Nos últimos vinte anos, o número de IPSS têm crescido de forma bastante acentuada, prevendo-se um aumento destas instituições, assim como o número de colaboradores/as e de clientes, devido a vários fatores como o envelhecimento da população, assim como o aumento dos casos de exclusão social.

### **3.2. A GRH nas IPSS**

Com o desenvolvimento que se vive atualmente e com o grande avanço nas tecnologias, as organizações foram obrigadas a repensarem e alterarem a sua forma de funcionamento, através de novas ideias e experiências, dando resposta de forma eficiente para a satisfação dos seus clientes como também contribuir para a inovação da própria organização. Como Pynes (2009) refere, as organizações não lucrativas (como as IPSS) do mesmo modo que as organizações públicas, são confrontadas com grandes mudanças estruturais, aos níveis económico, tecnológico e jurídico.

Ridder & McCandless (2010) acrescentam que estas mudanças estruturais, ocorridas na sociedade, têm um impacto significativo no desempenho das organizações não lucrativas. A estas organizações é pedido uma maior competitividade, devido à elevada procura de financiamento, resultante da diminuição do financiamento público e privado, pois até então, a sua manutenção e preservação foi através de apoios por parte do Estado.

Neste contexto, as organizações têm que certificar o quanto valem para poderem exercer o seu trabalho e desenvolvê-lo da melhor forma possível, para isso, é crucial uma maior eficiência na aplicação dos recursos que se encontram disponíveis, possibilitando a criação das condições essenciais para a adaptação de novas realidades, aplicando as melhores técnicas e práticas.

Pynes (2009) considera ainda, que a chave do sucesso são as organizações usufruírem de colaboradores/as qualificados/as e eficientes, que se moldam às mudanças que vão surgindo diariamente. Atenta ainda, que as OSFL deverão integrar a GRH no seu plano estratégico. Correspondendo a GRH às técnicas formais da organização que atestam a correta utilização dos conhecimentos, capacidades, competências, comportamentos dos/as colaboradores/as, levando à concretização dos objetivos da organização.

Pynes (2009) defende ainda que as organizações na implementação de uma estratégia de GRH terão que (re) unir toda a equipa da instituição, incluindo as chefias e os

restantes profissionais. A colaboração entre todos os membros é que levará ao sucesso da sua estratégia e da missão da organização (Pynes, 2009 cit. Gomes, 2008).

Uma vez que os RH são o ativo mais importante de qualquer organização, é necessário a sua adaptação a qualquer realidade que possa surgir, tendo uma visão constante de fazer mais e melhor. Neste sentido, mais do que nunca, a necessidade de uma estratégia que contemple a Gestão de Recursos Humanos é indispensável. O novo contexto funcional necessita que as OSFL integrem e detenham colaboradores/as qualificados/as, “que lhes assegurem formação e desenvolvimento contínuo, e que garantam um sistema de recompensas competitivo” (Akingbola, 2006, p. 20).

Verifica-se, como anteriormente foi referido, que as práticas de Gestão de Recursos Humanos são relevantes em qualquer instituição, pois trazem consigo práticas que vão auxiliar todos/as colaboradores/as, a forma como se comportam, as suas atitudes e competências que irão levar a instituição à inovação e consecutivamente ao sucesso (Damampour & Gopalakrishnan, 1998, Nasurdin, 2010).

Estas práticas se forem aplicadas de forma eficiente podem levar a uma maior motivação e por conseguinte a um melhor comprometimento por parte do colaborador não só no que diz respeito á organização no todo mas também no desempenho das suas funções. Torna-se fundamental, as organizações centrarem-se nas dificuldades dos colaboradores e utilizarem várias medidas como forma de auxiliar o progresso do/a colaborador/a no desempenho da sua função.

Estas práticas, utilizadas de forma correta e eficiente podem levar a um elevado sucesso e a uma vantagem competitiva considerável para a organização que a coloca num patamar elevado comparado com outras instituições que não fazem uso da sua Gestão de Recursos Humanos e aquelas que, simplesmente, utilizam de forma inadequada esta gestão (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Deste modo, observa-se que as práticas de Gestão dos Recursos Humanos, contribuem para uma evolução positiva e para a inovação institucional, pois segundo Tan & Nasurdin (2010) as políticas de Recursos Humanos podem definir uma relação entre o empregador e os/as colaborador/as, podendo incentivá-los a tornarem-se mais competitivos. Estas práticas, depois de alinhadas, executam um papel fundamental ao oferecerem o seu contributo para a gestão do desempenho ao auxiliarem-se das práticas da Gestão dos Recursos Humanos como a avaliação/gestão do desempenho, o recrutamento e

seleção, as práticas de gestão de carreiras como outras práticas relevantes para uma boa Gestão dos Recursos Humanos que levará a uma boa gestão do desempenho.

Apesar de vários autores sugerirem uma definição para as práticas de Recursos Humanos, o que se pode concluir é que se podem moldar com outras práticas mais específicas, com políticas mais formais, com o intuito de atrair, motivar e desenvolver as competências dos/as colaboradores/as através de atitudes e comportamentos adequados que certificam o correto funcionamento da organização.

### **3.3. Terceiro Setor e Administração Pública em Portugal**

Designa-se de terceiro setor “um campo de investigação emergente, dedicado ao estudo das formas da organização de coletividade da sociedade civil, entre as quais as associações, as cooperativas, as mutualidades e as fundações, são as formas mais amplamente institucionalizadas nos países democráticos” (Quintão, 2011, p.5).

No final do século XX, passou a ser reconhecido e a denominar-se de Terceiro Setor, anteriormente designado por economia social, sendo por isso uma definição ainda recente. Tornando-se cada vez mais utilizada em investigações de cariz nacional e internacional com o objetivo de integrar a diversidade das diferentes realidades. Esta nova denominação representa uma colaboração entre o privado e a administração pública, sendo por isso “uma forma institucionalizada de relacionamento da sociedade civil com o Poder Público” (Nogueira, 2008, p. 220).

O terceiro setor surge como resposta à “questão social”, isto é, aos problemas de pobreza e exclusão social, aos níveis económico e laboral como também o desenvolvimento local, satisfazendo as necessidades coletivas (Quintão, 2011).

O terceiro setor, tem vindo a ganhar alguma relevância aos níveis político e social relativo aos países ocidentais, desempenhando um papel ativo não apenas na implementação como também na monitorização e acompanhamento, como também na dinamização a nível económico face ao crescimento institucional no que diz respeito à prestação de serviços (Caria & Pereira, 2014).

Relativamente a esta temática, importa traçar um “percurso cronológico” referente a todos os momentos mais marcantes em Portugal até à implementação da designação do Terceiro Setor.

Respeitante a Portugal, a aplicação deste conceito só ocorre após a observação da realidade nacional, defrontando-se várias dificuldades de adaptação, devido, talvez, a uma tradição histórica dos movimentos associativos no país.

Referente à questão do associativismo, ele torna-se decorrente no século XIX. Surgem assim novas ideias, experiências, levando à liberalização a dois níveis: económico e político. Simultaneamente, apareceram três movimentos sociais considerados principais a nível da atividade económica, surgindo como alternativa à economia capitalista, são elas: o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo. Contudo, em Portugal não se desenvolveram de forma significativa, devido a alguma repressão das organizações do terceiro setor existentes anteriormente e em desenvolvimento no contexto europeu.

Em Portugal, o associativismo bem como os direitos de liberdade de expressão, sociais e cívicos foram privados no período do Estado Novo. Este período seguia uma estratégia muito peculiar como a privação com a Europa, a não-aceitação de um crescimento do setor industrial, privilegiando o setor agrícola. No entanto, o Estado tem algumas iniciativas para o processo de instrumentalização para as organizações do terceiro setor mas sob controlo.

Na década de 60, assiste-se a uma reforma de âmbito social, promovendo a propagação da proteção social á população através de um ideologia constituída por três pontos fundamentais, são eles: o sistema de ação social, o sistema de saúde e, o aumento contributivo e cooperativo por parte dos cidadãos. Consecutivamente, a igreja católica observou um aumento dos cuidados de saúde pela criação de Misericórdias, bem como no sistema de ação social que deu origem às atuais Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

O terceiro setor em Portugal só começou nas últimas décadas a reorganizar e reconstituir as suas organizações, isto devido e influenciado pelo contexto histórico. Devido às mudanças sentidas e após a revolução de Abril de 1974, houve necessidade de criar organizações mais direcionadas para os direitos e liberdades de um Estado que passa de ditador a democrata. Torna-se essencial dar resposta às necessidades sociais de um país que comparativamente à Europa se encontra com um desenvolvimento medíocre a todos os níveis.

No entanto, no término da década de 70, início da década de 80, Portugal inicia-se numa fase de maior segurança e solidez a nível político, económico e social relativamente às dinâmicas europeias do terceiro setor.

Após uma análise, verifica-se que o número de organizações como as associações conquistarão um crescimento bastante significativo, comprovando que, as associações sem fins lucrativos estão presentes em maior número em Portugal, segundo dados do final da década de 90, cerca de 17000 organizações foram registadas (Carneiro, 2006). Estas instituições detêm grande relevo a nível nacional, não só pela sua história a nível social como o seu crescimento tão acentuado, devido também à Revisão Constitucional de 1997 que declara o setor de solidariedade social sem fins lucrativos (artigo 82º), integrando o terceiro setor português, além das IPSS, todas as organizações não lucrativas que se preocupam com os interesses públicos (atual artigo 2.º do EIPSS).

Desde a criação do estatuto jurídico de IPSS, verifica-se um aumento significativo do número destas organizações. Em 1998 o número de IPSS era de 2992 (Nunes, Reto, Carneiro et al., 2001) e atualmente existem aproximadamente 5000 IPSS a nível nacional. Sendo que no estudo elaborado pela Câmara Municipal do Porto, sobre as questões de voluntariado, verificaram que o envolvimento associativo em Portugal é de 53% (Rocha, Machado, & Rocha, 2006).

Portugal encontra-se no nível intermédio no que diz respeito ao desenvolvimento do Terceiro Setor, devido a: critérios de ligações entre as instituições, visibilidade nos meios de comunicação e na comunidade científica e o reconhecimento pelo poder público. (Nogueira, 2008).

Segundo o novo paradigma da Administração Pública, o Estado fiscaliza e controla a atuação das instituições do terceiro setor, sendo que as atividades sociais que exercem admitem a sua execução tanto por entidades públicas como privadas, estabelecendo uma relação de cooperação entre elas (Amaral, 2006). Caracterizando estas instituições como responsáveis não só pelo serviço que prestam como também pela lealdade aos ideais que defendem perante os utentes, a sociedade e também perante o Estado (Ferreira, 2000). No que diz respeito às IPSS, a subordinação dos particulares às normas de direito público são previstas na legislação como no contrato que se poderá vir a estabelecer com a administração pública. “Considera-as a todas como entidades privadas que cooperam com a administração, e não como elementos integrantes desta” (Ibidem cit. Nogueira, 2008, p.

233), as instituições sem fins lucrativos ainda sustentam uma determinada autonomia, decorrentes do regime jurídico de direito privado.



## **Capítulo IV: Estudo do Caso**

### **4.1. Objetivos**

Este caso de estudo tem como objetivo principal procurar responder à problemática de investigação: Identificar como é que os responsáveis das organizações não lucrativas (IPSS) definem a estruturação e implementação de um sistema de Gestão de Desempenho?

A partir desta questão central são definidas outras questões mais específicas, nomeadamente:

- Que processos levam à definição de um sistema de gestão de desempenho numa instituição sem fins lucrativos?
- Qual o papel dos responsáveis neste processo?
- Que diferenças são identificadas num sistema de avaliação em instituições sem fins lucrativos?
- Como é percecionado o impacto da implementação do sistema?
- Quais os cuidados a ter no sistema de gestão de desempenho?
- Quais as dificuldades sentidas na definição de um sistema de gestão de desempenho?
- Com base em que elementos se sustém a implementação do sistema de gestão de desempenho?

### **4.2. IPSS em estudo: a AFMP**

A Associação Fernão Mendes Pinto é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), constituída em 1977, com a instalação do seu primeiro Jardim-de-infância. O dia 28 de Fevereiro ficou então definido como a data da sua constituição, sendo hoje comemorado nas diferentes valências como a data de aniversário. A sua sede encontra-se em Montemor-o-Velho, tendo atualmente serviços em diferentes freguesias deste concelho como também na Figueira da Foz e em Coimbra.

Esta instituição é constituída por 123 colaboradores/as, na sua maior parte do sexo feminino (106 colaboradoras). Relativamente ao vínculo que os/as colaboradores/as tem

com a instituição, em grande parte, são efetivos (76 colaboradores do sexo feminino e 11 colaboradores do sexo masculino) mas o vínculo também pode ser contratual (a termo certo ou incerto), (22 colaboradores do sexo feminino e 4 colaboradores do sexo masculino), estágio curricular/profissional (4 colaboradores do sexo feminino), recibos verdes (2 colaboradores do sexo feminino e 2 do sexo masculino) e contrato de emprego de inserção (2 colaboradores do sexo feminino).

Relativamente à habilitação dos/as colaboradores/as da instituição, a maior parte possui o grau de licenciatura (39 colaboradoras do sexo feminino e 9 do sexo masculino), seguidos pelos que possuem o ensino secundário (32 colaboradoras do sexo feminino e 4 do sexo masculino), pelos que possuem o 3º ciclo (22 do sexo feminino e 1 do sexo masculino) e, por fim, os que possuem até ao 3º ciclo (13 colaboradas do sexo feminino e 3 do sexo masculino).

No que diz respeito às tipologias profissionais, encontra-se em maior número a tipologia de auxiliar de serviços gerais (27 colaboradores/as) e ajudante de ação educativa (22 colaboradores/as), seguidamente da tipologia de educadora de infância (15 colaboradoras).

A AFMP define como missão “contribuir para o desenvolvimento sociocultural e económico das pessoas singulares e coletivas dos territórios abrangidos, nomeadamente através da promoção do *empowerment* e do espírito de empreendedorismo, e bem assim, da criação de centros e estruturas de proximidade que apoiem e disponibilizem condições de carácter educativo, social, formativo e recreativo, e assegurem a igualdade de oportunidades e a equidade entre sexos, cidadãos e regiões” (Plano de atividades, 2015, p.4).<sup>1</sup>

Por conseguinte, a sua visão assenta na capacidade de “envolver e valorizar os profissionais na idealização e dinamização de respostas sociais inovadoras, ajustadas às necessidades das comunidades, tendo em conta a qualidade, a sustentabilidade e o equilíbrio dos serviços”. No que diz respeito aos valores da instituição, estes regem-se pela “prestação e solidariedade social, pela promoção dos direitos humanos e da igualdade de oportunidades, pela dedicação, empenho, profissionalismo, pela promoção da igualdade de

---

<sup>1</sup> A AFMP foi auxiliada pelo projeto PRIO (no âmbito do processo de formação e consultoria) no sentido de tornar a definição de missão e visão facilmente perceptível pelos diferentes universos da entidade: entidades parceiras, clientes, fornecedoras e, claro, o conjunto de colaboradores/as que diariamente dão corpo à intervenção da instituição.

género, corresponsabilização, confiança e responsabilidade social” (Plano de atividades, 2015, p. 4).

A estrutura da AFMP inclui: a Oficina do Saber, a Sede Social, o Centro de Motivação, a Creche AFMP, a Creche Fernãozinho, o Centro Ilda Moreno, o Centro Infante D. Pedro, o Jardim de Infância de Gatões, o Jardim de Infância de Liceia, o ATL de Liceia, o ATL do Seixo, o ATL da Ereira, o ATL Jovem de Arazede, o ATL Jovem de Montemor, ATL Fernãozinho, o Centro Comunitário de Maiorca, o Empreendimento Hoteleiro Cadeia Velha e o Centro de Formação e Educação Popular.

A instituição conta ainda com a participação de outras entidades em diversos projetos, como: a ADA (Associação Diogo de Azambuja), que promove o ensino profissional com integração dos seus alunos e utentes na vida profissional ativa, conta também com a colaboração da AD ELO (Associação de Desenvolvimento da Bairrada e Mondego), tendo como objetivo o desenvolvimento local e regional integrado, a CIM (Clube Infante de Montemor), promove, desenvolve, participa e gere atividades desportivas, recreativas e educativas e, por fim, a PROXIMUS (Consultoria para o desenvolvimento, sociedade unipessoal, Lda.), é uma entidade criada pela AFMP, sendo uma empresa de consultoria de apoio à conceção, desenvolvimento e avaliação de projetos de natureza formativa, social, cultural e económica, equacionados numa lógica de desenvolvimento integrado e pressupondo um acompanhamento técnico próximo dos territórios e agentes de intervenção.

A AFMP como uma IPSS rege-se pela legislação laboral que lhe é aplicável, nomeadamente: pelo código do trabalho: Lei nº07/2009 de 12 fevereiro, com as alterações introduzidas pela Lei nº105/2009 de 14 de Setembro, pela Lei 53/2011 de 14 de Outubro, pela Lei 3/2012 de 10 de Janeiro e pela Lei 23/2012 de 25 de Junho; contrato coletivo do trabalho entre CNIS (Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade) e os sindicatos do setor (Manual de Acolhimento, 2012, p. 8).

