

1. INTRODUÇÃO

Recursos humanos desmotivados são uma dificuldade a evitar em qualquer organização, sendo necessário eliminar o problema à partida e apresentar soluções que minimizem os efeitos de ter colaboradores desmotivados, de forma a otimizar a qualidade dos serviços e a facilitar a identificação dos funcionários com a missão e objectivos da organização.

Na sua generalidade as IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) têm dificuldade nesta matéria, pois a dispersão de valências, os horários e salários praticados, são factores frequentes de desmotivação. É assim que surge a necessidade deste projecto, a implementação de um modelo associando a gestão da formação e a avaliação de desempenho, que permita trazer, não só ganhos qualitativos para a Instituição, mas também para os seus colaboradores.

A Metodologia utilizada pretendeu assim intervir na realidade vivida na organizações, procurando através da análise bibliográfica e documental, aplicação de questionários ou reuniões e visitas efectuadas, avaliar e apreciar qual a situação em que estas se encontravam, para que de uma forma sustentada se conseguissem atingir os ganhos qualitativos pretendidos.

A aplicação adequada de um modelo deste tipo poderá ser um instrumento indispensável no processo de crescimento organizacional e individual, possibilitando a motivação, aprendizagem e o desenvolvimento conjunto das organizações e seus colaboradores.

1.1 - ENQUADRAMENTO GERAL

Os vários anos de experiência profissional, são suficientes para perceber que a avaliação de desempenho e a aplicação de políticas adequadas de formação poderão ser um factor chave no sucesso das organizações.

A aposta numa estratégia concertada entre avaliação de desempenho e formação deverá ser uma opção das organizações, visando a manutenção de profissionais motivados e em linha com os objectivos organizacionais definidos.

A dicotomia factor humano/resultados esperados, leva a que as IPSS no quadro geral de competitividade actual, tenham que repensar as suas formas de gestão recursos humanos, estabelecendo novas mentalidades voltadas para a melhoria da qualidade dos seus serviços e da sua produtividade, devendo assim valorizar, motivar, envolver e comprometer os seus colaboradores dentro da organização.

O grande desafio deste estudo será fornecer indicações às IPSS em estudo, de qual o caminho a trilhar para aplicação de um sistema de avaliação de desempenho, que permita igualmente estabelecer percursos formativos adaptados às necessidades das mesmas e o desenvolvimento de uma gestão de formação capaz de ser o motor do desenvolvimento das Instituições.

O facto de terem sido escolhidas três Entidades para aplicação do modelo, visa enriquecer o estudo, tornar o sistema mais completo e com possibilidade de ser aplicado no futuro a um número mais alargado de Instituições.

1.1.1 - IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

O actual estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho e formação, inexistente neste tipo de Entidades e considerado pelas mesmas como um garante de qualidade.

O estudo é assim exequível pois as IPSS em causa, ainda não têm um sistema de avaliação de desempenho e uma política de gestão de formação implementada, sendo que as mesmas estão interessadas na execução do projecto em análise, possibilitando a formatação do mesmo como modelo de investigação/acção e a aplicação a curto prazo das medidas apresentadas.

O facto de ser um estudo independente pode ser o garante de uma correcta gestão de percepções, a oportunidade ideal para apresentar ideias, soluções e uma base de trabalho que não cause desconfiança nos colaboradores e que permita a melhoria qualitativa das Instituições.

O projecto responde à necessidade em adequar de forma sustentada, a aplicação de um sistema de avaliação a um modelo de formação, que possa ser um garante e um instrumento poderoso no desenvolvimento das competências dos trabalhadores das Entidades.

1.1.2 - LIMITAÇÕES DO PROJECTO

A limitação do estudo a três Entidades, pode condicionar uma análise global e limitar a real percepção do modelo a apresentar.

O número de valências e categorias profissionais existentes em cada Entidade não permitir adequar correctamente o modelo, pois pode obrigar a apresentar soluções

alternativas de formação e avaliação de desempenho, de acordo com a área funcional em causa e o sector na qual os colaboradores estão inseridos.

Um modelo completo e estabilizado, deveria pelo menos desenvolver mais a temática da definição de competências, contudo face à limitação temporal e ao facto de não ser um dos objectivos do projecto de mestrado, esse estudo terá que ser efectuado posteriormente pelas Entidades ou quem sabe em posteriores colaborações.

1.2 - PROBLEMA DE ESTUDO

A problemática que despertou o interesse em elaborar a actual pesquisa decorre da dificuldade que as IPSS sentem em avaliar adequadamente os seus colaboradores e como aliar esta avaliação a uma política de formação adaptada às suas limitações financeiras e de estrutura.

O tema em estudo procurará responder à questão: como avaliar os colaboradores das IPSS, aplicando posteriormente uma gestão da formação que permita corrigir, melhorar e motivar os mesmos de forma a melhorar o seu desempenho e a qualidade geral das Instituições.