### **4.3. Introdução do processo de Gestão de Desempenho na AFMP**

A AFMP rege-se por um plano estratégico com a duração de 3 anos, neste plano é eleito o presidente e toda a sua estrutura administrativa (de 3 em 3 anos). A estrutura escolhida vai depender essencialmente de como a gestão e a direção pretendem que se realize a coordenação e o controlo dessas tarefas/funções.

A relação entre a estratégia e as atividades a ela associadas é definida pela direção, esta delega as tarefas em cada departamento. Isto é, as tarefas são agregadas em cada atividade, desempenhadas por diferentes colaboradores, em departamentos diferentes, que no conjunto permitem a concretização de objetivos e posteriormente a concretização da missão da instituição. Estas tarefas não podem ser executadas de forma desorganizada mas pressupõem que as mesmas sejam agrupadas em conjuntos estabilizados que vão permitir saber quem é responsável por uma determinada tarefa. Para além de ser necessário regularizar os grupos de tarefas é fundamental definir-se o grau de complexidade e o nível de responsabilidade dos colaboradores responsáveis pelo seu desempenho. Neste sentido, estabelecem-se dois conceitos: o de função e o de cargo. Ambos são um conjunto estabilizado de tarefas que é exercido com determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade pelo seu titular.

O processo de Gestão de Desempenho na AFMP surgiu através do Manual de Qualidade da Segurança Social, em que a instituição percebeu que muitos processos de qualidade que estavam a ser utilizados pela instituição estavam apenas implementados e não sistematizados. Desta forma, era como se estes processos fossem inexistentes. Reconhecendo a necessidade de sistematizar os processos que a instituição utilizava aproveitou-se também para procurar melhorar esses processos.

Após a sistematização dos processos de qualidade, surgiu a necessidade de criar o Manual de Funções tendo para tal sido necessário proceder à elaboração de inquéritos a todos/as os/as colaboradores/as. Cada inquérito diz respeito à finalidade ou função principal do/a colaborador/a, as suas responsabilidades e as funções/tarefas que executa e com que periodicidade (Anexo I).

Estes inquéritos levaram, por sua vez, à construção da ficha de descrição de funções onde se incluíram mais algumas especificidades como o departamento/divisão a que cada colaborador/a pertence, a resposta social ou serviço que presta, a categoria profissional, o superior hierárquico e o seu substituto, os seus níveis de autonomia e a finalidade ou função principal, ou seja, a razão da existência do cargo. Ainda nesta ficha, foi pedido ao/a colaborador/a que mencionasse as suas principais responsabilidades tendo em conta os resultados/objetivos da função mas também com os procedimentos rotineiros e as condições de realização das tarefas associadas à função. Na ficha existe também

informação relativa às funções/tarefas que o/a colaborador/a desempenha, à sua periodicidade e aos requisitos para a sua contratação.

Constituem ainda elementos fundamentais desta ficha de funções, as competências-chave, isto é, as capacidades que o/a colaborador/a detém ou deveria deter e que são decisivas para a execução das tarefas, tendo em atenção os objetivos e a missão da instituição, sendo constituídas por dois grupos: as pessoais e as funcionais. Sendo as primeiras relacionadas com as características pessoais que o/a colaborador/a detém, e as segundas, que se encontram associadas concretamente à função a desempenhar (Anexo II).

A divisão de RH da AFMP, em colaboração com os/as responsáveis dos diferentes departamentos/divisões, definiu níveis de proficiência para determinadas competências que são as mais comuns no dia-a-dia da instituição, são elas: agilidade no raciocínio numérico, apresentação e Higiene (asseio), autonomia, bons conhecimentos em contabilidade, capacidade de liderança, capacidade de organização e planeamento, capacidade de resolução de problemas, capacidade de trabalho em equipa, comunicação, confeção de produtos de cozinha, confeção de produtos de pastelaria, conhecimento sobre legislação e regulamentação, criatividade e dinamismo, flexibilidade, gestão dos recursos, responsabilidade, segurança rodoviária, gestão de conflitos, levantamento de necessidades, acompanhamento/Avaliação, gestão de projetos, levantamento de necessidades, segurança alimentar, conhecimento/logística e negócio, conhecimento informática e, por último, gestão de sistemas. Pretende-se com isto, estabelecer os indicadores que caracterizam cada um dos graus de exigência, isto é, para cada competência (pessoal e funcional) tem que haver uma tabela onde se faça os níveis de proficiência dessas atividades.

Referente ao grau de exigência presente nas instituições, pode ser maior ou menor consoante o departamento da instituição, e variar conforme o grau de complexidade e o nível de responsabilidade relativamente ao tipo de função que cada colaborador/a detém. Surge então a necessidade de criação de uma escala de Exigência que se destina a todas as competências, sendo que cada competência tem uma escala correspondente de 1 a 5, sendo o 1 fraco e o 5 excepcional (1 fraco, 2 razoável, 3 bom, 4 muito bom e 5 excelente).

Definiu-se, também, que o perfil de uma função necessita de 7 competências no total, incluindo quer as competências pessoais quer as competências funcionais, sendo este número o ideal no que diz respeito a todas as funções da instituição.

Relativamente ao perfil ideal da função, este só inclui competências a partir do nível 3, correspondente ao grau Bom, do nível 4, isto é, ao grau Muito Bom e, por fim do nível 5, referente ao grau Excelente. É por isso importante que qualquer colaborador/a responsável por determinada função corresponda, pelo menos, ao nível 3 deste perfil.

Há que ter em consideração que este conjunto de competências, pessoais e funcionais, são consideradas as mais relevantes para o exercício da função e que responde de forma positiva aos objetivos.

Contudo, é importante fazer referência que este ano, vai ser um ano teste relativo ao sistema de gestão de desempenho, isto porque é um processo novo para a instituição e para todos os seus membros e, considerando que para quem está a avaliar é uma tarefa completamente nova e de grande responsabilidade e para quem está a ser avaliado é também uma situação de grande pressão. Isto significa que para qualquer tarefa/função é necessário sempre haver um período experimental, para ambas as partes, para que todos os membros da instituição se adaptem a este novo processo. Por esse motivo, os níveis de proficiência, grau de exigência e o perfil ideal da função, tem definidos um nível mínimo e máximo, o nível ideal, no entanto, neste primeiro teste não vai haver um nível ideal, vai ser apenas uma experimentação.

## Capítulo V: Metodologia

Esta investigação compreende uma inter-relação permanente entre a teoria e a prática, pois a teoria permite perceber e contextualizar os problemas de investigação, direciona a observação experimental e ajuda na representação e análise de factos recolhidos, o que vai levar à problemática sobre um determinado tema, tornando-o numa discussão científica. Para dar resposta a uma determinada problemática, a investigação no âmbito das ciências sociais recorre ao uso de metodologias e técnicas de observação experimental, isto é, técnicas qualitativas e quantitativas. Contudo, o tipo de técnica a aplicar difere de vários fatores, como por exemplo, os objetivos de estudo, a população/amostra a estudar, as respostas que se pretende obter através da investigação.

Neste caso de estudo, com a implementação de um sistema de Gestão de Desempenho numa IPSS, determinou-se que a problemática seria a forma como os responsáveis pelas organizações, bem como os/as seus/suas colaboradores/as, definem a estruturação e implementação deste sistema. Para dar resposta a estes objetivos recorre-se à utilização de metodologias técnicas de observação experimental, como as entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

Para os investigadores, quando se procede a uma investigação em ciências sociais, é necessário ter em consideração dois tipos de investigação, uma mais descritiva, isto é, o que acontece na sociedade para fazer derivar uma problemática e conseqüentemente a sua investigação, e outra mais explicativa, que se refere ao porquê da existência de determinada problemática.

Em específico, neste caso de estudo, utilizou-se o tipo de investigação mais descritivo, permitindo identificar o que aconteceu nesta instituição que corresponde à estruturação e implementação de um sistema de Gestão de Desempenho, (problemática) e, como é que os responsáveis pelas IPSS definem a estruturação e implementação deste sistema (investigação).

Segundo Blaikie (2000) nas ciências sociais, os dados utilizados nas investigações, podem ser essencialmente de três tipos: dados primários, secundários e terciários. Neste estudo de caso utiliza-se os dados primários, isto é, os dados recolhidos pelo investigador, como a entrevista semi-estruturada, a observação não-participante e, os dados secundários, obtidos de outras investigações, fontes de pesquisa, como teses de mestrado, manuais e artigos científicos, para um conhecimento mais profundo sobre as etapas da

Avaliação de Desempenho e o papel das IPSS, sendo dois temas essenciais para este caso de estudo.

Os métodos e técnicas de investigação podem-se dividir em dois tipos: quantitativos e qualitativos, podendo complementar-se. No entanto, são dois tipos bastante distintos, o tipo quantitativo tem como intuito procurar uma explicação, isto é, dar resposta a uma determinada questão, pode ainda dividir-se em experimental (grupos observados e grupos observadores), e de medida (envolve observações de populações de grande dimensão o que implica o recurso a técnicas de amostragem dos dados, com o objetivo de obter respostas suscetíveis de uma análise quantitativa).

O tipo qualitativo tem como objetivo principal a compreensão da totalidade dos factos, para isso, utiliza-se todas as técnicas que se encontram disponíveis de uma dada amostra referente a um dado fenómeno social, procedendo à organização dos dados com o intuito de preservar o carácter unitário da amostra.

Neste caso específico, utilizou-se o tipo quantitativo experimental, porque após o conhecimento da problemática do tema e a definição dos objetivos do estudo/questões de partida, torna-se importante procurar uma explicação, ou seja, dar resposta aos objetivos do estudo. Para tal, é necessário haver momentos de observação com dois tipos de grupos: os observadores e os observados. Este tipo quantitativo é o mais indicado, visto que não é possível utilizar todas as técnicas que se encontram disponíveis, não se tratando de um fenómeno social, mas sim contextual, isto é, relativo ao contexto institucional em estudo.

Numa investigação, quando se passa da teoria para a observação experimental, pode-se utilizar dois tipos de técnicas: as técnicas documentais e as não documentais. As técnicas documentais podem ser divididas em dois tipos: as clássicas e as modernas, sendo que as modernas ainda se subdividem em semântica quantitativa e análise de conteúdo. No que diz respeito às técnicas não documentais, elas são de três tipos: a observação participante que se divide em observação participante e participação – observação, experimentação e observação não participante que se reparte em três tipos: inquéritos por questionário, biografias e histórias de vida e por inquéritos por entrevista que ainda se subdivide em: centradas, em profundidade e clínicas.

No que diz respeito a este caso, para dar resposta às questões da problemática do estudo, utilizou-se as técnicas não documentais que dizem respeito à entrevista estruturada e à observação não participante.

A entrevista semi - estruturada é constituída por um conjunto de questões mais abertas, um guião previamente elaborado com perguntas estruturadas, não existindo alternativas de resposta. O investigador segue o guião, dando alguma liberdade aos entrevistados sobre o tema a abordar durante a entrevista.

A observação não participante envolve a participação no dia-a-dia de uma comunidade ou grupo, com o intuito de observar comportamentos e atitudes dos indivíduos que os integram, geralmente, este tipo de observação é usado em contextos dos quais o investigador não está habituado.

As técnicas metodológicas utilizadas para este caso de estudo para dar resposta às questões de partida, como foi referido anteriormente, são: a entrevista semi - estruturada e a observação não participante.

Optou-se pela escolha destas técnicas pois são as mais adequadas neste caso específico. A entrevista semi - estruturada porque é direcionada apenas aos responsáveis pelos departamentos/divisões, cinco no total, permitindo um esclarecimento dos conceitos relativos ao tema do estudo e a tomada de conhecimento das suas opiniões. Não se optou por exemplo por um questionário porque teria perguntas fechadas, onde os entrevistados têm que responder apenas à questão com as opções de escolha, não possibilitando uma maior liberdade nas respostas.

Respeitante à observação não participante, foi escolhida para este estudo pois permite observar e tirar notas, através de uma grelha de observação de todas as reuniões realizadas, isto para a discussão e realização do processo de estruturação e implementação da Gestão do Desempenho.

De seguida, procede-se a uma pequena introdução da metodologia que auxiliou este trabalho, com o intuito de explicar de uma forma mais concisa a escolha destas metodologias e quais os seus contributos para responder às questões de partida.

### **5.1. Entrevista semi - estruturada**

A entrevista tem como objetivo principal a obtenção de conhecimento sobre uma dada realidade. Trata-se de um instrumento centrado numa forma de conversação que fornece a informação necessária para a análise de uma determinada problemática. No entanto, a entrevista levanta questões epistemológicas sobre o que se está a estudar pois esta corresponde apenas a uma perceção dos entrevistados sobre a realidade, o que não

significa por isso, que seja a realidade em si. No entanto, tem a grande vantagem dos entrevistados possuírem a liberdade de responder, dando a sua opinião, permitindo clarificar melhor os conceitos e as ideias relativos à temática em estudo.

Existem vários tipos de entrevistas, nomeadamente: as entrevistas estruturadas (entrevista presencial, pergunta-resposta), as semi – estruturadas, abertas, “sombra” ou observacionais e, de *focus groups*.

O tipo de entrevista realizada neste caso de estudo foi a entrevista semi-estruturada. Foi apresentado um conjunto de questões de modo a permitir ao entrevistado responder de uma forma mais “aberta”, com o intuito de se obter o máximo de informação útil para o estudo. As perguntas foram estruturadas e refletidas antecipadamente, permitindo também uma troca da sua ordem. As entrevistas foram realizadas presencialmente já que se tratava do local de estágio. Deste modo, as entrevistas constituíram mais um factor que permitiu aprofundar a observação do posto de trabalho do entrevistado e a sua forma de agir.

A entrevista apresentou-se como a melhor técnica de recolha de dados para este trabalho, pois apresentou-se como o instrumento que permitiu, através do diálogo, compreender as perceções dos chefes de departamento/ divisão sobre a criação e implementação da Gestão de Desempenho na AFMP. O que se pretendeu foi dar resposta ao objetivo principal, ou seja, “Identificar como é que os responsáveis das organizações não lucrativas (IPSS) definem a estruturação e implementação de um sistema de Gestão de Desempenho”. A partir deste objectivo principal as entrevistas serviram também para procurar pistas de respostas para as seguintes subquestões: “Que processos levam à definição de um sistema de gestão de desempenho numa instituição sem fins lucrativos?”, “Qual o papel dos responsáveis neste processo?”, “Que diferenças são identificadas num sistema de avaliação em instituições sem fins lucrativos?”, “Como é percecionado o impacto da implementação do sistema?”, “Quais os cuidados a ter no sistema de gestão de desempenho?”, “Quais as dificuldades sentidas na definição de um sistema de gestão de desempenho?”, e “Com base em que elementos se sustém a implementação do sistema de gestão de desempenho?”. No fundo, estas entrevistas tiveram como objetivo verificar a aplicabilidade - estruturação e implementação - do sistema de Gestão de Desempenho na instituição.

Para a realização das entrevistas foram construídos dois guíões distintos: um dirigido à Chefe da Divisão de Recursos Humanos e outro para os Chefes de Departamento. A existência de dois guíões prende-se com a necessidade de ter um conjunto de questões mais específicas sobre a estruturação e implementação do sistema de Gestão de Desempenho, dirigidas à responsável pela Divisão de Recursos Humanos, já que, pelo cargo que ocupa, possui um conhecimento mais profundo de todas as etapas e procedimentos necessários para a implementação do sistema, bem como da instituição e dos/as colaboradores/as. Para os responsáveis pelos restantes departamentos, foi elaborado um guião com um conjunto de questões de número mais reduzido, o que permitiu essencialmente compreender a sua percepção sobre todo o processo de estruturação e implementação do sistema de avaliação e gestão do desempenho.

Importa ainda referir as razões da escolha dos entrevistados. De acordo com os objetivos do estudo, desde logo, os Chefes dos Departamentos/Divisões eram os entrevistados mais adequados, visto que por um lado, possuem um conhecimento mais profundo sobre a instituição e, por outro, possuem uma relação mais próxima com todos/as os/as colaboradores/as que trabalham sob o seu departamento/divisão, podendo, por isso, transmitir-nos aquilo que é o ambiente/sentimento geral em relação ao processo.

Neste sentido, as entrevistas foram realizadas com o/a Chefe do Departamento de Assuntos Sociais, o/a Chefe da Divisão de Educação e Ação Social, o/a Chefe do Departamento de Educação e Formação Popular, o/a Chefe do Departamento de Economia Social, o/a Chefe da Divisão Administrativo e Financeiro e, ainda com o/a Chefe da Divisão de Recursos Humanos.

Um aspeto também importante a referir, é o fato da responsável pela Divisão de Recursos Humanos acumular funções como responsável do Departamento de Economia Social tendo, por esse motivo, sido realizada apenas uma entrevista enquanto Chefe de Divisão de Recursos Humanos.

Em anexo estão disponíveis os guíões de entrevista realizados sendo que o Anexo III corresponde ao guião de entrevista para a responsável pelos Recursos Humanos e o Anexo IV o guião de entrevista para os Chefes dos Departamentos/Divisões.

As entrevistas foram, também, acompanhadas de observação não participante que as complementou, desenvolvendo-se ao longo de todo o estágio.

## 5.2. Observação não - participante

A Observação é um método sólido na investigação, podendo assumir duas vertentes: a observação participante e a observação não participante.

Na primeira, a observação participante implica a existência de uma grelha de observação que permite o envolvimento no quotidiano/âmbito da instituição. Para este tipo de observação são necessárias as notas de campo para permitir a categorização das várias observações. É aconselhável proceder ao registo todos os dias, ou de 2 em 2 dias, do que os/as colaboradores/as fazem, no papel de observados, ou até mesmo o que os/as investigadores/as fazem no papel de observadores.

Na segunda, observação não participante, o/a investigador/a está integrado na comunidade, embora sem possibilidade de interferir. Este tipo de observação também pode assumir dois tipos: armada (construção da grelha em função daquilo que se procura estudar na instituição) sendo necessário memorizar a grelha e anotar as observações segundo a grelha, e desarmada (pode não haver grelha nem categorias *à priori*, podendo-se observar e anotar ao mesmo tempo, desde que aceites pela instituição).

A observação ainda pode ser considerada como direta - que se observa, participando ou não, ou indireta - técnica de observação que separa o/a investigador/a daquilo que observa, exemplo disso é a fotografia.

Para este caso de estudo, foi utilizada a observação não participante, desarmada e direta, isto porque, ao longo do último trimestre de 2014 até ao momento da implementação da Gestão de Desempenho realizou-se algumas reuniões sobre todo o processo concretizado ou ainda por concretizar. Para a concretização da observação participante foi definida uma grelha de observação onde se procurou registar os temas abordados nas reuniões. Este tipo de observação foi o selecionado para este caso de estudo, pois permitiu acompanhar e analisar o modo como todo o processo de gestão do desempenho foi definido/estruturado na instituição.

Contudo, recorreu-se também à observação desarmada, isto é, uma observação onde se procurou interagir e participar nas atividades na instituição, sem ter grelha nem categorias *à priori*, embora podendo observar e anotar ao mesmo tempo.

Em anexo, são apresentadas todas as grelhas de observação realizadas, indicando a data, a hora, o local, os intervenientes, e o assunto, dando conta dos diferentes momentos da estruturação do sistema da Gestão do Desempenho (Anexo V).

## Capítulo VI: Análise e discussão dos dados

### 6.1. Análise dos dados

Após a transcrição das entrevistas (Anexo VI) realizadas à responsável pela Divisão de Recursos Humanos e aos responsáveis pelos restantes Departamentos/Divisões, foi realizada uma análise das mesmas apresentando-se, neste ponto do relatório, os principais resultados obtidos.

Como já foi referido anteriormente, procurou-se através das entrevistas semi-estruturadas responder aos objetivos do estudo.

O objetivo principal deste trabalho era, então, “Identificar como é que os responsáveis das organizações não lucrativas (IPSS) definem a estruturação/criação e implementação de um sistema de Gestão de Desempenho?”, a este objetivo estão associadas várias subquestões para as quais se procuraram respostas.

A primeira sub-questão foi definida nos seguintes moldes:

Que processos levam à definição de um sistema de gestão de desempenho numa instituição sem fins lucrativos?

De acordo com a responsável da divisão de RH a estruturação/criação e posterior implementação de um sistema de gestão de desempenho foi impulsionada pela participação da instituição num projeto de consultoria externa que identificou esta actividade como fundamental e prioritária para a instituição:

“...Com os manuais de qualidade e com a participação num projeto que previa consultoria externa identificámos esta área como prioritária...” (Entrevista I, Chefe DRH)

No Capítulo IV deste trabalho já se tinha referido que foi através destes manuais de qualidade – Manual de Qualidade da Segurança Social, que surgiu a necessidade de sistematizar e melhorar todos os processos utilizados pela instituição e criar processos que ainda não existiam. Destes cabe destacar a criação do sistema de gestão de desempenho, considerado como prioritário, de acordo com o que foi citado pela responsável dos RH.

Estes resultados eram expectáveis tendo em conta as relações estreitas entre estas organizações e o estado. Em grande medida a forte dependência das Instituições Particulares de Solidariedade Social do financiamento do estado conduz à sua inevitável aceitação das regras impostas pelas instituições públicas que regulamentam o sector.

Não obstante é importante salientar que a instituição já tinha pensado em implementar um sistema de gestão de desempenho mas, no entanto, nunca passou de uma experimentação. De acordo com a opinião da responsável da Divisão de Recursos Humanos esta incapacidade de implementar o sistema inicial ficou a dever-se ao facto do modelo inicial não estar devidamente pensado nem construído, tendo em conta o contexto da instituição. De acordo com as palavras da entrevistada:

“Já há alguns anos que se tentou implementar mas por diferentes motivos ficou na tese experimental.” “...mas, na minha opinião, poderia não estar pensado e adequado à realidade da instituição”. (Entrevista I, Chefe DRH)

Tal significa que existe a percepção por parte dos responsáveis de que os modelos de avaliação de desempenho devem ser adequados ao contexto específico em que serão implementados.

Para além de compreender as razões que levaram à constituição deste processo, é importante também perceber de que modo a necessidade da sua implementação foi percebida pelos principais responsáveis.

Verificou-se, tanto pelas entrevistas como pela observação no terreno que após a divulgação da informação aos/às colaboradores/as, nomeadamente aos responsáveis pelos restantes departamentos/divisões de que era necessário uma criação/estruturação do sistema de gestão do desempenho e posterior implementação, os responsáveis tiveram uma resposta bastante positiva. A principal razão para esta apreciação positiva está relacionada com a sua percepção de que este sistema iria ser uma ferramenta vantajosa para a instituição, e, de forma mais concreta para a implementação da sua estratégia, considerando, assim, este sistema como uma mais-valia para a instituição. Alguns exemplos desta percepção positiva são as seguintes citações:

“Bem. A Avaliação de Desempenho será sempre uma mais-valia para uma instituição...” (Entrevista II, Chefe DAS)

“Reagi com normalidade. Não poderia reagir de outra forma, já que compreendo a necessidade de implementação deste sistema numa instituição com a dimensão que esta tem.” (Entrevista III, Chefe DAF)

“Reagi positivamente...será uma ferramenta que permitirá a melhoria do desempenho dos RH da instituição contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados”. (Entrevista IV, Chefe DEFP)

“Com muita satisfação por entender que este procedimento é essencial para a implementação de novas estratégias”. (Entrevista V, Chefe DEAS)

Podemos concluir que, em termos gerais, existe uma aceitação da introdução e implementação do processo. Tal poderá ficar a dever-se à crescente popularidade da avaliação de desempenho. A complexa contorvêsia da implementação de um sistema de avaliação na administração pública pode ter contribuído para uma maior aceitação da necessidade da sua implementação neste tipo de organizações dada a sua forte interdependência, como referimos anteriormente.

Esta aceitação fortemente positiva pode ter ficado a dever-se também ao modo como os responsáveis encararam este processo. De acordo com as respostas dadas pelos responsáveis pelos restantes departamentos/divisões, referido anteriormente e, de acordo com o que referimos no Capítulo II, ainda os principais responsáveis pelo processo consideraram que a gestão do desempenho mais do que avaliar, procura motivar os/as colaboradores/as e promover a melhoria das atividades executadas e dos resultados não só do/a colaborador/a como também da instituição. É claro que, é fundamental que o/a colaborador/a saiba exatamente o que se espera dele/a e qual o seu papel para que, deste modo, haja uma relação entre os objetivos individuais de cada colaborador/a e os objetivos esperados, de acordo com a missão e estratégia da instituição.

Por outro lado, as etapas identificadas teoricamente para a implementação de um processo de avaliação de desempenho parecem ter sido respeitadas neste caso.

No Capítulo II foram enumeradas e explicadas as seguintes etapas de Avaliação de Desempenho nas organizações: a identificação de funções-chave e definição da estratégia organizacional, a gestão pelas competências, a identificação de competências significativas para a organização, o nível de exigência e construção do perfil de competências para cada

função, a identificação e prevenção de gaps de competências e, por último, a análise funcional: descrição e avaliação.

No caso específico da AFMP, e segundo a responsável pelos RH, após a definição do modelo a utilizar na instituição, seguiu-se a concretização de todas as etapas/passos necessários, nomeadamente:

“Definição do modelo a utilizar e a partir daí construir o inexistente: caracterização das funções inerentes a cada tipologia profissional, identificação das competências necessárias para o melhor desempenho, construção dos níveis de proficiência para cada competência, identificação de periodicidade com que é aplicado, identificação dos responsáveis pelo processo”. (Entrevista I, Chefe DRH)

Tendo em consideração o que foi referido anteriormente, constata-se que a AFMP adoptou um modelo de acordo com o contexto institucional, pode-se, por isso, confirmar a existência de uma coincidência entre a teoria (apresentada no Capítulo II) e as etapas/passos apresentados pela resposta acima citada pela responsável pelos RH, observando-se semelhanças e afirmando o facto da instituição em estudo, adoptar um modelo adequado ao seu contexto e às suas necessidades.

Como seria de esperar, a criação/estruturação e posterior implementação deste sistema na instituição foi um desafio completamente novo, não só para a instituição como também para os RH. Confrontada com esta questão, a responsável pelos RH afirma que este novo desafio provoca na instituição, diariamente, um sentimento de concretização dos objetivos, consequentemente da missão da instituição, ao mesmo tempo que leva a uma visão mais ampla, em constante transformação:

“Obriga-nos a ter uma visão e um sentimento diferente no nosso dia-a-dia”.  
(Entrevista I, Chefe DRH)

Após a análise desta primeira subquestão, pode-se retirar uma conclusão que confirma a definição de Aguinis (2009b, p. 492) escolhida por completar da melhor forma o que se traduz no caso da instituição em estudo, isto é, este sistema de gestão de desempenho, é um “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização”. Esta definição vai de encontro com as respostas dadas não só

pela responsável pelos RH como também pelos responsáveis pelos restantes departamentos/divisões.

Após a análise desta questão procura-se, de seguida, encontrar resposta para a seguinte sub-questão:

Qual o papel dos responsáveis neste processo?

Na estruturação/criação deste processo, foram identificados como responsáveis pela sua criação: a responsável pelos RH, os responsáveis setoriais e equipas técnicas. Tal é precisamente referido pelas seguintes palavras da chefe DRH:

“Responsável pelos recursos humanos, responsáveis setoriais, equipas técnicas”.  
(Entrevista I, Chefe DRH)

De acordo com o referido anteriormente no Capítulo III Pynes (2009) defende a importância da implementação de uma estratégia da GRH, e a reunião/união de todos os membros da instituição, incluindo as chefias e os restantes profissionais, pois só a colaboração entre todos os membros é que poderá levar ao sucesso não só da estratégia como também da missão da instituição.

No que diz respeito á responsável pelos RH, o seu papel é fundamental não só na implementação deste sistema como no esclarecimento aos/às colaboradores/as, adquirindo desde o início o papel de coordenadora no projeto de consultoria, anteriormente referido, como em todas as fases do processo:

“Desde logo fui a coordenadora do projeto... Depois em todas as fases do processo: sensibilização dos colaboradores, definição de funções, identificação das competências por cada tipologia profissional, construção dos níveis de proficiência e dos perfis de cada tipologia profissional. Passadas estas fases definir os momentos e a periodicidade da avaliação. Todas estas etapas requereram um grande trabalho com as diferentes chefias e equipas técnicas, pois só assim conseguimos implementar um aceite por todos”. (Entrevista I, Chefe DRH)

Esta postura confirma também o alinhamento com o que é teoricamente conhecido. Como referido no Capítulo IV a colaboração com os/as responsáveis dos diferentes

departamentos/divisões, levou à definição dos níveis de proficiência para determinadas competências que são as mais comuns no dia-a-dia da instituição.

Segundo a responsável pelos RH, e como foi referido anteriormente, estão envolvidos neste processo, os responsáveis setoriais (departamentos/divisões) e as equipas técnicas, tendo cada um deles um papel fundamental na colaboração da criação/estruturação deste processo, nomeadamente: na obtenção de uma posição adequada não só na definição dos processos como também na sua divulgação e esclarecimento de eventuais dúvidas, na participação na criação dos níveis de proficiência e elaboração de fichas de descrição de funções com base nos questionários entregues aos/às colaboradores/as. Todas estas tarefas/funções exigem um conhecimento total da instituição, pois são de grande responsabilidade, atribuindo ao responsável por cada departamento/divisão um papel de mediador entre a direção e os/as colaboradores/as e vice-versa:

“Terei sempre um papel de apoio na definição dos processos, bem como na sua implementação... também claro no esclarecimento e divulgação dos processos.”  
(Entrevista II, Chefe DAS)

“O meu papel consistiu na participação na criação dos níveis de proficiência e na elaboração das fichas de descrição de funções com base em questionários entregues aos funcionários”. (Entrevista III, Chefe DAF)

“É de grande responsabilidade e requer grande capacidade de análise e perspetiva global da entidade”. (Entrevista V, Chefe DEAS)

“As chefias para além das funções mais específicas com os colaboradores na concretização dos objetivos individuais alinhados com os objetivos definidos pela direção (objetivos organizacionais) terá também um papel de mediação entre o colaborador e a direção”. (Entrevista IV, Chefe DEFP).

Relativamente a esta questão, surge associada uma outra referente ao comprometimento dos responsáveis no que diz respeito aos/às colaboradores/as que lhes estão subordinados, isto é, como pensam lidar com eventuais dúvidas ou problemáticas por parte destes/as colaboradores/as. Todos os responsáveis entrevistados responderam de forma diferente consoante a sua ideia de futura problemática, o que significa que todos têm uma perspetiva distinta relativamente a esta questão.

É importante ter em atenção que é um pouco difícil prever quais as problemáticas que poderão vir a acontecer, no entanto, à medida que forem aparecendo, espera-se que sejam resolvidas da melhor maneira. Segundo um entrevistado, é necessário que cada colaborador/a saiba exatamente qual o seu papel na instituição, para isso, é também importante que a informação dada aos/às colaboradores/as seja concisa e clara, se isto não acontecer, poderá surgir daí alguma problemática:

“É difícil prever quais os problemas que possam acontecer. Pelo que á medida que eles apareçam, espero resolvê-los da melhor forma”. (Entrevista III, Chefe DAF)

“Na minha opinião só prevejo algum problema se a informação não for claramente definida e comunicada, ou seja, cada um tem à partida de perceber qual a importância do seu papel/contributo dentro da instituição”. (Entevista IV, Chefe DEFP)

Outra opinião relativa a esta questão, prende-se com a forma como os/as colaboradores/as se avaliam, ou seja, tudo depende da capacidade que cada um/a tem para fazer uma avaliação objetiva e clara da forma como desempenha as suas tarefas/funções, tendo em especial atenção aqueles/as que poderão não o fazer, isto é, algumas pessoas reconhecem mais facilmente que têm de melhorar que outras:

“Pode eventualmente levar a uma sobre avaliação dos/das próprios/as uma sub avaliação consoante a capacidade que cada um/uma tem de se auto-avaliar (ou não) com mentalidade e objetividade. Algumas pessoas reconhecem mais facilmente lacunas, outras consideram que fazem sempre tudo bem, sendo incapazes de reconhecer aspetos a desenvolver e a melhorar”. (Entrevista II, Chefe DAS)

Ainda referente a esta questão, uma problemática que foi apontada e que poderá, eventualmente, acontecer de acordo com a opinião de um entrevistado, é a questão da remuneração como um sistema que reconhece o mérito de cada colaborador/a, estando diretamente relacionado com o desempenho das suas tarefas/funções e a importância que têm para a concretização dos objetivos e conseqüentemente para a missão da instituição:

“Penso que a questão remuneratória será abordada, assim como a falta de um sistema de reconhecimento e mérito”. (Entrevista V, Chefe DEAS).

Que diferenças são identificadas num sistema de avaliação em instituições sem fins lucrativos?

A esta questão a responsável pela DRH defende, como foi referido anteriormente, que a participação de todos os membros da instituição responsáveis pelos/as departamentos/divisões, equipas técnicas e colaboradores/as na construção deste sistema é fundamental. Segundo a sua opinião, esta participação não será possível nem visível nouro tipo de organizações, sendo elas de cariz público ou privado. A participação é interpretada como uma característica das instituições sociais na criação/elaboração deste sistema:

“A participação de todos na sua construção é fundamental, e não será normal isso acontecer nas organizações públicas”. (Entrevista I, Chefe DRH)

De facto já anteriormente, no Capítulo III, se referia esta particularidade das IPSS's. Referiu-se anteriormente e, de acordo com Santos (2008), as IPSS pretendem apenas a satisfação dos clientes/beneficiários, não obtendo qualquer tipo de lucro, sendo este traduzido pela qualidade dos serviços que prestam.