1.3 - OBJECTIVOS

O objectivo deste trabalho é reflectir e apresentar propostas para a implementação integrada de um modelo avaliação de desempenho/formação nas três IPSS em estudo, mas que permita simultaneamente uma utilização posterior em Entidades similares e a adequação do modelo em situações análogas.

1.3.1 - OBJECTIVO GERAL

Avaliar e verificar quais os efeitos que a aplicação de um modelo integrado de avaliação de desempenho e gestão de formação tem na melhoria qualitativa dos serviços das IPSS em estudo e no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores.

1.3.2 – OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar se existe definições de tarefas e estabelecimentos de metas aos colaboradores das Instituições;
- 2) Identificar se existem indicadores de desempenho em vigor na Instituições;
- 3) Identificar se existe uma politica de formação seguida pelas Entidades;
- 4) Identificar quais as necessidades de formação e respostas formativas adequadas às Entidades;
- 5) Identificar qual o método de avaliação de desempenho adequado às Entidades
- 6) Verificar se existe algum sistema de apoio que permita prestar informações a colaboradores e Entidades.

2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 – ENQUADRAMENTO

A metodologia utilizada para a concretização do actual projecto pretendeu ir de encontro a uma revisão bibliográfica sobre avaliação de desempenho, gestão da formação, procurando também um certo enquadramento complementar com a motivação e a gestão de competências, tendo a literatura consultada estreita relação entre estes importantes conceitos da gestão estratégica de recursos humanos

Esta revisão tem um papel fundamental no actual estudo, pois permite uma contextualização e um enquadramento essencial à problemática da avaliação de desempenho e a sua possível interligação com a gestão de formação, referenciando e enquadrando o conhecimento produzido em trabalhos anteriores e relacionando o actual estado da arte sobre o muito que se têm produzido sobre os principais temas em análise.

É importante motivar os recursos humanos das organizações pois o ser humano é de tal forma complexo que poderá perder-se um bom profissional, pelo simples facto de este não estar devidamente motivado, tanto, na sua vida profissional como pessoal. Segundo Seixo (2004, pag. 5),...“falar de pessoas é falar do recurso que com as suas competências e vontade pode e deve constituir a maior vantagem distintiva. Falar das pessoas é falar da energia que alimenta as organizações enquanto sistema social. Mas, falar das pessoas é, também, falar de seres únicos, de homens e mulheres com vida familiar, medos, hábitos, ambições, percepções sempre diferentes e, tantas vezes, imprevisíveis”.

Mitchel, *et al* (1987, pag. 489), afirma que "os dois factores importantes para o êxito da motivação dos trabalhadores são (1) a facilidade com que os comportamentos

correctos de trabalho podem ser aprendidos, e (2) as recompensas que se fundamentam nesses comportamentos. Os funcionários querem saber se estão a fazer bem. Eles querem *feedback*, para que possam aprender o que estão fazendo certo e o que estão a fazer de errado, e como podem fazer coisas melhores. Além disso, querem ser reconhecidos e recompensados por um trabalho bem feito. O processo de avaliação de desempenho pode servir a ambas as funções. Pode fornecer *feedback* para o aconselhamento e aprendizagem, e pode fornecer informações avaliativas sobre qual a base das recompensas a conceder.”

E a obtenção de *feedback*, a possibilidade de aprender mais e de conquistar recompensas baseadas no esforço individual de cada um, faz com que os índices de motivação cresçam exponencialmente, sendo este um elo importante no enquadramento da avaliação de desempenho e formação.

Ceitel (2006, pag. 116), afirma sobre outro dos temas paralelos ao estudo que...“a gestão por competências constitui a resposta mais eficaz à competitividade empresarial ao dirigir e orientar as condutas e os comportamentos à eficiência e eficácia organizacional no mercado. “

Ou seja, apesar destes dois conceitos (motivação e competências) não serem o objecto principal do estudo poderão ser importantes para podermos compreender toda a problemática inerente ao estudo, pois o objectivo será construir um sistema avaliação de desempenho/formação que permita manter os trabalhadores motivados e em simultâneo ser a ponte para o aumento e manutenção de competências dos colaboradores.

E apesar de o tema competências ficar para aprofundar em colaborações futuras, é útil referir que sem o devido enquadramento das mesmas é impossível colocar um modelo deste tipo a funcionar em pleno.

Segundo Camara *et al* (2007, pag. 341/342), os Sistemas de Gestão de Recursos Humanos tendem a basear-se em competências, principalmente nos seguintes casos:

- “O recrutamento é feito de harmonia com o perfil de competências dos cargos a preencher;
- O desempenho individual também é avaliado de acordo com o grau de atingimento, pelo colaborador, do perfil ideal de competências da função;
- A formação enfoca-se na correcção de possíveis *gaps* de competências;
- As recompensas premeiam competências, de acordo com valores de mercado;
- As carreiras constroem-se em volta das competências existentes e a desenvolver.”