Para ir ao encontro do que foi acima referido, segundo Lemos (2011), coloca-se diariamente às instituições um novo desafio. Este passa por encarar a qualidade como um instrumento de apoio à sua gestão, sendo considerado este aspecto como fundamental. No Decreto – Lei nº92/2010, de 26 de Julho, imposto pela SS, defende-se que as IPSS têm que ter um quadro de pessoal que se adapte à atividade a desenvolver em concordância com os regulamentos específicos relativos à resposta social que prestam. São, de igual modo, impostos vários requisitos que especificam as qualificações e as funções que cada colaborador/a desempenha.

As IPSS enfrentam diariamente desafios que podem ser de ordem interna e externa. Assim, assume-se como importante que haja uma boa gestão que responda de forma eficaz e eficiente aos desafios que vão ocorrendo. É por isso essencial proceder a uma implementação de políticas que se desenvolvam em toda a estrutura institucional e que envolvam todos os seus membros. Estas políticas devem contribuir para uma nova perspectiva, mais eficiente nos serviços que prestam, adotando tipologias mais estratégicas com o intuito de motivar os/as colaboradores/as e incluí-los na missão da instituição.

Neste sentido, segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) a GRH é essencial para dar resposta aos objetivos que são traçados e, por vezes, impostos devido ao contexto económico atual. A parceria/interação entre a GRH e os chefes de departamento/divisão, auxiliam e gerem os/as colaboradores/as para uma melhor perceção dos objetivos que se esperam do seu desempenho.

As referências ao Capítulo III permitem, não só completar o que foi citado anteriormente pela responsável dos RH como também, ter uma noção mais vincada sobre a instituição em estudo, ou seja, ter a perspetiva entre a teoria e a prática e sobre o que realmente foi feito na AFMP. Permitiu também perceber que, perante este novo desafio colocado à instituição, a GRH optou por um processo muito participativo, que envolveu todos os membros. Esta opção é a mais correta dado que, de acordo com a literatura, os processos de mudança têm maior sucesso quando são participados. Outra questão relevante, que procurámos responder com o presente estudo foi a seguinte:

#### Como é percecionado o impacto da implementação do sistema?

A implementação da avaliação de desempenho poderá, segundo a responsável pelos RH, ser percecionada pelos/as colaboradores/as com algum receio. Para evitar estes receios é essencial que todos/as eles/as percebam exatamente quais os objetivos pretendidos pela instituição e o que se espera deles/as. No entanto, é importante sublinhar o facto da participação de todos os membros da instituição na criação/estruturação deste processo, não ser considerado como um problema:

“Até interiorizarem e perceberem bem os objetivos estarão talvez receosos, no entanto, como foram já envolvidos na criação do modelo penso não ser um problema”. (Entrevista I, Chefe DRH)

Ainda segundo a responsável pelos RH, os responsáveis dos departamentos/divisões interpretam este sistema com alguma apreensão. Na sua opinião tal fica a dever-se ao facto de se tratar de algo novo não só para a instituição como para os próprios responsáveis. A apreensão dos responsáveis prende-se com o facto de terem mais uma tarefa/função para realizar consistindo em avaliar os/as colaboradores/as sobre a sua responsabilidade, saber se estão a realizar todos os passos necessários. Acresce a incerteza

de saber se estão a cometer algum tipo de erro, se falta algum pormenor, tudo isto, é uma panóplia de sentimentos e questões que estes reponsáveis vão ter que saber lidar, pela primeira vez.

“...alguma apreensão, até porque não é fácil avaliar”. (Entrevistado I, Chefe DRH)

Para procurar evitar estes problemas e de acordo com o referido no Capítulo IV, a instituição decidiu criar um ano teste referente para este novo processo na instituição. Na realidade esta parece uma boa medida pois trata-se de um processo completamente novo para toda a instituição. É não só uma tarefa nova e de grande responsabilidade para quem está a avaliar, mas também para quem está a ser avaliado, podendo traduzir-se num factor de grande pressão na organização. Por esse motivo, é considerado este ano como um período experimental.

As opiniões dos restantes responsáveis sobre os impactos que esta criação/estruturação poderá vir a ter, revelam que uma percepção positiva e optimista dos resultados. Todos consideram que o impacto será positivo, resultando na melhoria do desempenho dos/as colaboradores/as. Defendem ainda que esta implementação é fundamental para ir ao encontro da missão e dos objetivos da instituição, e que os impactos daí decorrentes podem transmitir uma imagem positiva a outras entidades, na forma como vêm a instituição.

“A médio ou a longo prazo o impacto será sempre a melhoria do desempenho dos colaboradores”. (Entrevista IV, Chefe DEFP)

“...Quanto aos impactos, o mais importante será a imagem positiva que é transmitida para as entidades externas que vêm na instituição um clima de organização”. (Entrevista III, Chefe DAF)

Estes impactos, passam também pelo aperfeiçoamento e melhorias a vários níveis, o reconhecimento das competências dos/as colaboradores/as, tendo eles próprios uma perspectiva mais abrangente do clima institucional. Por outro lado, a implementação deste sistema, ao ser utilizada como uma estratégia para ajustar os/as colaboradores/as às funções, é vista como podendo aumentar também as suas competências técnicas:

“Aperfeiçoamento e classificação dos conteúdos funcionais, implementação de melhorias, plano de formação mais adequado aos colaboradores, implementação de

sistemas de prêmios e reconhecimento de competências, perspectiva mais abrangente do clima organizacional”. (Entrevista V, Chefe DEAS)

“...deve única e simplesmente ser utilizado como estratégia para ajustar pessoas e funções, aumentar competências profissionais...”. (Entrevista II, Chefe DAS)

Conforme referido no Capítulo I e, completando o que foi citado anteriormente pela Chefe DEAS, no que diz respeito ao plano de formação mais adequado aos/às colaboradores/as, este só terá que ser executado se não se observar, no sistema de gestão de desempenho, a identificação dos objetivos a alcançar ou a concretização de forma correta das tarefas/funções por parte dos/as colaboradores/as. Anteriormente tínhamos também referido a questão da gestão dos RH contribuir para assegurar as práticas de gestão nas instituições, em várias questões nomeadamente a remuneratória e a formação. Por sua vez, este plano de formação permite aos/às colaboradores/as melhorarem as suas competências para alcançar os objetivos de cada um/a. Pretende-se, por esta via, estimular a produtividade e melhorar o relacionamento entre os/as colaboradores/as no local de trabalho.

Como referimos, de acordo com a análise dos resultados pode-se concluir que no geral, todos os entrevistados defendem que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho poderá vir a ter um impacto positivo. No entanto, também salientam que este tem de ser utilizado corretamente e de forma transparente, sendo por isso necessário, que os/as colaboradores/as façam uma reflexão relativamente ao seu papel (tarefas/funções e o cargo que ocupa) na instituição, identificando os pontos fortes e os pontos a melhorar. Este processo pode conduzir a um sentimento de pertença e compromisso por parte do/a colaborador/a com a missão da instituição:

“Sendo utilizado corretamente e de forma transparente considero que terá um impacto positivo”. (Entrevista II, Chefe DAS)

“Autoreflexão sobre o seu papel na entidade e identificação de pontos fortes e pontos a melhorar”. (Entrevista V, Chefe DEAS)

“Julgo que um aumento do nível de satisfação de cada colaborador/a, desde que claramente se defina o que se espera do desempenho de cada um e como isto irá contribuir para o desempenho da instituição na qualidade dos serviços que presta. O maior impacto será mesmo um aumento do sentimento de pertença e o

compromisso de cada colaborador para com a missão da instituição”. (Entrevista IV, Chefe DEFP).

Também Peretti (1997) referia a importância dos/as colaboradores/as terem necessidade de avaliar o seu próprio desempenho, ou seja, se desempenham as suas tarefas/funções de forma correta, se respondem de forma pretendida aos objetivos que lhe são propostos, respondendo também ao objetivo da instituição.

A aplicação, de forma eficiente, de algumas práticas, pode conduzir a uma maior motivação por parte dos/as colaboradores/as e, conseqüentemente a um maior comprometimento por parte do/a colaborador/a não só pelo bom desempenho das suas funções como também pela capacidade de responder, de forma positiva, aos objetivos institucionais.

No entanto, este impacto pode variar consoante a interpretação que cada colaborador/a faça da implementação do sistema. Após o esclarecimento de eventuais dúvidas e resposta a questões mais pertinentes, facilmente este impacto se torna positivo, auxiliando os/as colaboradores/as a tomar conhecimento das suas ações:

“O impacto inicial variará em função da maneira como cada um interpreta a implementação do sistema. Mas no final e depois de resolvidas eventuais dificuldades, acredito que o impacto será positivo pois permitirá aos colaboradores saber se as suas ações serão as mais corretas ou precisarão de proceder a melhorias nas mesmas”. (Entrevista III, Chefe DAF)

Associado ao impacto sentido pelos/as colaboradores/as, é importante também analisar o impacto sentido por parte dos responsáveis pelos departamentos/divisões. Neste caso, todos os entrevistados, surpreendentemente, não recearam, nem sentiram qualquer tipo de impacto negativo. Estes responsáveis ao contrário do esperado, consideram a avaliação de desempenho como um instrumento valioso para a instituição e benéfico para quem coordena pessoas.

Contudo, há sempre esta questão que se encontra presente ao longo de todo o processo: a transparência, a objetividade e o conhecimento de todos/as relativamente aos critérios deste sistema. Estes devem ser transmitidos de forma clara da direção para as chefias e das chefias para cada colaborador/a para que todos compreendam a necessidade desta implementação:

“Não tenho receio porque considero que é um instrumento valioso e importante para a organização...”. (Entrevista V, Chefe DEAS)

“Penso que não, se efetivamente for transparente, objetivo e devidamente partilhado ... será certamente um benefício para quem coordena pessoas”. (Entrevista II, Chefe DAS)

“Não, desde que o processo seja transmitido de forma clara da direção para as chefias e das chefias para cada colaborador/a e que cada um perceba qual o seu contributo para os objetivos da instituição/direção”. (Entrevista IV, Chefe DEFP)

“Existe sempre algum receio que o sistema não seja compreendido por um ou outro funcionário, no entanto acredito que com uma explicação adequada do funcionamento e do objetivo que o envolve...aqueles que estiveram mas renitentes certamente compreenderam a necessidade deste sistema”. (Entrevista III, Chefe DAF)

Referindo-se à transparência, objetividade e concisão Harter, Schmidt, & Hayes (2002) defendem que se forem utilizadas de forma correta e eficiente podem contribuir para uma vantagem competitiva para a instituição.

Tendo compreendido a percepção dos entrevistados sobre os potenciais impactos da implementação de um sistema de avaliação de desempenho, importa também tentar perceber:

#### Quais os cuidados a ter no sistema de gestão do desempenho?

Segundo a responsável pelos RH, os maiores cuidados/preocupações a ter, de acordo com o contexto institucional, relacionam-se com a definição de competências os níveis de proficiência e o perfil das funções. Sendo estes passos fundamentais, são considerados pelos entrevistados como a base para a estruturação de todo este processo. Acresce ainda, mais uma vez, o envolvimento de todos os membros da instituição na elaboração de todas as etapas/passos. Daí ser também considerado um cuidado a ter por parte da instituição, para a integração de todos/as os/as colaboradores/as neste processo.

“No caso concreto penso que a definição das competências, níveis de proficiência e perfil são fundamentais. Por outro lado, sem o envolvimento de todos não será

possível implementar o sistema da gestão de desempenho”. (Entrevista I, Chefe DRH)

A resposta citada pela responsável pelos RH, demonstra o seu conhecimento pleno dos passos fundamentais que são definidos na literatura, como verificámos no Capítulo IV, para a criação/estruturação deste processo e, nos quais a instituição teve um maior cuidado na sua realização/estruturação. Assim, as competências designam a capacidade que cada colaborador/a detém para a realização das suas tarefas, para isso, é necessário ter em atenção os objetivos e missão da instituição. É por isso essencial uma boa definição das competências que cada colaborador/a terá que ter para um bom desempenho da sua função.

Por sua vez, os níveis de proficiência foram criados, juntamente com a colaboração dos responsáveis dos departamentos/divisões, com o principal intuito de determinar quais as competências que são comuns diariamente na instituição e estabelecer os indicadores que caracterizam os graus de exigência, sendo estes constituídos por 5 níveis, de acordo, com a sua importância.

O perfil de funções é também citado pela responsável pelos RH como um cuidado tido por parte da instituição, este perfil vai necessitar de um total de 7 competências (pessoais e funcionais), sendo constituído ainda por 5 graus, consoante o desempenho.

#### Quais as dificuldades sentidas na definição de um sistema de gestão de desempenho?

Segundo a responsável pelos RH, a definição do sistema trouxe poucas dificuldades dada a existência de uma primeira experiência que ajudou a delinear o percurso a seguir. Porém, só no fim da tese experimental é que se poderá apontar os aspetos que não correram tão bem e melhorá-los:

“Como já tínhamos tido uma primeira experiência não foi muito difícil apontar o caminho a seguir, no entanto, só no fim da fase experimental poderemos apontar dificuldades ou o que correu menos bem”. (Entrevista I, Chefe DRH)

Tal como referido no Capítulo IV, reforça-se a ideia de que não foi muito difícil a determinação dos passos a realizar, pois, após a sistematização de todos os processos de qualidade, procedeu-se também à elaboração de inquéritos e à construção de uma ficha de

descrição de funções a todos/as os/as colaboradores/as para a criação de um manual de funções. De seguida, foram definidos os níveis de proficiência com a finalidade de determinar as competências mais comuns diariamente na instituição. Procedeu-se ainda ao estabelecimento de indicadores que caracterizavam os graus de exigência e o perfil de uma função, estabelecendo-se que cada uma delas necessita de 7 competências na totalidade.

Como já foi referido anteriormente (Capítulo IV), esta sistematização dos processos existentes e a criação/estruturação de novos processos para este sistema de gestão de desempenho é feita não só pela divisão dos RH como também pelos restantes responsáveis pelos departamentos/divisões, ainda com a colaboração dos/as colaboradores/as.

Finalmente procurou-se ainda saber:

Com base em que elementos se sustém a implementação do sistema de gestão de desempenho?

A responsável pelos RH defende que não existe um modelo como base, afirmando que todas as instituições são diferentes, subordinando-se à sua estratégia e objetivos. No caso específico da instituição em estudo esta é também diferente tendo em conta toda a sua fisionomia, como o número de colaboradores/as, as suas valências, e a extensão de serviços que a comportam. Assim, teve de ser criado um modelo adequado à realidade institucional, diferente de todos os outros:

“Não existe um modelo certo ou errado, depende de cada instituição e do que pretende alcançar, que objetivos tem. A própria AFMP é um pouco atípica, dado o número de colaboradores, as diferentes áreas de intervenção e a própria dispersão territorial”. (Entrevista I, Chefe DRH)

As instituições prestam uma panóplia de serviços de proximidade, designando-se por valência. Estas, por sua vez, são constituídas por um conjunto de competências específicas, tal como os seus recursos humanos e o tipo de serviço que prestam. No caso da instituição em estudo esta é constituída por várias valências, tal como já foi referido anteriormente. A implementação de um sistema de gestão da qualidade, como um sistema de gestão de desempenho, tem por objectivo possibilitar à instituição dar resposta social, contribuindo para a melhoria de eficiência e eficácia dos seus processos, indo ao encontro

das necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes e também todo o envolvimento da instituição e da própria sociedade, garantindo um sucesso a longo prazo.

De acordo com a instituição em estudo, e com o citado acima pela responsável pelos RH, a instituição é um pouco atípica. No Capítulo IV é referido que esta é constituída por 123 colaboradores/as, existindo várias tipologias profissionais actualmente com serviços em diferentes freguesias no concelho de Montemor-o-Velho, na Figueira da Foz e em Coimbra.

## **6.2. Discussão dos dados**

Após a análise dos dados, procede-se à sua discussão, verificando se estes respondem às subquestões do estudo e conseqüentemente, ao objetivo principal. Pretende-se saber realmente, de que modo as entrevistas nos permitem responder às questões colocadas inicialmente.

Após a análise dos dados, destaca-se, nas principais conclusões, o facto dos responsáveis pelos departamentos/divisões serem bastante proativos no que diz respeito às tarefas/funções que desempenham. Por outro lado, verifica-se uma posição de colaboração com os restantes membros da instituição na capacidade e a prestação de auxílio e também no desenvolvimento de todas as etapas/passos do sistema de gestão de desempenho, em prol da instituição. No entanto, todas as etapas/passos para a criação/estruturação deste processo, requerem um grande trabalho não só com as diversas chefias como também com as equipas técnicas, sendo fundamental a participação de todos os membros da instituição para ser implementado um sistema aceite por todos. A relevância da participação é claramente salientada pelos entrevistados.

Existe um tom geral muito positivo relativamente à definição e implementação de um sistema de gestão de desempenho. Tal fica a dever-se à popularidade que o sistema tem vindo a ganhar na sociedade portuguesa nos últimos anos. No entanto tal não significa que não exista apreensão. A este nível é particularmente relevante o discurso de uma entrevistada que afirma:

“Penso que a questão remuneratória será abordada, assim como a falta de um sistema de reconhecimento e mérito”.

A integração da avaliação de desempenho como um processo complexo de gestão constitui uma preocupação. No entanto, é curioso o facto desta ser a única entrevistada a

afirmar que as problemáticas poderiam passar pela questão remuneratória e num sistema de reconhecimento e mérito dos/as colaboradores/as. Mas, no entanto, na questão dos impactos que a implementação deste sistema poderia causar, não foi apontado em nenhuma resposta que levasse a esta questão anteriormente citada pela Chefe DEAS.

O resultado das entrevistas, bem como a minha experiência de observação na instituição, permitem concluir que o sistema que está a ser implementado na instituição constitui um processo completamente novo e, neste contexto, os responsáveis dos departamentos/divisões mostraram sempre, em qualquer circunstância, total disponibilidade e abertura não só na criação/estruturação, mas também nas etapas/passos necessários realizar, e ainda no esclarecimento de alguma dúvida por parte dos/as colaboradores/as.

Verificou-se, também, uma forte confiança que os responsáveis têm pela instituição, mostrando-se muito receptivos à definição e implementação de um sistema que pretende gerir o desempenho.

Ao longo da análise dos dados das entrevistas foi possível também verificar que quer a responsável pelos RH, quer os responsáveis pelos restantes departamentos/divisões, sublinharam o facto de este sistema de gestão de desempenho ser claro e definir especificamente o que a instituição espera do desempenho de cada colaborador/a para responder de forma eficiente aos objetivos que lhes são propostos. Tal, em última análise, pode traduzir-se na melhoria da qualidade dos serviços prestados.



## **Capítulo VII: Considerações Finais**

### **7.1. Principais Conclusões**

O conceito de Avaliação de Desempenho está presente no quotidiano das organizações/instituições. No entanto, a Gestão de Desempenho surge como um sistema que não tem apenas o intuito de avaliar mas também gerir o desempenho na execução de uma determinada função, ao mesmo tempo que tem em consideração a estratégia e os objetivos da instituição.

No decorrer deste estudo, foi exposto como se procedeu à criação/estruturação e a que se seguirá a posterior implementação de um sistema de Gestão de Desempenho. Neste domínio tentou-se explicitar as preocupações, as etapas a realizar, as dificuldades sentidas e o papel dos intervenientes. No fundo, todos os passos e questões a ter em consideração na implementação de um sistema deste tipo. Foram evidenciadas as especificidades das IPSS, a forma como surgiram e se desenvolveram em Portugal e a legislação que lhes é imposta. Esta análise é enquadrada na discussão sobre o terceiro setor e a sua influência nas organizações/instituições que prestam serviços à sociedade em geral.

A Associação Fernão Mendes Pinto, a IPSS em estudo, é uma instituição do terceiro setor que tem como objetivo a prestação de serviços direccionados às crianças, dos 0 aos 18 anos. Assim, integra serviços como Creche para crianças dos 0 aos 3, Jardim de Infância para crianças dos 3 aos 5 anos e, ainda, ATL e Oficina de Oportunidades (isto é, locais onde podem ter auxílio na realização dos trabalhos de casa e também, explicações).

O objetivo deste estudo estruturou-se em torno da resposta a uma questão de partida com várias subquestões, relativas à estruturação e implementação do Sistema de Gestão de Desempenho. Para responder a estas questões foram utilizadas duas técnicas de recolha de dados inseridas numa abordagem metodológica qualitativa: a entrevista e a observação não participante. Relativamente à utilização da primeira, auxiliou o estudo, respondendo á questão de partida e aos objetivos do estudo, dando o conhecimento de todas as etapas a proceder na criação e consecutiva implementação de um sistema que gere o desempenho dos/as colaboradores/as na execução de uma determinada função. Por sua vez, a utilização da segunda auxiliou este estudo pois permitiu, através da grelha de observação das reuniões referentes á questão em análise, ver em que ponto é que se encontra esta estruturação.

## **7.2. Comentários e Conclusões sobre o caso de estudo**

Após a análise e o tratamento dos dados da entrevista, sublinha-se o facto de estar bastante evidenciado dois aspetos fundamentais: por um lado, a participação de todos/as os/as colaboradores/as da instituição na estruturação/criação de um processo tão complexo e delicado como a implementação de um sistema de Gestão de Desempenho e, por outro lado, a presença constante das chefias da instituição no esclarecimento de qualquer dúvida que, eventualmente, podessem surgir deste processo. Outro aspecto relevante é a transparência e clareza de todo este processo. A forma como a instituição envolve todos/as os/as colaboradores/as, tornando-a uma instituição completamente transparente para os/as seus/as colaboradores/as. São estes valores, a igualdade de oportunidades, a igualdade de género, a solidariedade e cooperação, que a AFMP defende e pretende seguir não só na prestação dos seus serviços na sociedade em geral como também internamente.

No que diz respeito às limitações sentidas neste caso de estudo, o excesso de informação sobre a Avaliação de Desempenho e, contrariamente, pouca informação relativa à Gestão de Desempenho, visto que só há pouco tempo é que se está a interiorizar nas organizações/instituições a questão de gerir o desempenho do/a colaborador/a na execução da sua função. Esta questão tornou a pesquisa um pouco difícil, visto que no caso de estudos referentes à avaliação de desempenho eram bastantes e era necessário seleccionar os mais importantes.

## Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. (2009b). *An expanded view of performance management*. London JW Smither & M. (Eds.). *Performance management: Putting research into practice*. San Francisco, CA: Jossey - Bass / Wiley.
- Amaral, D. F. do (2006). *Curso de Direito Administrativo*. 3ª edição. Coimbra: Almedina.
- Akingbola, K. (2006). "Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada". *The International Journal of Human Resource Management*.
- Bilhim, J.A.F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blaikie, N. W. (2000). *Designing social research*. Cambridge: Polity Press.
- Caetano, A. (2008). *O Essencial que avaliadores e avaliados precisam saber* (2ª. ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Câmara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V., (2010). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Editora: Dom Quixote.
- Caria, T., & Pereira, F. (2014). *Trabalho Social Profissional no Terceiro Setor*. Psicossoma.
- Carneiro, M. (2006). *A Economia Social em Portugal*, in *La Economía Social en Iberoamérica – un Acercamiento a su Realidad*, p.233-255. Valência: Fundación Iberoamericana de la Economía Social.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos. O capital humano das organizações*. Campus Editora.
- Constituição da República Portuguesa. Segurança Social e Solidariedade. Retrieved 30 março 2015, from <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª edição.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C.C., Marques, C.A. & Gomes, J.F.S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª edição – 2ª impressão). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. (1998). *Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change*. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.15, No.1, pp. 1- 24.

Decreto – Lei nº64, 14 de Março

Decreto – Lei nº92/2010, 26 de Julho

Decreto – Lei nº119/83, 25 de Fevereiro

Diário da República, nº52, 14 de Março

Fernandes, A., & Caetano, A. (2000). Avaliação do Desempenho. *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. p.357-387. Lisboa: Editora RH.

Ferreira, S. M. D. (2000). *O papel das organizações do terceiro setor na reforma das políticas de proteção social: uma abordagem técnico-história*. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Gomes, J. F., et al. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*. *Journal of applied psychology*, 87 (2), p. 268.

Henrique, R., Cunha, A., Varajão, J., & Correia, L. (2009). *Implementação de um sistema de informação para a gestão da qualidade: caso de estudo de uma IPSS portuguesa*. *ADMpg Gestão Estratégica*, 2 (n. 2, p.125-130).

Kodner, D. (2002). *Beyond care management: the logic and promise of vertically integrated systems of care for the frail elderly*. Knapp M, et al., editors. *Towards equitable and efficient social care: Festschrift for Bleddyn Davies*. London: PSSRU, London School of Economics and Political Science.

Lemos, M. (2011). *Sistemas Integrados de Gestão. Qualidade*. p. 8-10.

Loureiro, A. R. A. (2010). *Definição Caracterização e Implementação de um Modelo de Gestão do Desempenho*. Dissertação (Mestrado em Gestão). Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

Manual de Acolhimento do/a Colaborador/a (2012). Associação Fernão Mendes Pinto.

Marques, C. A. (1993). *Da avaliação de desempenho à avaliação de desenvolvimento*. *Análise Psicológica*, 10, p. 297-302.

Nogueira, J. G. (2008). *O Terceiro Setor e a Administração Pública em Portugal*. *Revista Argumenta*, 9 (9), 215-242.

Nunes, F., Reto, L., & Carneiro, M. (2001). *O Terceiro Setor em Portugal: Delimitação, Caraterização e Potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

- Peretti, J.M. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Sílabo.
- Plano Atividades e Orçamento (2015). Associação Fernão Mendes Pinto.
- Pynes, J.E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quintão, C. (2011). *O Terceiro Sector e a sua Renovação em Portugal*. Instituto de Sociologia. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Ridder, H. G, & McCandless, A., (2010). “*Influences on the Architecture of Human Resource Management*”. *Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Sector Quaterly*. Vol. 39, p. 124-141.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do Desempenho das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. A. O., & Dantas, J. C. (2007). *Avaliação do Desempenho e Gestão por Objetivos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Rocha, E., Machado, I., & Rocha, S., (2006). *Voluntariado na Cidade do Porto: resultados do inquérito às instituições do terceiro setor*. Porto: Câmara Municipal do Porto.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, W. S. F. (2007). *Avaliação do desempenho Individual: Análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil*. XXXI Encontro da ENPAD (p. 1-16). Rio de Janeiro, RJ: ANPAD.
- Santos, G. Q. (2013). *Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – IPSS*. Estudo do caso. Universidade Fernando Pessoa. Faculdade de Ciência e Tecnologia - Porto.
- Segurança Social. Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais. Retrieved 2 abril 2015, from <http://www4.seg-social.pt/programa-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-da-qualidade-e-seguranca-das-respostas-sociais>.
- Segurança Social. IPSS. Retrieved 24 março 2015, from <http://www4.seg-social.pt/ipss>.
- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2010). *Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia*. *Journal of Applied Business Research*, Vol.2, No.4, p. 105-115.

Thomaz, J. P. C. F. (2005). *O apoio à tomada de decisão na avaliação do desempenho de Pessoas: Contributos para o processo de decisão militar em tempo de Paz*. Tese de Doutoramento (Engenharia e Gestão Industrial). Lisboa: Instituto Superior Técnico.

Welch, J., & Welch, S. (2005). *Vencer*. Lisboa: Actual.

**Anexos**

# **Anexo I**

**Inquérito**



## QUESTIONÁRIO PARA CONSTRUÇÃO DO MANUAL DE FUNÇÕES

Nome do colaborador:	
Cargo/ categoria profissional:	
Setor/Departamento/ Resposta Social:	
Superior hierárquico direto:	
Habitualmente é substituído(a) por:	

1. Descreva as suas tarefas diárias:

---



---



---



---



---



---



---

2. Descreva as suas tarefas semanais e/ou mensais:

---



---



---



---

3. Descreva as suas tarefas esporádicas:

---



---



---



---

4. Que nível de instrução considera necessário possuir para desempenhar as suas funções (assinalar com x):

Nenhuma:	
----------	--

Saber ler e escrever:	
4ª classe:	
6º ano:	
9º ano:	
12º ano	
Formação profissional em área específica:	
Curso superior:	
Superior ao ensino universitário:	

5. Considera que é necessário possuir experiência em funções similares para iniciar o desempenho das suas tarefas (assinalar com x):

Sim	
Não	

6. Enumere os principais materiais, matérias-primas e equipamentos utilizados nas suas funções:

---



---



---

7. Responda aos seguintes pontos:

	Sim	Não
O exercício das suas funções exige o contacto com clientes/ utentes ou seus familiares?		
O exercício das suas funções exige o contacto com pessoas de outras instituições ou empresas?		
O desempenho das suas funções requer o contacto com outros departamentos/ áreas?		

8. Detêm alguma responsabilidade em algum dos seguintes pontos (assinale com x):

Supervisionar o pessoal	
Material e equipamento	
Métodos e procedimentos	
Dinheiro e valores da instituição	

Dinheiro e valores dos utentes	
Dados confidenciais	
Segurança alimentar	
Segurança de terceiros	
Outras responsabilidades (identificar quais):	

9. As suas tarefas são realizadas em contextos “desagradáveis” ou muitos exigentes? (exemplos: manobrar pesos, trabalhar sob condições climatéricas adversas, exposição a maus odores, etc)

Sim	
Não	

Em caso de resposta afirmativa, indique quais:

---



---



---

10. Que atitudes e comportamentos deve ter um colaborador que desempenhe as suas funções?

---



---



---



---

11. Quais as competências mais importantes para o desempenho das suas funções?

---



---



---

12. Que necessidades de formação identifica para melhorar o desempenho das suas funções?

---



---



---



---

13. O que mais gosta no desempenho das suas funções?

---

---

---

---

14. O que menos gosta no desempenho das suas funções?

---

---

---

---

# **Anexo II**

**Ficha de Descrição de Funções**



## Ficha de Descrição de Funções

<b>Departamento/ Divisão</b>	
<b>Resposta Social ou Serviço</b>	
<b>Categoria profissional</b>	
<b>Superior hierárquico</b>	
<b>Substituto</b>	

### Níveis de autonomia:

**I. Finalidade ou Função Principal** (NÃO DESCREVA AS FUNÇÕES QUE EXECUTA, MAS AQUILO QUE CONSTITUI A RAZÃO DA EXISTÊNCIA DO CARGO).

**II. Principais Responsabilidades** (RELACIONE OS RESULTADOS/OBJECTIVOS DA FUNÇÃO MAS TAMBÉM COM OS PROCEDIMENTOS ROTINEIROS)

--

**Condições de realização das tarefas associadas à função:**

Funções/Tarefas	Procedimentos	Periodicidade

**III. Requisitos para a Contratação** (REQUISITOS OBJECTIVOS MÍNIMOS PARA A FUNÇÃO. EX: HABILITAÇÕES (LITERÁRIAS E OUTRAS)

**Preferencialmente:**

**IV. Competências-Chave** (COMPETÊNCIAS DECISIVAS PARA A EXECUÇÃO DAS TAREFAS DE ACORDO COM OS OBJECTIVOS E MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO - pessoais e associadas especificamente à função)

Pessoais

Funcionais



# **Anexo III**

**Entrevista à responsável pela Divisão de Recursos Humanos**



## Entrevista

No âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública (lecionado na Universidade de Aveiro) decorre o estágio curricular na Associação Fernão Mendes Pinto. Como tese de Mestrado foi escolhido o tema: “A Gestão de Desempenho: Implementação numa IPSS”.

Definidos os objetivos e as metodologias a utilizar surge a entrevista que se segue, que solicitamos que possa preencher.

Objetivo Geral:

“Identificar como os responsáveis das IPSS definem a estruturação e implementação de um sistema de Gestão de Desempenho”.

Os resultados obtidos nesta entrevista serão utilizados apenas no âmbito desta tese.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

1. Quando recebeu a informação de que era necessário por parte da Segurança Social, através do Manual de Qualidade, a implementação da Gestão de Desempenho, quais foram os procedimentos a ter em conta imediatamente?
2. Porque razão nunca se tinha pensado implementar um sistema de avaliação de desempenho antes desta ‘recomendação’ da segurança social?
3. Enquanto chefe da Divisão de Recursos Humanos, tem um papel fundamental nesta implementação e no esclarecimento aos/às colaboradores/as. Como define as suas responsabilidades a este nível?
4. Quem são os responsáveis pela criação e implementação deste sistema? E qual o seu comprometimento?
5. Na sua opinião que critérios devem ser tidos em consideração na definição de um sistema de gestão de desempenho numa IPSS?

6. Quais os maiores cuidados/preocupações que é necessário ter em conta com o sistema de gestão de desempenho?
7. Quais as etapas/passos que foram necessários para iniciar a implementação deste sistema?
8. Ao iniciar a implementação deste sistema de gestão de desempenho, quais as diferenças, que na sua opinião, se podem encontrar na criação e implementação de um sistema de avaliação de desempenho numa IPSS noutra tipo de organizações (organizações públicas e privadas)?
9. Que processos são necessários para definir um sistema de gestão de desempenho adaptado à realidade institucional? Quais as maiores dificuldades sentidas neste processo?
10. Que impacto é que considera que a implementação do novo sistema vai gerar nos/as colaboradores/as?
11. Como considera que a criação e implementação deste sistema está a ser interpretada por parte das chefias e dos gestores de topo?
12. Este foi um desafio completamente novo, não só para a instituição como também para a Gestão de Recursos Humanos. Em que perspetiva é que esta implementação influenciou o modo de funcionar da instituição? E o modo como se processa a sua Gestão dos Recursos Humanos?

Obrigada!

# **Anexo IV**

**Entrevista aos/às restantes Chefes de Departamento/Divisão**



## Entrevista

No âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública (lecionado na Universidade de Aveiro) decorre o estágio curricular na Associação Fernão Mendes Pinto. Como tese de Mestrado foi escolhido o tema: “A Gestão de Desempenho: Implementação numa IPSS”.

Definidos os objetivos e as metodologias a utilizar surge a entrevista que se segue, que solicitamos que possa preencher.