Camara *et al* (2007, pag. 342), complementa referenciando que “As competências transformaram-se num elemento pivô que passou a permitir às Empresas concentrarem-se nos aspectos essenciais do seu negócio e disporem de um Capital Humano que tivesse a flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade necessários para dar resposta aos desafios da envolvente”.

Torna-se assim importante definir o conceito, sendo que para Camara *et al* (2007, pag. 343), competência é “o 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 da estratégia da empresa.”

É a demonstração de um talento natural na prática e conhecimentos: “os modos concretos que utiliza para mobilizar as suas capacidades para acções concretas” Ceitil (2006, pag. 30).

Assim a principal estratégia para obter bons resultados, terá como ponto de partida a correcta caracterização das Entidades, a sua missão e valores, a identificação cuidada das competências e motivações dos seus colaboradores e a sua relação com o bom desempenho organizacional. A partir daqui, poderemos assim estabelecer a base de um futuro modelo de avaliação de desempenho e conseqüentemente quais as necessidades de formação das organizações e a gestão de formação possível, face ao contexto em que estas estão inseridas.

2.2 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Chiavenato (2006, pag. 265) afirma que, “a avaliação de desempenho é um meio, um método, uma ferramenta e não um fim em si mesmo. É um meio para obter dados e informações que possam ser registados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano nas organizações”,

Jorge e Silva (2000, pag. 75), referem como principais objectivos da mesma:

- A. Conhecimento profundo quer do empregado com a sua personalidade específica, quer das funções que lhe estão adstritas.
- B. Orientar adequadamente os colaboradores atendendo às suas aptidões, capacidades e interesses, melhorando para isso os níveis de supervisão.
- C. Detectar necessidades de formação.**

Moura (2000, pag. 106), afirma que “o objectivo central da avaliação de desempenho é o de avaliar o trabalho dos empregados de forma correcta e completa. Este objectivo é comum à perspectiva micro e macro. No entanto, enquanto a abordagem micro coloca o enfoque na análise dos comportamentos individuais sobre o desempenho, a abordagem macro centra-se nas iniciativas desencadeadas pela empresa

para configurar o instrumento de avaliação do desempenho, de modo a que este contribua de forma positiva para a eficácia dos empregados e se integre na estratégia de negócio.”

Estratégia de negócio que acima de tudo deve ser única e um entendimento entre Entidade e colaborador, pois segundo Maduxx (1991, pag. 14), “as avaliações de desempenho não são procedimentos adversos. São um laço de comunicação essencial entre duas pessoas com um propósito comum”.

Propósito comum que terá que ser incutido e estimulado, incutindo no trabalhador a perspectiva de que os ganhos serão mútuos com a aplicação de um qualquer processo de avaliação de desempenho. Esse é um trabalho prévio que terá que ser feito pelos responsáveis das Entidades, aquando da implementação do mesmo.

É nesta linha de pensamento que Caetano (2000, pag. 360), citando McGregor (1957), “considera que os principais objectivos que levam as organizações a implementar um sistema de avaliação de desempenho se prendem com a satisfação de três necessidades, sendo uma da organização e duas do indivíduo. Ao nível da organização, a avaliação de desempenho ajuda as decisões administrativas ligadas às transferências, às remunerações, etc. Ao nível do indivíduo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional.”

É esta a mensagem que um sistema de avaliação deve fazer passar, ou seja, que o mesmo não é só importante para a Entidade, mas também um instrumento poderoso para o crescimento profissional e mesmo individual dos colaboradores.

Chiavenato (1995, pag. 263), complementa ao afirmar que “de acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação de desempenho pode colaborar na

determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização.”

Assim nessa linha de pensamento, Chiavenato (1995, pag. 267, estabelece que os objectivos fundamentais de qualquer processo de avaliação de desempenho podem resumir-se em três facetas:

1. “Permitir condições de mediação do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;”
2. “Permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração;”
3. “Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efectiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objectivos organizacionais e, de outro, os objectivos individuais.”

Opinião partilhada em parte por Mitchel *et al* (1987, pag. 489), ao afirmar que a “Avaliação de Desempenho serve dois propósitos principais. Primeiro, serve como base para importantes decisões administrativas...Por outro lado, serve também como base para o desenvolvimento do colaborador. As informações obtidas a partir de uma avaliação de desempenho podem servir como forma de *feedback* para o colaborador e como guia para a definição das necessidades de formação.”