Objetivo Geral:

“Identificar como os responsáveis das IPSS definem a estruturação e implementação de um sistema de Gestão de Desempenho”.

Os resultados obtidos nesta entrevista serão utilizados apenas no âmbito desta tese.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

1. Como reagiu quando recebeu a informação de que iria ser necessário implementar um sistema de gestão de desempenho nesta instituição?
2. Qual a sua opinião sobre a criação e implementação deste sistema? Quais poderão ser, na sua perspetiva, os seus impactos?
  - a) Que impacto considera que vai ter nos/as colaboradores/as esta implementação?
3. Como Chefe de Departamento/Chefe de Divisão, qual o seu papel (tarefas/funções) nos processos de criação e implementação da gestão do desempenho?
4. Teve, ou tem, algum receio de que esta implementação possa ter algum impacto negativo na sua posição enquanto chefe deste departamento?
5. Como chefe de departamento e com colaboradores/as sobre os quais é responsável que problemas prevê que possam surgir e como pensa resolvê-los?

Obrigada!



# **Anexo V**

**Observação Não Participante**



## Grelha de Observação

<b>Data:</b>
<b>Hora:</b>
<b>Local:</b>
<b>Intervenientes:</b>
<b>Assunto:</b>



# **Anexo VI**

**Transcrição das Entrevistas**



## Entrevista I

Entrevistador: Quando recebeu a informação de que era necessário por parte da Segurança Social, através do Manual de Qualidade, a implementação da Gestão de Desempenho, quais foram os procedimentos a ter em conta imediatamente?

Chefe DRH: “Já há alguns anos que se tentou implementar mas por diferentes motivos ficou na tese experimental. Com os manuais de qualidade e com a participação num projeto que previa consultoria externa identificámos esta área como prioritária, começando assim esta etapa”.

Entrevistador: Porque razão nunca se tinha pensado implementar um sistema de avaliação de desempenho antes desta ‘recomendação’ da segurança social?

Chefe DRH: “Já se tinha pensado, mas, na minha opinião, poderia não estar pensado e adequado à realidade da instituição”.

Entrevistador: Enquanto chefe da Divisão de Recursos Humanos, tem um papel fundamental nesta implementação e no esclarecimento aos/às colaboradores/as. Como define as suas responsabilidades a este nível?

Chefe DRH: “Desde logo fui a coordenadora do projeto que começou por dar corpo ao modelo de gestão de desempenho que consideramos adequado. Depois em todas as fases do processo: sensibilização dos colaboradores, definição de funções, identificação das competências por cada tipologia profissional, construção dos níveis de proficiência e dos perfis de cada tipologia profissional. Passadas estas fases definir os momentos e a periodicidade da avaliação.

Todas estas etapas requereram um grande trabalho com as diferentes chefias e equipas técnicas, pois só assim conseguimos implementar um sistema aceite por todos”.

Entrevistador: Quem são os responsáveis pela criação e implementação deste sistema? E qual o seu comprometimento?

Chefe DRH: “Responsável pelos Recursos Humanos, responsáveis setoriais e equipas técnicas”.

Entrevistador: Na sua opinião que critérios devem ser tidos em consideração na definição de um sistema de gestão de desempenho numa IPSS?

Chefe DRH: “Não existe um modelo certo ou errado, depende de cada instituição e do que pretende alcançar, que objetivos tem. A própria AFMP é um pouco atípica, dado o

número de colaboradores, as diferentes áreas de intervenção e a própria dispersão territorial”.

Entrevistador: Quais os maiores cuidados/preocupações que é necessário ter em conta com o sistema de gestão de desempenho?

Chefe DRH: “No caso concreto penso que a definição das competências, níveis de proficiências e perfil são fundamentais. Por outro lado, sem o envolvimento de todos não será possível implementar o sistema de gestão do desempenho”.

Entrevistador: Quais as etapas/passos que foram necessários para iniciar a implementação deste sistema?

Chefe DRH: “Definição do modelo a utilizar e a partir daí construir o inexistente: caracterização das funções inerentes a cada tipologia profissional, identificação das competências necessárias para o melhor desempenho, construção dos níveis de proficiência para cada competência, identificação de periodicidade com que é aplicado, identificação dos responsáveis pelo processo”.

Entrevistador: Ao iniciar a implementação deste sistema de gestão de desempenho, quais as diferenças, que na sua opinião, se podem encontrar na criação e implementação de um sistema de avaliação de desempenho numa IPSS noutra tipo de organizações (organizações públicas e privadas)?

Chefe DRH: “A participação de todos na sua construção é fundamental, e não será normal isto acontecer nas organizações públicas”.

Entrevistador: Que processos são necessários para definir um sistema de gestão de desempenho adaptado à realidade institucional? Quais as maiores dificuldades sentidas neste processo?

Chefe DRH: “Como já tínhamos tido uma primeira experiência não foi muito difícil apontar o caminho a seguir, no entanto, só no fim da fase experimental poderemos apontar dificuldades ou o que correu menos bem”.

Entrevistador: Que impacto é que considera que a implementação do novo sistema vai gerar nos colaboradores?

Chefe DRH: “Até interiorizarem e perceberem bem os objetivos estarão talvez receosos, no entanto, como foram já envolvidos na criação do modelo penso não ser um problema”.

Entrevistador: Como considera que a criação e implementação deste sistema está a ser interpretada por parte das chefias e dos gestores de topo?

Chefe DRH: “Também com alguma apreensão, até porque não é fácil avaliar”.

Entrevistador: Este foi um desafio completamente novo, não só para a instituição como também para a Gestão de Recursos Humanos. Em que perspectiva é que esta implementação influenciou o modo de funcionar da instituição? E o modo como se processa a sua Gestão dos Recursos Humanos?

Chefe DRH: “Obriga-nos a ter uma visão e um sentimento diferente no nosso dia-a-dia”.

Entrevistador: Obrigada pela sua colaboração nesta entrevista.

## **Entrevista II**

Entrevistador: Como reagiu quando recebeu a informação de que iria ser necessário implementar um sistema de gestão de desempenho nesta instituição?

Chefe DAS: “Bem. A avaliação de desempenho será sempre uma mais-valia para uma instituição, sendo necessário ajustá-la às reais necessidades da instituição”

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a criação e implementação deste sistema? Quais poderão ser, na sua perspectiva, os seus impactos?

Chefe DAS: “Como referido, deve única e simplesmente ser utilizado como estratégia para ajustar pessoas a funções, aumentar competências profissionais e organizacionais, deve ser objetivo, com critérios de avaliação do conhecimento prévio de todos/as.”

Entrevistador: Que impacto considera que vai ter nos/as colaboradores/as esta implementação?

Chefe DAS: “Sendo utilizado corretamente e de forma transparente considero que terá um impacto positivo”.

Entrevistador: Como Chefe de Departamento/Chefe de Divisão, qual o seu papel (tarefas/funções) nos processos de criação e implementação da gestão do desempenho?

Chefe DAS: “Terei sempre um papel de apoio na definição dos processos, bem como na sua implementação (avaliação dos resultados). Também claro no esclarecimento e divulgação dos processos”.

Entrevistador: Teve, ou tem, algum receio de que esta implementação possa ter algum impacto negativo na sua posição enquanto chefe deste departamento?

Chefe DAS: “Penso que não, se efetivamente for transparente, objetivo e devidamente partilhado, que todos e todas tenham conhecimento prévio dos critérios e áreas de

avaliação a que estarão sujeitos e porquê, será certamente um benefício para quem coordena pessoas”.

Entrevistador: Como chefe de departamento e com colaboradores/as sobre os quais é responsável que problemas prevê que possam surgir e como pensa resolvê-los?

Chefe DAS: “Pode eventualmente levar a uma sobreavaliação dos/das próprios/as uma subavaliação consoante a capacidade que cada um/uma tem de se auto - avaliar (ou não) com mentalidade e objetividade. Algumas pessoas reconhecem mais facilmente lacunas, outras consideram que fazem sempre tudo bem, sendo incapazes de reconhecer aspetos a desenvolver ou a melhorar”.

Entrevistador: Obrigada pela sua colaboração nesta entrevista.

### **Entrevista III**

Entrevistador: Como reagiu quando recebeu a informação de que iria ser necessário implementar um sistema de gestão de desempenho nesta instituição?

Chefe DAF: “Reagi com normalidade. Não poderia reagir de outra forma, já que compreendo a necessidade de implementação deste sistema numa instituição com a dimensão que esta têm”.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a criação e implementação deste sistema? Quais poderão ser, na sua perspetiva, os seus impactos?

Chefe DAF: “Acho que a implementação deste sistema é fundamental para garantir que os atos praticados nesta instituição prossigam dentro daquilo que são os objetivos e missão da mesma. Quanto aos impactos, o mais importante será a imagem positiva que é transmitida para as entidades externas que vêm na instituição um clima de organização”.

Entrevistador: Que impacto considera que vai ter nos/as colaboradores/as esta implementação?

Chefe DAF: “O impacto inicial variará em função da maneira como cada um interpreta a implementação do sistema. Mas no final e depois de resolvidas eventuais dificuldades, acredito que o impacto será positivo pois permitirá nos colaboradores saber se as suas ações serão as mais corretas ou precisarão de proceder a melhorias nas mesmas”.

Entrevistador: Como Chefe de Departamento/Chefe de Divisão, qual o seu papel (tarefas/funções) nos processos de criação e implementação da gestão do desempenho?

Chefe DAF: “O meu papel consistiu na participação na criação dos níveis de proficiência e na elaboração das fichas de descrição de funções com base em questionários entregues aos funcionários”.

Entrevistador: Teve, ou tem, algum receio de que esta implementação possa ter algum impacto negativo na sua posição enquanto chefe deste departamento?

Chefe DAF: “Existe sempre receio que o sistema não seja compreendido por um ou outro funcionário, no entanto acredito que com uma explicação adequada do funcionamento e do objetivo que o envolve, no fim aqueles que estiverem mais renitentes certamente compreenderam a necessidade deste sistema”.

Entrevistador: Como chefe de departamento e com colaboradores/as sobre os quais é responsável que problemas prevê que possam surgir e como pensa resolvê-los?

Chefe DAF: “É difícil prever quais os problemas que possam acontecer. Pelo que à medida que eles apareçam, espero resolvê-los da melhor forma”.

Entrevistador: Obrigada pela sua colaboração nesta entrevista.

#### **Entrevista IV**

Entrevistador: Como reagiu quando recebeu a informação de que iria ser necessário implementar um sistema de gestão de desempenho nesta instituição?

Chefe DEFP: “Reagi positivamente. Um sistema de Gestão de Desempenho será uma ferramenta que permitirá a melhoria do desempenho dos Recursos Humanos da instituição contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados”.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a criação e implementação deste sistema? Quais poderão ser, na sua perspetiva, os seus impactos?

Chefe DEFP: “A médio ou a longo prazo o impacto será sempre a melhoria do desempenho dos colaboradores”.

Entrevistador: Que impacto considera que vai ter nos/as colaboradores/as esta implementação?

Chefe DEFP: “Julgo que vai aumentar o nível de satisfação de cada colaborador/a, desde que claramente se defina o que se espera do desempenho de cada um e como isto irá contribuir para o desempenho da instituição na qualidade dos serviços que presta. O maior

instrumento será mesmo um aumento do sentimento de pertença e o compromisso de cada colaborador para com a missão da instituição”.

Entrevistador: Como Chefe de Departamento/Chefe de Divisão, qual o seu papel (tarefas/funções) nos processos de criação e implementação da gestão do desempenho?

Chefe DEFP: “As chefias para além das funções mais específicas com os colaboradores na concretização dos objetivos individuais alinhados com os objetivos defendidos pela direção (objetivos organizacionais) terá também um papel de mediação entre o colaborador e a Direção”.

Entrevistador: Teve, ou tem, algum receio de que esta implementação possa ter algum impacto negativo na sua posição enquanto chefe deste departamento?

Chefe DEFP: “Não, desde que o processo seja transmitido de forma clara da direção para as chefias e das chefias para cada colaborador/a e que cada um perceba qual o seu contributo para os objetivos da instituição/direção”.

Entrevistador: Como chefe de departamento e com colaboradores/as sobre os quais é responsável que problemas prevê que possam surgir e como pensa resolvê-los?

Chefe DEFP: “Na minha opinião só prevejo algum problema se a informação não for claramente definida e comunicada, ou seja, cada um tem à partida de perceber qual a importância do seu papel/contributo dentro da instituição”.

Entrevistador: Obrigada pela sua colaboração nesta entrevista.

## **Entrevista V**

Entrevistador: Como reagiu quando recebeu a informação de que iria ser necessário implementar um sistema de gestão de desempenho nesta instituição?

Chefe DEAS: “Com muita satisfação por entender que este procedimento é essencial para a implementação de novas estratégias”.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a criação e implementação deste sistema? Quais poderão ser, na sua perspetiva, os seus impactos?

Chefe DEAS: “Aperfeiçoamento e clarificação dos conteúdos funcionais, implementação de melhorias, planos de formação mais adequado aos colaboradores, implementação de sistemas de prémios e reconhecimento de competências, perspetiva mais abrangente do clima organizacional”.

Entrevistador: Que impacto considera que vai ter nos/as colaboradores/as esta implementação?

Chefe DEAS: “Autoreflexão sobre o seu papel na entidade e identificação de pontos fortes e pontos a melhorar”.

Entrevistador: Como Chefe de Departamento/Chefe de Divisão, qual o seu papel (tarefas/funções) nos processos de criação e implementação da gestão do desempenho?

Chefe DEAS: “É de grande responsabilidade e requer grande capacidade de análise e perspetiva global da entidade”.

Entrevistador: Teve, ou tem, algum receio de que esta implementação possa ter algum impacto negativo na sua posição enquanto chefe deste departamento?

Chefe DEAS: “Não tenho receio porque considero que é um instrumento valioso e importante para a organização. As pessoas estão ansiosas para darem o seu contributo”.

Entrevistador: Como chefe de departamento e com colaboradores/as sobre os quais é responsável que problemas prevê que possam surgir e como pensa resolvê-los?

Chefe DEAS: “Penso que a questão remuneratória será abordada, assim como a falta de um sistema de reconhecimento e mérito”.

Entrevistador: Obrigada pela sua colaboração nesta entrevista.



# **Anexo VII**

**Atividades no âmbito do estágio**



No âmbito do estágio na Associação Fernão Mendes Pinto, procede-se à exposição e explicação de todas as atividades desenvolvidas.

### **Atividade 1: Elaboração do Procedimento de Recrutamento e Seleção**

Após a reunião com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos da instituição e depois da sua explicação, adquiri conhecimento sobre a gestão de pessoas/gestão da qualidade, o procedimento de gestão de bolsa de colaboradores/as e o processo de suporte dos recursos humanos. Seguidamente, à leitura e análise do Manual de Procedimento da Divisão de Recursos Humanos e do exemplo do procedimento da gestão de bolsa de colaboradores/as, comecei por elaborar um rascunho relativo ao Processo de Recrutamento e Seleção com todos os dados que possuía, depois de elaborado entreguei à Dr.<sup>a</sup>. para a sua devida correção.

### **Atividade 2: Elaboração do Procedimento de Admissão e Integração de um/a novo/a Colaborador/a**

Após a leitura e análise do Manual de Procedimento da Divisão de Recursos Humanos e depois da elaboração do Processo de Recrutamento e Seleção, elaborei um novo procedimento: Admissão de um/a novo/a Colaborador/a, com todos os dados que possuía.

### **Atividade 3: Realização da Listagem de cada Função e a sua finalidade**

Reuni-me com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos para realizar uma listagem respeitante a cada função, bem como a sua finalidade. Para isso, foi-me facultado a Convenção Coletiva de Trabalho que é um manual que regula as relações de trabalho entre as instituições particulares de solidariedade social (IPSS) onde consta todas as funções. Deste manual, retirei toda a informação necessária respeitante a cada função da AFMP para preencher os campos presentes na listagem.

### **Atividade 4: Realização do Manual de Funções (início)**

Após a reunião com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos, comecei a elaborar o Manual de Funções, isto é, procedi ao preenchimento de todos os campos que constam

na ficha de Descrição de Funções, correspondentes a todas as funções/tipologias da instituição.

#### **Atividade 5: Elaboração da Listagem dos/as Colaboradores/as**

Comecei a fazer a listagem dos/as colaboradores/as da instituição. Nesta listagem consta: o número mecanográfico, o nome, o BI/CC, NIF (contribuinte), CAP (Certificado de Aptidão Profissional, atualmente designado por Certificado de Competências Pedagógicas), NIB com nome e Registo Criminal.

De seguida, dirigi-me para o gabinete da Dr.<sup>a</sup>. para começar a ver o processo individual de todos os/as colaboradores/as, verificando a presença de todos os documentos necessários no processo como também a verificação daqueles que não são necessários e que já não estão válidos e retirá-los dos processos, como é por exemplo o caso de B.I. caducados. A Dr.<sup>a</sup>. exemplificou a tarefa que tinha de executar e quais os documentos a identificar e ter em especial atenção.

A minha tarefa passa por ver se falta algum dos documentos da listagem e anotar para posteriormente ser pedido aos/às colaboradores/as através de uma comunicação interna.