Feedback que é aliás tema recorrente na literatura consultado, como se verifica nas palavras de Galpin (2000, pag. 147), ao afirmar que “ as pessoas precisam de *feedback* para aprender, crescer e melhorar. Sem ele, a aprendizagem e a mudança irão ocorrer por mero acaso, na melhor das hipóteses ou, pior ainda, poderão estagnar.

Quando um indivíduo, uma equipa, ou uma organização para de aprender, o desempenho deixa de melhorar. *O feedback e o Coaching* possibilitam o ajuste regular de esforços das pessoas no sentido do alcance dos objectivos da mudança.”

Mudança que pode ser encarada como um dos objectivos último do nosso modelo, pois o propósito de avaliar para melhorar as competências dos colaboradores das Instituições é sem duvida aquele que sustenta qualquer processo de avaliação de desempenho e um denominador comum a todas as teorias e autores que se debruçaram sobre o tema.

Factos facilmente verificados na sustentação defendida por Branton *et al* (1999, pag. 215), com a sua afirmação de que “há uma variedade de finalidades declaradas num processo de avaliação, sendo a justificação mais racional e usual e para a que refere que é usada para melhorar o desempenho individual. No entanto, sob esta justificação mais ampla, surgem um número de razões mais focadas”. Branton *et al* (1999, pag. 215), citando Phil Long (1986), diz que as razões para a avaliação de desempenho, são as seguintes:

“- **Avaliar necessidades de formação e desenvolvimento;**

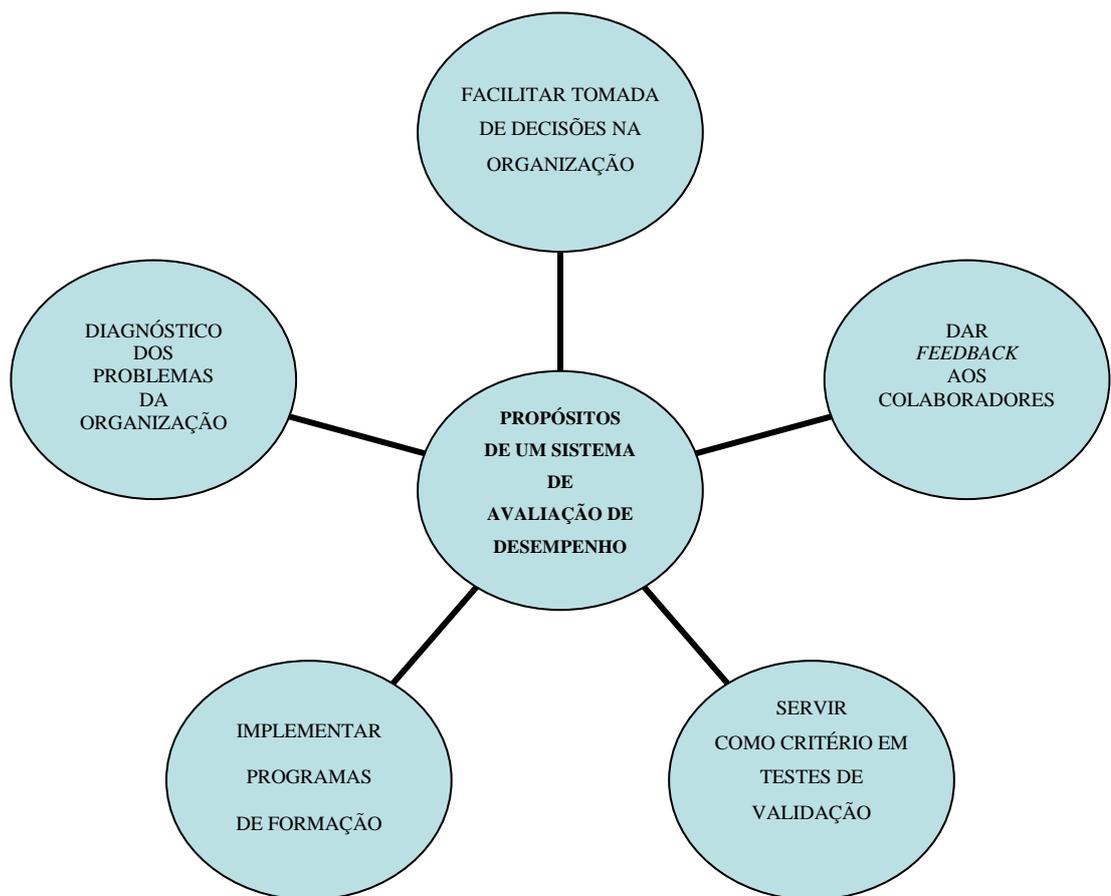
- Ajuda a melhorar o desempenho actual;
- Análise do desempenho passado;
- Avaliar o potencial futuro e possibilidades de promoção;
- Auxiliar nas decisões de planeamento de carreira;
- Definir objectivos de desempenho
- Avaliar os aumentos ou novos níveis salariais.”

Estas razões são invariavelmente mencionadas, senão vejamos a opinião de Cascio (1998, pag. 303), que apesar de usar outras palavras, considera que "em geral, a avaliação serve um duplo objectivo: (1) para melhorar o desempenho do trabalho dos trabalhadores, ajudando-os, em seguida a perceber e utilizar todo o seu potencial na realização das suas missões dentro da empresa, e (2) para fornecer informações aos trabalhadores e gestores para utilização na tomada de decisões relacionadas com o trabalho. Mais especificamente, as avaliações servem as seguintes finalidades:

1. As avaliações fornecem a justificação legal e formal para as decisões da organização, para promover colaboradores; para eliminar executantes marginais ou com baixa performance; para treinar, transferir, disciplinar, para justificar aumentos por mérito (ou não). Pode servir também como uma base para reduzir o tamanho do grupo de trabalho. Em suma, a avaliação serve como um contributo essencial para administrar formalmente um sistema de recompensas ou punições dentro da organização.
2. As avaliações são utilizadas como critérios de validação em testes. Isto é, os resultados dos testes são correlacionados com resultados de avaliações para avaliar a hipótese de que os resultados dos testes significam um melhor desempenho no trabalho. No entanto, se as avaliações não são cuidadosamente definidas, ou se são tomadas considerações que podem influenciar os resultados das avaliações de desempenho, estas não podem ser usadas legitimamente para qualquer finalidade.
3. As Avaliações fornecem *feedback* aos funcionários, para assim servir de veículo na progressão pessoal e no desenvolvimento de carreiras.

4. Identificadas as necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores, as avaliações podem ajudar a estabelecer objectivos para os programas de formação
5. Como resultado das especificações adequadas e níveis de desempenho, as avaliações podem ajudar a diagnosticar problemas organizacionais. Fazem isso através da identificação de necessidades de formação, conhecimentos, habilidades, competências e outras características a considerar na contratação, fornecendo uma base para a distinção entre colaboradores eficazes e ineficazes. A avaliação de desempenho, representa portanto o início de um processo, ao invés de um produto final.” (Cascio, baseando-se em Jacobs *et al*, 1980).

Figura 1 – Propósitos de um sistema de Avaliação de Desempenho.



FONTE: Adaptado de Cascio, 1998, pag. 304, figura 8.2

A avaliação de desempenho deve ser assim encarada por dirigentes e colaboradores como um instrumento que cria uma direcção, algo que faz com que as pessoas assumam responsabilidades, definam metas permitindo o desenvolvimento pessoal e profissional, através de uma aprendizagem contínua e de um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento, devendo ter como objectivos, não só a resolução de problemas de curto prazo, mas apontar para o longo prazo como meta, tentando trazer benefícios contínuos para a organização e para o colaborador.

De acordo com Camara *et al* (2007, pag. 443), “a gestão de desempenho é uma tarefa-chave na gestão das pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos Colaboradores”.

2.3 – GESTÃO DA FORMAÇÃO

Os benefícios referidos anteriormente, implicam uma adaptação das Organizações aos padrões actuais da sociedade, onde as constantes mudanças de comportamento organizacional fazem com que, para manter a competitividade, as organizações necessitem de reformular os seus modelos e a sua forma de abordar o processo de avaliação de desempenho. Não basta avaliar, à que fazê-lo de forma activa e procurar soluções para os problemas que a avaliação colocou a descoberto.

Por esse motivo Caetano e Vala (2000, pag. 359), dizem que “ao nível da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo de desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, **formação**, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização.”

Se fizermos uma análise dos autores estudados, entre outros pontos de convergência, o usar a avaliação de desempenho para estabelecer planos e programas de formação é ideia comum a todos eles e uma forma de retirar ênfase a um modelo de avaliação passiva para centrar o mesmo numa avaliação activa do desempenho.

É então na formação e na gestão da mesma, que iremos incidir a outra base do nosso estudo, pois ao termos a correcta avaliação dos nossos colaboradores, o passo seguinte será dotar os mesmos de novas competências, pois, tal como afirma Silva, Paulo (2006, pag. 62) “Um dos aspectos encontrados quando avaliamos o sucesso das organizações e a competitividade das economias e dos territórios é a qualificação das pessoas. Para se conseguir ter pessoas qualificadas devemos pensar a formação como dimensão da política estruturante e estratégica das unidades económicas.”

Ou seja, podemos usar a avaliação para a partir destes conceitos estabelecer planos de formação, ciclos de formação, tipos de formação, podendo esta abordagem ter como princípio pressupostos defendidos por Camara *et al* (2007, pag. 557) - quadro 1.