#### **Atividade 6: Realização das Comunicações Internas**

Após a reunião com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos sobre o ponto de situação do visionamento dos processos dos/as colaboradores/as, comecei por dar início à realização das comunicações internas alertando para a falta de documentação necessária para os processos.

#### **Atividade 7: Presença numa Reunião sobre os Sistemas de Gestão da Qualidade relativos à Gestão de Desempenho**

A reunião, dirigida pela Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos e com a participação dos restantes chefes de departamentos, teve como assunto os seguintes aspetos: a descrição das funções, isto é, os níveis de proficiência das competências mais comuns; o fluxograma da Avaliação de Desempenho, e a construção dos perfis de competências.

Esta reunião serviu para explicar para que era necessário todos estes aspetos na estruturação do sistema de Gestão de Desempenho, procedendo-se à formação de equipas de trabalho para a realização dos níveis de proficiência.

### **Atividade 8: Organização dos Currículos**

A minha tarefa passa por organizar e colocar currículos de diferentes áreas profissionais num dossier correspondente a cada área. Esta atividade permitiu-me ter um conhecimento mais amplo do preenchimento de um currículo, a forma como se apresenta a informação para se tornar uma mais-valia para o/a colaborador/a e perceptível para quem está a analisar o currículo, visto que nem todos se encontram elaborados no mesmo modelo.

### **Atividade 9: Execução da Listagem de Aniversários de todos/as os/as Colaboradores/as**

Elaborei uma listagem relativa aos aniversários de todos/as os/as colaboradores/as para se colocar na new's letter com o objetivo de distribuir um cartão a felicitar o seu aniversário. A aplicação deste cartão, torna-se algo mais pessoal (aproximando a instituição do/a colaborador/a) podendo contribuir, na minha opinião, para uma maior motivação por parte dos/as colaboradores/as.

Esta listagem é constituída por 12 tabelas referentes aos meses do ano e cada uma é constituída por três colunas: correspondendo ao dia, ao nome do/a colaborador/a e ao local de trabalho.

### **Atividade 10: Presença numa Reunião da Divisão de Recursos Humanos**

Estive presente numa reunião com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pela Divisão de Recursos Humanos, a Dr.<sup>a</sup>. responsável pela Higiene e Segurança no Trabalho e o Eng.<sup>o</sup> Informático, fazendo todos parte da Divisão de Recursos Humanos. Nesta reunião debateu-se o Plano de Atividades de 2015, onde cada um terá que fazer o plano de atividades, correspondendo á sua área.

### **Atividade 11: Visita às instalações do Empreendimento Hoteleiro – Cadeia Velha**

Visitei as instalações do empreendimento hoteleiro – Cadeia Velha. A Dr.<sup>a</sup>, apresentou-me a todos/as os/as colaboradores/as e presenciei as cartas da não renovação do contrato pra duas colaboradoras.

### **Atividade 12: Elaboração do Plano de Atividades 2015**

De acordo com o assunto da reunião da Divisão de Recursos Humanos e após uma reunião com a Dr.<sup>a</sup>. responsável, comecei a elaborar o plano de atividades 2015 relativamente à parte dos Recursos Humanos.

Após a realização do plano, reuni-me com a Dr.<sup>a</sup>. para se proceder à caracterização dos RH por sexo, vínculo, habilitações e categoria profissional, por departamento e contabilizar o número de colaboradores do sexo masculino e colaboradores do sexo feminino. Depois de finalizada esta caracterização, elabora-se o gráfico para cada um dos itens (sexo, vínculo, habilitações e categoria profissional).

### **Atividade 13: Visualização do Processamento dos Vencimentos**

A Dr.<sup>a</sup>. explicou-me como é elaborado o processamento dos vencimentos através do programa do computador em excel. Ajudei a Dr.<sup>a</sup>. a processar os salários, dizendo-lhe o vencimento que o colaborador teve naquele mês e as suas respetivas diuturnidades (sendo estas uma exceção para os educadores de infância, pois estes têm um regime diferente). Estas diuturnidades dizem respeito respetivamente ao complemento do vencimento que premeia a estabilidade do/a colaborador/a na instituição.

### **Atividade 14: Visita a uma valência da Instituição**

Visitei as instalações do Centro Ilda Moreno, a Dr.<sup>a</sup>. apresentou-me a todos/as os/as colaboradores/as e mostrou-me o espaço.

### **Atividade 15: Organização dos documentos relativos aos/às Colaboradores/as**

A Dr.<sup>a</sup>. entregou-me vários documentos pertencentes aos/às colaboradores/as que estavam em diversas pastas. Coloquei no processo individual de cada colaborador/a os documentos e verifiquei novamente toda a informação no processo individual. Após concluída esta atividade, revi as comunicações internas, algumas foram anuladas.

### **Atividade 16: Finalização do Procedimento de Recrutamento e Seleção com os restantes documentos**

No procedimento de recrutamento e seleção faltava ainda toda a documentação necessária, então segui o modelo em papel e criei em suporte digital os seguintes documentos: guião para a análise curricular, guião da entrevista (propus uma nova estrutura através de pesquisas que realizei), grelha de ponderação (em caso de testes), ofício da não seleção e o relatório de seleção para o recrutamento e seleção interno e externo.

### **Atividade 17: Presença numa reunião sobre os Níveis de Proficiência**

Presenciei uma reunião com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos e dois técnicos de contabilidade sobre os níveis de proficiência relativamente à parte contabilística. Os técnicos elaboraram os níveis de proficiência pelos 5 níveis nas competências respeitantes à sua área e apresentaram a sua proposta à Dr.<sup>a</sup>.

### **Atividade 18: Visita às valências de ATL e Creche “Cantinho das Cegonhas”**

Visitei a valência de ATL e valência de creche, a Dr.<sup>a</sup>. mostrou-me as instalações e apresentou-me aos/às colaboradores/as, prosseguindo ao tratamento de assuntos com determinados colaboradores.

### **Atividade 19: Visita a uma valência da instituição**

Visitei o Centro Infante D. Pedro, a Dr.<sup>a</sup>. mostrou-me as instalações e apresentou-me a todos/as os/as colaboradores/as. Presenciei a assinatura do contrato de trabalho de duas colaboradoras.

### **Atividade 20: Observação de um pedido de candidatura**

Presenciei um pedido de candidatura na página net emprego. Esta página tem uma secção para a instituição que diz respeito às candidaturas, ao horário de trabalho e aos formulários a preencher.

A Dr.<sup>a</sup>. explicou-me dois tipos de contratos, os contratos de inserção referentes aos desempregados com subsídio de desemprego e o contrato de inserção+ que são os desempregados com subsídio de desemprego e segurança social que podem ser vítimas de

violação doméstica, por exemplo. De seguida, preenche-se um formulário de emprego, com vários quadros com todas as informações necessárias quer do/a colaborador/a que se vai contratar, quer da instituição.

### **Atividade 21: Visualização do Processamento do Subsídio de Natal**

Presenciei o processamento do subsídio de Natal com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos e a auxiliar administrativa da divisão dos recursos humanos. O processamento é automático, apenas tem que se colocar a data e o subsídio que se quer tratar, neste caso escolhe-se o Subsídio de Natal e o programa faz o processamento dos dados.

Após a realização do processamento, tem que se enviar à segurança social um documento que explique o que se vai pagar aos/às colaboradores/as, tudo descrito (o documento a enviar já está pré-definido). Na Segurança Social, na página da instituição pode-se observar o resumo (total das contas) e o extrato que é o valor recebido por cada colaborador/a. Depois do fim do mês, tem que se enviar no prazo de 10 dias os mapas para a segurança social.

### **Atividade 22: Explicação sobre Contratos de Inserção**

Reunião com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos sobre os contratos de inserção (ARA, InerSport e Cadeia Velha), onde me foi explicado que estes contratos correspondem a 2 anos de trabalho (8h diárias) e 6 meses de formação em que a IEFP contribui com 70% do vencimento nos 6 meses de formação (6h diárias).

Na fase de formação faz-se um dossier técnico - pedagógico dos/as colaboradores/as com a ficha de funcionário, o currículo e fotocópia do cartão de cidadão. Envia-se quatro mapas para cada contrato de inserção, um mapa para o centro de emprego porque são eles que também contribuem, um mapa com os meses que têm os recibos assinados e outro com a previsão futura do vencimento dos trabalhadores e ainda outros dois mapas com a formação comprovada e outra previsional. É também necessário enviar para o centro de emprego os recibos de vencimento assinados e, juntamente com os recibos vem a cópia da transferência e o extrato bancário.

### **Atividade 23: Presença numa reunião referente à questão da Gestão de Desempenho**

Nesta reunião sobre a questão da qualidade, foram distribuídos todos os mapas de competências já realizados a todos os grupos de trabalho e procedeu-se à revisão e redução das competências do perfil da função consoante as competências que já foram realizadas: o ideal é ficarem sete competências incluindo as competências pessoais e funcionais. No fim desta reunião, identifica-se quais as competências que estão construídas e ver se falta contruir mais alguma.

### **Atividade 24: Presença numa reunião referente às competências da Gestão de Desempenho**

Reunião com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos e com a Dr.<sup>a</sup>. responsável por finalizar os níveis de proficiência correspondentes às competências. A reunião passou por ver para cada função/tipologia profissional: as competências pessoais e funcionais, verificando a quem pertencem e atribuindo as competências mais adequadas para cada tipologia profissional, isto para construir o manual de funções.

### **Atividade 25: Realização de tabelas para o documento de Gestão e Desempenho**

Comecei a elaborar a tabela de gestão de desempenho para a realização de um documento que consiste em identificar o/a colaborador/a, a que área e divisão pertence, colocando uma tabela para os objetivos e identificando quais as competências quer pessoais quer funcionais que melhor se enquadram. Caso falte alguma competência, anoto para ver quais as que ainda faltam elaborar.

### **Atividade 26: Visualização de uma candidatura do Programa de expansão e desenvolvimento da Educação Pré-escolar**

A Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos explicou-me como também mostrou-me todo o processo da candidatura da instituição para o Fundo de Compensação Financeira do Referencial Remuneratório aos Educadores de Infância. O estado compromete-se a apoiar financeiramente as instituições em que a remuneração mensal média dos educadores de infância seja superior a um dado valor, valor esse estipulado no Despacho conjunto dos Ministérios da Educação e Ciência e da Solidariedade Social.

### **Atividade 27: Participação numa atividade de rua**

No âmbito das várias atividades dos projetos de rua, participei juntamente com os/as colaboradores/as responsáveis numa ação do projeto CLDS+ que tem como objetivo sensibilizar todas as escolas primárias e jardins-de-infância do concelho de Montemor-o-Velho, através de uma história de Natal redigida pela escritora Lurdes Breda. O objetivo deste projeto é a participação e angariação de retalhos de tecidos para construir um mega cachecol de natal para o concelho. Esta atividade permitiu ver a outra vertente da Gestão de Recursos Humanos.

### **Atividade 28: Participação nas Oficinas abertas “Famílias Ciganas – Reflexões e Práticas”**

A atividade faz parte do Projeto CLDS+ na biblioteca sobre as comunidades ciganas, visto que no concelho de Montemor-o-Velho existem três comunidades. Esta presença foi importante para ter uma noção do concelho onde a AFMP trabalha, tendo também em consideração que a AFMP tem várias atividades para auxiliar estas comunidades, em conjunto com a Câmara Municipal de Montemor-o-Velho.

Esta atividade contou com o provedor da Santa Casa da Misericórdia de Montemor-o-Velho, a vereadora da ação social da Câmara Municipal de Montemor-o-Velho, a Dr.<sup>a</sup> da Universidade Aberta, o representante do Alto Comissariado para as Migrações, do centro de estágio habitacional, uma Dr.<sup>a</sup> do gabinete de realojamento da Câmara Municipal de Coimbra, da AFMP, Coordenadora do Núcleo de Inserção Social de Montemor-o-Velho sobre as comunidades ciganas em Montemor-o-Velho.

### **Atividade 29: Presença na reunião do reajustamento dos preços dos produtos executados na Cadeia Velha**

Estive presente na reunião entre a Dr.<sup>a</sup> responsável pelos recursos humanos e a responsável pela Cadeia Velha, com o intuito de reajustar os preços dos produtos de pastelaria e padaria do empreendimento hoteleiro, com o objetivo de ver qual a margem que existe nos produtos para ver se realmente a AFMP tem lucro com a sua execução.

### **Atividade 30: Presença no seminário sobre empregabilidade**

Este seminário decorre na escola profissional Diogo de Azambuja em Montemor-o-Velho, conta com um jurado (fictício) composto pelas Dr.<sup>a</sup>. representantes da AFMP, com um representante da Câmara Municipal de Montemor – o- Velho, um representante da ADELO e outro representante da escola profissional. Esta atividade conta com nove blocos, cada um deles com vários vídeos, os alunos reuniam-se em equipas de quatro elementos e tinham que descobrir quais os vídeos que o júri mais gostou, cada equipa tinha que assinalar três vídeos que, de acordo com a sua observação, o júri tivesse gostado mais, chegando assim, a um vencedor.

Esta atividade encontra-se relacionada com a vertente do empreendedorismo do projeto CLDS+ e pretende levar à criatividade dos alunos.

### **Atividade 31: Divulgação do Projeto iMontemor+ aos alunos da Escola Profissional**

Sendo a AFMP a entidade executora deste projeto, fomos á escola profissional falar com os alunos do 3ºano (turmas de higiene e segurança no trabalho, multimédia e organização de eventos), sobre o projeto do mega cachecol de natal e o mega boneco de neve, e convidar os alunos a participarem com a obtenção de uma certificação. No fundo, os alunos tem que aplicar as técnicas que adquiriram ao longo destes três anos, na montagem do mega boneco de neve e do mega cachecol de natal. Para esta atividade é necessário a presença de uma formadora para a realização do projeto.

### **Atividade 32: Participação na atividade do Projeto iMontemor+: Empreendedorismo**

Esta atividade realizou-se na biblioteca para três grupos distintos: o primeiro grupo são licenciados e com o 12ºano, o segundo são os 9ºanos e, por último, em terceiro são o grupo do 6ºano e dos anos anteriores. A minha atividade passa por ajudar a Dr.<sup>a</sup>. a distribuir os formulários de inscrição dos grupos.

Esta atividade é constituída por três fases: o representante da Câmara a falar das oportunidades de emprego no concelho, a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos da AFMP a explicar sobre a influência da instituição no projeto e o Professor/Formador a falar um pouco do que é ser empreendedor (quais as competências do ser empreendedor, sobre a criatividade do ser empreendedor).

No fundo, o que se pretende é que as pessoas se inscrevam para as formações, que se realizaram no dia 22 e 29 de Dezembro para trabalhar a questão do empreendedorismo.

### **Atividade 33: Participação na atividade do Boneco de Neve e do Mega cachecol de Natal**

Participei em várias atividades do Projeto iMontemor+, do boneco de neve e do mega cachecol de Natal, nomeadamente: a reunião para saber quais os materiais necessários e quais aqueles que tínhamos e poderíamos utilizar, e saber quais os preços para encomendar os materiais, bem como ver algumas questões como o melhor local para colocar o boneco de neve

Nos restantes dias de formação para a realização do projeto estive presente a ajudar no que era necessário.

### **Atividade 34: Presença na reunião sobre o Plano de Atividades de Recursos Humanos**

Participação da reunião da Divisão de Recursos Humanos, com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos e o Eng.º de informática, sobre o Plano de Atividades de 2015. Esta reunião conta com a exposição e discussão dos vários pontos deste plano de execução anual, que diz respeito às ações/atividades.

As atividades que realizei relativamente a este plano: elaboração das folhas de registo/folhas de rosto de cada um dos pontos como a atualização dos processos individuais, a elaboração de candidaturas, a folha de presenças das ações de sensibilização, como também, uma pequena caracterização da AFMP, folha de registo da página web, da manutenção do parque informático, da renovação da rede informática e da elaboração de trabalho em vinil, estas últimas para entregar ao Eng.º. de informática.

### **Atividade 35: Elaboração de Comunicações Internas referentes às férias**

Esta atividade consistiu na elaboração de comunicações internas para os vários departamentos, preenchendo o nome dos/as colaboradores/as relativamente aos dias disponíveis no ano de 2015.

### **Atividade 36: Presença na reunião sobre o Manual de Funções**

Fui com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos ao Departamento de Formação e Educação Popular, reunir com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pela finalização do manual de funções. Após a análise do manual verifica-se quais as competências e tipologias profissionais que se devem elaborar.

### **Atividade 37: Presença na reunião na Cadeia Velha**

A reunião contou com as técnicas do HACCP relativamente aos produtos de pastelaria da cadeia velha, com o objetivo da realização de análises de qualidade anuais. Tendo como objetivo falar com as técnicas para fazer a implementação deste processo e de todas as normas de qualidade. Para isso, as técnicas indicaram todos os documentos que são necessários reunir para a criação do dossier com todas as informações importantes, procedendo também a três vistorias anuais e um seguimento presente.