Quadro 1 – Pressupostos dos processos formativos

	Formação Tradicional	Formação para o desenvolvimento
Paradigma Organizacional	Fazer rápido e bem	Aprender a aprender
Vertentes da acção de formação	Reactiva	Reactiva e Proactiva
Áreas de acção nas Competências	Saber, Saber-Fazer, e Saber Estar	Saber, Saber-Fazer, Saber Estar, Querer- Fazer e Poder Fazer
Inteligências	Inteligência Racional	Inteligência Racional e Emocional
Fonte de Motivação	Extrínseca – forçar a mudança	Intrínseca – Encontrar a mudança
Modalidades de Formação	Sala e <i>On the Job</i>	Sala, <i>on the job, outdoor, on-line(b-learning), coaching e mentoring</i>

Modelo de Aprendizagem	Linear, <i>Feedback</i> negativo, estudo, observação, escuta, aprendizagem do ciclo simples, como se deve fazer	Não linear, em espiral, <i>feedback</i> positivo, aprendizagem adaptativa de ciclo duplo, reestruturação sucessiva de mapas mentais.
Resultados	Curto Prazo	Curto, médio e longo prazo

Fonte: Adaptado de Camara *et al*, 2007, pag. 557

O quadro poderá ser assim o início de algo que se pretende ser a base de um processo formativo a aplicar nas Instituições em estudo, que segundo, Camara *et al* (2007, pag. 557), será o factor de desenvolvimento das pessoas (cérebros) e dos seus recursos humanos.

Cascio (1998, pag. 262), refere que “a formação é constituída por programas planeados para melhorar o desempenho a nível individual, grupo e/ou níveis organizacionais. Melhor desempenho, por sua vez, implica que houve mudanças mensuráveis no conhecimento, competências, atitudes e / ou comportamento social.”

O mesmo autor (1998, pag. 278 e 279), complementa o referido anteriormente que "para escolher o método de formação (ou combinação de métodos) que melhor se encaixa numa determinada situação, deve-se em primeiro lugar definir cuidadosamente o que se deseja ensinar. Esse é o propósito da fase de avaliação das necessidades. Só então se pode escolher um método que melhor se ajusta a esses requisitos. Para ser útil, o método deve compreender as condições mínimas para a efectiva necessidade de aprender, ou seja, o método de formação deve:

- Motivar os formandos para melhorar seu desempenho;
- Ilustrar claramente o desejado em termos de competências a adquirir;
- Permitir que o formando possa participar activamente;

- Proporcionar uma oportunidade de praticar;
- Fornecer *feedback* em tempo útil relativamente ao desempenho do formando;
- Fornecer meios de reforço enquanto o formando aprende;
- Ser estruturada do simples para a aplicação de tarefas mais complexas;
- Ser adaptável a problemas específicos;
- Incentivar a transferência positiva dos ensinamentos da formação ao trabalho.”

Na linha de afirmações anteriores temos novamente patente a percepção de que em qualquer processo formativo o *feedback* é dos instrumentos mais importantes, reforçando Cascio (1998, pag. 275), esta ideia ao afirmar que para este “ter maior impacto, deve ser demonstrado o mais rapidamente possível e após o formando demonstrar bom desempenho. Precisa ser instantâneo, mas não deve haver confusão relativamente aquilo que o formando fez e qual a reacção do formador a essa atitude.”

A formação só é útil se conseguir trazer reflexos positivos e isso pressupõe predisposição por parte dos colaboradores para aprender. Dessler (1997, pag. 251), defende que a formação "é essencialmente um processo de aprendizagem. Para formar os colaboradores é portanto útil, saber algo sobre como as pessoas reagem à aprendizagem”, sustentando que este processo é suportado por 3 momentos.

O autor, em primeiro lugar, baseado em Kenneth Wexley e Gary Yukl e na teoria apresentada de seguida, defende que “é mais fácil para os formandos compreender e lembrar os conteúdos que para eles têm mais significado”:

1. “No início da formação, deve-se fornecer aos formandos uma visão geral dos conteúdos a apresentar. Conhecer a visão global, facilita aprendizagem;

2. Usar uma variedade de exemplos familiares na apresentação dos conteúdos;
3. Organizar o material para que sejam apresentados de uma forma lógica e em unidades que tenham significado;
4. Usar termos e conceitos com os quais os formandos já estejam familiarizados;
5. Usar o máximo de recursos visuais possíveis.”

Em segundo, Dessler (1997, pag. 252), citando novamente Wexley e Yukl, defende que “dever-se-á assegurar que é fácil transferir as novas competências e comportamentos a partir do local de formação para o local de trabalho:

1. Maximizar a similaridade entre a formação e o contexto real de trabalho;
2. Proporcionar formação prática adequada;
3. Selar ou identificar cada característica do processo e/ou a sua importância em cada degrau do mesmo.”