### **Atividade 38: Presença na reunião relativa ao projeto CLDS+: Empreendedorismo**

Relativamente a uma atividade anteriormente realizada pela AFMP no Projeto iMontemor+ sobre ser o mais empreendedor a qual uma senhora não pôde comparecer na altura da atividade, foi marcada esta reunião na biblioteca, que contou com a presença da Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos da AFMP e o Dr.<sup>o</sup>. que representa o projeto.

Pretendemos saber enquanto instituição o que podemos fazer para ajudar a situação desta senhora que pretende abrir um cabeleireiro, para isso, a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos falou com esta senhora e obteve algumas informações importantes, como por exemplo, se tinha algum dinheiro para investir, o local que tinha pensado para abrir o cabeleireiro, sendo necessário saber todas estas informações para poder proceder-se a um estudo rigoroso para saber as despesas e as receitas que a senhora irá ter.

### **Atividade 39: Elaboração da lista dos/as colaboradores/as da Cadeia Velha**

Relativamente ao HACCP, é necessário enviar às técnicas várias informações sobre as colaboradoras que constituem a cadeia velha, para isso elaborei uma tabela da equipa com a informação da categoria, do nome, e da observação e ainda, tirei cópia das formações adicionais e do certificado de habilitações destas colaboradoras.

#### **Atividade 40: Organização dos currículos**

Analisei todos os currículos entregues na instituição ou enviados pela internet e coloquei nos dossiers respetivos à área funcional.

#### **Atividade 41: Tarefas para a realização do HACCP**

Relativamente a esta tarefa, houve uma reunião com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos e a colaboradora responsável pelo funcionamento do empreendimento hoteleiro Cadeia Velha, sobre quais os documentos necessários e as tarefas que cada colaboradora terá que realizar para a implementação do HACCP, na parte da pastelaria.

Após esta reunião, as minhas tarefas passam por me dirigir à Câmara Municipal para saber quais os documentos necessários para obter uma licença sanitária, proceder à realização dos fluxogramas dos produtos confeccionados na pastelaria, nomeadamente o doce típico de Montemor, proceder ao registo das limpezas de todos os materiais utilizados na pastelaria. Para me auxiliar nestas atividades, reuni-me com a colaboradora responsável pela pasteleira, e confirmei toda a informação importante, necessária para o dossier do HACCP.

#### **Atividade 42: Observação de todos os passos do processo salarial**

Reuni-me com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos e com a escriturária administrativa dos recursos humanos com o intuito de observar a realização do processamento de salários como também todos os passos necessários a executar. Antes de mais, as folhas de presenças chegam às mãos da escriturária administrativa que conta as faltas, descontos, quilómetros nas viagens de carro, tudo o que é necessário pagar e preenche no programa, na página de cada colaborador/a. Confirma-se tudo nas folhas de presenças e o próprio programa depois de ter os dados processa automaticamente, depois é só imprimir e verificar se, de facto, está tudo correto.

Após isto, processa-se o subsídio de férias, sendo que todos os meses é pago dois dias.

#### **Atividade 43: Presença na reunião com a técnica do HACCP**

A reunião foi na cadeia velha com a técnica do HACCP, a responsável pela cadeia velha e a Dr.<sup>a</sup>. responsável pela divisão de recursos humanos. A técnica entregou um

dossier de todos os documentos necessários referentes há contextualização da entidade que vai prestar os serviços, os protocolos, informação sobre os/as colaboradores/as, toda a informação necessária para as limpezas, manual de limpeza, as fichas técnicas dos produtos, a listagem dos produtos, entre outros. De seguida, a técnica procedeu também a uma análise da pastelaria e, posteriormente vai fazer um relatório.

#### **Atividade 44: Deslocação à Câmara Municipal para pedido de informações**

Nesta atividade, dirigi-me á Câmara Municipal e pedi informações sobre quais eram os documentos necessários para proceder-se á licença sanitária, originando a marcação de outra reunião para fornecer informações mais direcionadas para a questão da instituição.

#### **Atividade 45: Presença na reunião sobre o Plano de Atividades**

Presenciei a reunião da divisão de recursos humanos, com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos, a Dr.<sup>a</sup>. responsável pela higiene e segurança no trabalho, e o Eng.<sup>o</sup>. informático. Esta reunião tem como objetivo a realização do relatório de atividades do ano de 2014 (o que foi feito). Elaborei, relativamente à área dos recursos humanos, uma pequena introdução, os objetivos genéricos e o plano de execução anual.

#### **Atividade 46: Presença na reunião na Câmara**

A reunião foi com uma Dr.<sup>a</sup>. da Câmara que detinha conhecimentos sobre o licenciamento, responsável pelo urbanismo, também esteve presente a Dr.<sup>a</sup>. responsável pela divisão de recursos humanos e a Dr.<sup>a</sup>. responsável pela área de higiene e segurança no trabalho.

#### **Atividade 47: Presença na reunião com os/as Colaboradores/as do Projeto CLDS+**

Esta reunião contou com os/as colaboradores/as do projeto CLDS+ para tomar conhecimento dos projetos para o concelho que deviam servir para projetar Montemor, como o conhecimento dos produtos regionais. Concluiu-se que deveria haver uma reunião com várias entidades para saber se há possibilidade de patrocínio para colocar em prática estas ideias/projetos.

#### **Atividade 48: Presença na atividade da Oficina de Oportunidades**

Esta atividade pertence ao projeto CLDS+ e destina-se aos desempregados (desde a licenciatura ao primeiro ciclo). A Dr.<sup>a</sup>. responsável pela divisão de recursos humanos começou pela apresentação ao grupo dos conteúdos a dar na formação, fez ainda uma apresentação do currículo, do seu preenchimento e algumas questões referentes à apresentação numa entrevista. De seguida, os formandos ficaram com o Eng.<sup>o</sup>. responsável pela área de informática que irá dar formação durante dois dias sobre conceitos básicos.

#### **Atividade 49: Elaboração da listagem de empresas de Trabalho Temporário**

Esta atividade encontra-se ligada à anteriormente referida. Algumas formandas colocaram a questão das empresas de trabalho temporário. A minha tarefa baseia-se na pesquisa e elaboração de uma listagem para entregar a todos os formandos para ficarem com o conhecimento das empresas de trabalho temporário na região de Coimbra e Figueira da Foz.

#### **Atividade 50: Colaboração na Oficina de Oportunidades: Projeto CLDS+**

Esta atividade encontra-se ligada às atividades anteriormente referidas. A Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos e o Eng.<sup>o</sup>. de informática ajudaram as formandas a fazerem o seu currículo, e às licenciadas que já tinham currículo elaborado era apenas corrigir algumas “falhas”.

A minha função era auxiliar as formandas na elaboração do currículo, respondendo a questões que colocavam.

#### **Atividade 51: Presença na reunião na Cadeia Velha**

A reunião conta com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos e a colaboradora responsável pelo funcionamento da Cadeia Velha. Esta reunião serviu para informar as colaboradoras que estão em contratos de inserção, que estes iriam acabar de acordo com os moldes atuais, e não seria renovado o contrato. Estes contratos dizem respeito a 6 meses de formação e 2 anos de trabalho, sendo que os/as colaboradores/as tem que estar inscritos no centro de emprego.

Nesta reunião também foi entregue às colaboradoras uma folha referente às tarefas que é necessário realizar em cada espaço, isto com o objetivo da rotatividade das

colaboradoras, ou seja, sabem exatamente que tarefas têm que executar num determinado espaço.

#### **Atividade 52: Observação do Processamento de Vencimentos: todas as fases**

Nesta atividade estive com a escriturária da divisão de recursos humanos que me explicou todas as fases, como também observei todos os passos que são necessários fazer previamente ao processamento dos vencimentos.

Em primeiro lugar, faz-se a contagem dos dias que os/as colaboradores/as trabalham, quando faltam e justificam, não têm direito a subsídio de alimentação. O processamento dos vencimentos é automático, como o subsídio de férias, quando algo está errado é necessário rever os processos. Após a conclusão do processamento retira-se as listagens para o controlo da instituição, bem como os totais gerais de todos os meses.

#### **Atividade 53: Participação na Organização do jantar de Aniversário da Instituição**

Particpei na organização do jantar de aniversário da AFMP, auxiliando na organização do espaço, desde, a colocação das mesas de forma a haver mais espaço, organização de talheres, pratos, toalhas, por exemplo.

#### **Atividade 54: Organização de dados para uma Ação de Formação**

A Dr.<sup>a</sup>. responsável pela divisão de Recursos Humanos forneceu-me uma folha com os nomes dos/as colaboradores/as selecionados para uma ação de formação de Higiene e Segurança no Trabalho.

A minha tarefa foi verificar nos processos dos/as colaboradores/as, o cartão de cidadão, número de contribuinte, certificado de habilitações e currículo e digitalizá-los, para ficarem disponíveis para enviar para a entidade formadora.

#### **Atividade 55: Atualização de Informação e Criação de pastas dos/as Colaboradores/as**

Coloquei documentação dos/as colaboradores/as nas pastas respetivas a cada um e criei novas pastas para colaboradores/as novos. Atualizei também a listagem dos/as colaboradores/as.

### **Atividade 56: Realização da Comunicação Interna a todos/as os/as Colaboradores/as da formação**

Através do modelo de comunicação interna que a Dr.<sup>a</sup>. me forneceu, realizei para todos/as os/as colaboradores/as selecionados/as uma comunicação interna a informá-los da ação de formação anexando também uma ficha de inscrição.

### **Atividade 57: Participação na atividade do Projeto Parentalidades**

A atividade faz parte do projeto de Parentalidades: “Montemor em festa pela igualdade” onde todos/os colaboradores/as da instituição, bem como os cidadãos do concelho podiam participar e beneficiar de aulas de yoga do riso e zumba. Esta atividade junta esforços e recursos do projeto Parentalidades (programa de cidadania ativa), a Câmara Municipal de Montemor, o projeto iMontemor+ (CLDS+), AFMP, ADELO, núcleo local de inserção de Montemor, Santa Casa da Misericórdia e Casa do Povo de Arazede.

Esta atividade tinha como objetivo vivenciar atividades onde se pretende proporcionar momentos de bem-estar, felicidade, inter-relacionamento e convívio, comemorando o dia internacional da mulher.

### **Atividade 58: Organização do stand da AFMP no Festival do Arroz e da Lampreia**

A AFMP detinha no Festival do Arroz e da Lampreia dois stands, um dizia respeito à venda de pinhas de Montemor, doce que a instituição faz no empreendimento hoteleiro da Cadeia Velha, e outro stand para os lanches e jantares para todos os colaboradores da feira.

A atividade consta na organização da montagem dos stands, bem como a organização do trabalho em equipa.

### **Atividade 59: Observação do Processo de Candidatura**

Observei a Dr.<sup>a</sup>. elaborar e enviar uma candidatura net emprego, havendo dois tipos de contrato de emprego, são eles: o contrato emprego-inserção e o contrato de emprego-inserção+. A instituição já tem um número de utilizador, e o objetivo é o recrutamento de dois/duas colaboradores/as. A net emprego depois envia uma mensagem de informação

como a candidatura foi processada e qual o seu estado, se alguém preencher os requisitos pedidos o centro de emprego entra em contato com a Dr.<sup>a</sup>.

#### **Atividade 60: Elaboração de um Protocolo de Parceria**

Elaborei um protocolo de parceria, segundo o modelo fornecido. Este protocolo tem como intuito a parceria com algumas entidades, das quais os/as colaboradores/as podem beneficiar de alguns serviços. Este protocolo é composto pela identificação da instituição – AFMP, da outra entidade e a vantagem para ambas as partes ao realizarem o protocolo.

#### **Atividade 61: Participação da atividade do Projeto CLDS+**

Particpei na atividade do Projeto CLDS+ com os desempregados desde o grau de licenciatura até ao 4ºano. A atividade consta em divulgar uma atividade que se vai realizar nos dias 30, 31 de Março e 1 de Abril na biblioteca, sendo que dia 30 e 31 direciona – se para os conhecimentos básicos de informática com o Eng.º informático da instituição e dia 1 de Abril seria com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos que auxilia na elaboração dos currículos e cartas de apresentação.

#### **Atividade 62: Inscrição dos/as Colaboradores/as na página da Entidade Formadora**

A minha atividade passa por ir á página da entidade formadora, isto é, responsável pela ação de formação de higiene e segurança no trabalho, e atualizar os dados dos/as colaboradores/as que já estavam inscritos e inscrever os restantes.

#### **Atividade 63: Confirmação da Ação de Formação aos/às Colaboradores/as**

Previamente à ação, realizei todos os telefonemas aos formandos a confirmar a data e hora da ação.

#### **Atividade 64: Presença na abertura da ação de formação**

Estive presente, juntamente com a Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos na abertura da ação de formação. A Dr.<sup>a</sup>. apresentou aos/às colaboradores/as o seu formador bem como o representante da entidade formadora.

### **Atividade 65: Atividade do Projeto iMontemor+**

Esta atividade foi promovida pelo projeto iMontemor+, Oficina de Oportunidades que conta com três reuniões: a primeira para os licenciados, a segunda para o 12º ano e, a terceira para o 9º, 6º e 9º ano. Esta atividade tem como intuito divulgar e atrair as pessoas para participarem numa ação nos dias 6, 7 e 8 de Maio. Esta ação conta com formação de informática (conhecimentos básicos) e dia 8 com a elaboração de currículos e carta de apresentação.

Nesta atividade auxiliei a Dr.<sup>a</sup>. a distribuir as folhas de presença para as pessoas que assistiram à apresentação assinarem.

### **Atividade 66: Organização de documentos e Criação de novas pastas dos/as Colaboradores/as**

A minha tarefa passa por organizar documentos referentes aos/às colaboradores/as e colocá-los nas pastas respetivas, criar novas pastas para os/as colaboradores/as mais recentes da instituição, criar também separadores e lombadas novas para vários dossiers, e, organizar currículos e colocá-los nos dossiers correspondentes a cada área de trabalho.

### **Atividade 67: Visita às valências: Jardim-de-infância de Gatões e Liceia**

Acompanhei a Dr.<sup>o</sup>. responsável pelos recursos humanos, o Dr.<sup>o</sup> responsável pela medicina do trabalho e a Dr.<sup>a</sup>. responsável pela higiene e segurança no trabalho para fazer a visita médica aos/às colaboradores/as das valências de Gatões e Liceia. Adquiri conhecimento do que é necessário que cada valência possua a nível de higiene e segurança e também, sobre a leitura e identificação da informação referente aos extintores.

### **Atividade 68: Realização da listagem de todos os/as Colaboradores/as**

Realizei uma listagem de todos/as os/as colaboradores/as, tomando nota através dos processos individuais, do número do CC/BI e do NIF (número de contribuinte) com o objetivo de verificar quais as formações que os/as colaboradores/as detêm.

### **Atividade 69: Elaboração de Fichas de Presença**

Elaborei, através de um modelo fornecido pela Dr.<sup>a</sup>., fichas de presença para uma ação, que se desenvolve em três dias distintos. Realizei a listagem por ordem alfabética e numerada dos/as colaboradores/as participantes.

### **Atividade 70: Elaboração de um novo Processo para um/a Colaborador/a**

Realizei um novo processo para uma colaboradora, a Dr.<sup>a</sup>. mostrou-me um processo já existente para eu seguir o exemplo. Fiz a lombada e todos os separadores do dossier e coloquei toda a informação da colaboradora nos respetivos separadores.

### **Atividade 71: Presença do Projeto iMontemor+: apresentação**

A Dr.<sup>a</sup>. responsável pela divisão de recursos humanos começou a apresentação deste projeto por explicar ao grupo os conteúdos a dar na formação, fez ainda uma apresentação do currículo, do seu preenchimento e algumas questões referentes à apresentação numa entrevista, no fundo, todas as questões a considerar. De seguida, os formandos ficaram com o Eng.<sup>o</sup>. responsável pela área de informática que irá dar formação durante dois dias sobre conceitos básicos.

### **Atividade 72: Participação na atividade do Projeto iMontemor+**

Esta atividade contou com a presença da Dr.<sup>a</sup>., responsável pelos recursos humanos e do Eng.<sup>o</sup>. informático, para auxiliar os formandos a elaborarem o currículo e a sua carta de apresentação. O meu papel nesta atividade era dar apoio aos formandos em eventuais dúvidas em expor a informação no currículo.

### **Atividade 73: Presença na formação do Projeto CDLS+**

Uma vertente deste projeto é uma formação que tem por âmbito reintegrar algumas “funcionárias” em diferentes valências, conta assim com três dias de formação em sala e cinco dias de formação nas diferentes valências, desempenhando várias funções e presenciando as atividades com as crianças.

Esta formação foi dada a quatro formandas e conta com uma breve explicação sobre a AFMP e as suas diferentes valências, por parte da Dr.<sup>a</sup>. responsável pelos recursos humanos e depois a técnica de higiene e segurança no trabalho fez uma pequena

apresentação relativa à higiene e segurança e os cuidados a ter em conta no contexto de trabalho, como também algumas noções mais gerais.

De seguida, desloquei-me juntamente com a Dr.<sup>a</sup> responsável pelos recursos humanos às várias valências para proceder à apresentação das formadoras nos seus novos postos de trabalho durante o período da formação.