Em terceiro, Dessler (1997, pag. 252), baseando-se em Silvermann, afirma “ser essencial motivar os formandos:

1. As pessoas aprendem melhor fazendo. Tentar fornecer os conteúdos práticos, da forma mais realista possível;
2. Os formandos aprendem melhor quando as respostas correctas são imediatamente reforçadas, nem que seja com um “muito bem”;
3. Os formandos aprendem melhor se seguirem o seu próprio ritmo. Se possível, deixe-os criar ritmos próprios.”

A aliança entre avaliação de desempenho e formação deverá assim permitir uma maior interacção entre a organização e os seus colaboradores, permitindo ganhos quantitativos e qualitativos a todos os níveis, nomeadamente no aumento de competências e nos níveis de motivação e satisfação globais.

Bilhim (2007, pag 287), suporta esta ideia ao afirmar que “a investigação apoia a ideia de que, quanto melhor for a articulação entre organização e empregado, menor será a probabilidade deste abandonar aquela, experimentando grande satisfação e grande produtividade.”

Para criar essas sinergias positivas e a melhoria da articulação entre a organização e o colaborador, em muito poderá contribuir o papel das chefias directas, pois deverão ser estes os impulsionadores e os motivadores por excelência das bases, opinião corroborada por Moura (2000, pag. 103) ao afirmar que “na abordagem da gestão do desempenho a função da gestão das pessoas tem um papel-chave na definição do processo, no treino em aptidões e atitudes exigidas à sua implementação, na comunicação e avaliação dos resultados. A função dos gestores de linha é a de actuarem como líderes das diferentes fases do processo e motivadores dos empregados para que estes alcancem os objectivos e as metas através do aconselhamento (coaching) e desenvolvimento individual.”

A avaliação de desempenho está assim ligada a gestores e chefias, sendo um processo dinâmico, que está presente em todo o processo de gestão. O sistema de avaliação de desempenho gere informação que permite a quem tem responsabilidades de gestão, tomar de forma consciente e segura, decisões que permitam a correcção de desvios detectados entre os resultados realizados e os planeados, possibilitando ao

mesmo tempo a avaliação de seus próprios desempenhos e a implementação de um sistema eficaz de gestão da formação.

O modelo deve ter efeitos na dinâmica das organizações e o investimento feito na formação, após detectadas as lacunas suscitadas pela Avaliação de Desempenho, deve ter um impacto positivo ao nível global, com ganhos visíveis no desempenho da organização e no aumento efectivo das competências dos seus colaboradores.

A avaliação deve ser encorajada pelos dirigentes como uma ferramenta que cria um propósito e uma direcção, permitindo o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, através de uma aprendizagem contínua e de um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento, possibilitadas pela inclusão de percursos formativos adaptados às necessidades de cada uma das partes interessadas (colaboradores/organização).

O desempenho de uma organização pode ser assim avaliado pelo modelo de gestão aplicado, sendo este um factor que determina a diferenciação de resultados entre organizações do mesmo nível.

Jorge e Silva (2000, pag. 97), defendem que “a formação profissional é o conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas no exercício de uma profissão ou conjunto de profissões. A aquisição de formação ocorre de duas formas, ou através de formação profissional inicial ou de formação profissional contínua.”

Não descurando o conceito de formação profissional inicial, será a formação contínua a que terá mais contributos do sistema de avaliação de desempenho desenvolvido, pois visa essencialmente:

- o aperfeiçoamento profissional
- a reconversão profissional
- a reciclagem profissional
- a promoção profissional

Mas para que esta relação se estabeleça é necessário entender o processo de formação nas organizações, que segundo Cardim (2009, pag.15), “visa estabelecer a forma de operar o desenvolvimento dos recursos humanos internos através de procedimentos conducentes à:

- Adequação da acção a desenvolver às intenções gestionárias da organização considerada;
- Identificação clara e específica das necessidades formativas concretas e efectivamente geradoras de aperfeiçoamentos de desempenho;
- Determinação de respostas formativas adequadas e económicas.

O processo integra um método de análise, planeamento, desenvolvimento e controlo da formação nas organizações visando a majoração dos seus resultados. O seu desenvolvimento, sendo geral, deve adaptar-se à realidade de cada organização e às efectivas possibilidade de intervenção formativa.”

A percepção de que não há fórmulas mágicas e que o sucesso final das acções depende de um perfeito conhecimento de uma série de factores, diferentes de Entidade para Entidade. Assim, a aplicação de um qualquer modelo de formação deverá ter assim um carácter abrangente, que salvaguardando as especificações de cada Entidade possa sofrer as alterações necessárias à obtenção do melhor resultado possível.

Caetano e Vala (2000, pag. 338), reforçam as ideias anteriores, afirmando que “o sucesso de um processo formativo depende das modalidades formativas utilizadas que, conforme já salientámos anteriormente, deverão ser entendidos como agentes facilitadores de aprendizagem dos sujeitos formandos, obviamente tendo em linha de conta o respeito pelas características principais do comportamento dos adultos em situação de aprendizagem.”

É pois importante estabilizar princípios básicos, sendo por isso que os mesmos, Caetano e Vala (2000, pag. 340), baseados em Scarpelo e Ledvinka (1988), defendem o seguinte desenho de programas de formação (quadro 2):

Quadro 2 – Princípios de um programa de formação

DECISÕES PRÉ-FORMAÇÃO

- Desenhar programas diferentes para grupos de formandos com formações diferentes.
- Adaptar estratégias formativas aos processos habitualmente usados pelos formandos para novas aprendizagens.

ESTRUTURA DA FORMAÇÃO

- Definir claramente os objectivos da formação.
- Fornecer uma visão de conjunto do percurso pedagógico, dos objectivos de cada fase e dos respectivos timings.
- Estruturar a formação em pequenos passos, desde aspectos mais simples aos mais complexos.

FACILITAR O PROCESSO PEDAGÓGICO

- Assegurar-se de que o formando acredita que as novas aprendizagens irão produzir os resultados pretendidos.
- Criar oportunidades para evidenciar o comportamento adquirido e assegurar reforços positivos.
- Criar oportunidades para praticar os novos comportamentos até serem assumidos como adquiridos e normais.
- Fornecer *feedback* expressivo sobre os progressos de cada formando no sentido da actualização das competências adquiridas.

FONTE: Adaptado de Caetano e Vala, 2000, pag. 340

Estes e outros pressupostos fazem com que Jorge e Silva (2000, pag. 98 e 99), baseando-se em Camara, *et al*, defendam um processo de formação formado por 6 etapas:

Quadro 3 – Processo de Formação

DESIGNAÇÃO	OBJECTIVOS
Diagnóstico de necessidades	Saber qual o estágio de desenvolvimento dos formandos-alvo e identificar o estágio desejável, para que a acção tenha sucesso. Deve o responsável definir os critérios de avaliação da acção para saber se a mesma foi eficaz.
Concepção	Esta fase baseia-se na informação da anterior, sendo definida a forma como irá decorrer a acção de formação – o local -, definidos os métodos de trabalho pedagógicos e respectivas técnicas a utilizar, em suma o <i>curriculum</i> do curso.
Acção de formação	Introduzir a mudança no estágio de atitudes e conhecimentos. Nesta fase implementa-se o que foi concebido na fase anterior. Deve ser feita a validação do acto formativo, saber se a acção correspondeu ou não às expectativas dos formandos e identificar áreas de melhoria.
Pré-avaliação	Deve ser feita uma pré-avaliação dos resultados da formação, para saber até que ponto foram atingidos ou não os objectivos previamente definidos.
Follow-up e acompanhamento	Resume-se em acompanhar o processo de mudança pós-formação, devendo as chefias ser parte integrante deste processo de acompanhamento. É particularmente importante para verificar se o processo formativo decorreu conforme planeado e está a ser eficaz.
Avaliação	Avaliar todas as fases partindo dos critérios definidos, bem como os resultados atingidos em todas elas para se saber se as necessidades previamente detectadas foram, ou não, colmatadas.

FONTE: Jorge, Fátima; Silva, Paulo - Instrumento para o Desenvolvimento Organizacional de PME's

Jorge e Silva (2000, pag. 99), na sequência do quadro defendem assim que “para que o processo formativo tenha resultados é essencial que os responsáveis pelos mesmo tenham em consideração os destinatários e as suas necessidades formativas, que se estabeleçam objectivos precisos da formação, que se conceba e se planeie, até ao mais

ínfimo pormenor, as acções formativas, nos seu conteúdos formativos, metodologias e práticas pedagógicas e o espaço físico da formação, e que se estabeleça de forma criteriosa o sistema de avaliação adequado.”

2.4 – INSTRUMENTOS, MÉTODOS E FORMAS DE AVALIAÇÃO

Tendo por base a reflexão anterior é importante definirmos correctamente o rumo e qual o método de avaliação a seguir, sendo que os principais autores defendem vários instrumentos, métodos e formas de avaliação.

Caetano e Vala (2000, pag. 363), baseados em Mortiman *et al*, 1989, defendem a existência de várias abordagens:

1. Abordagens centradas na personalidade
 - a. Escalas ancoradas em traços (ou gráficas)
2. Abordagens centradas nos comportamentos
 - a. Incidentes críticos
 - b. Escalas de escolha forçada
 - c. Escalas ancoradas em comportamentos
3. Abordagens centradas na comparação com outros
 - a. Ordenação Simples
4. Abordagens centradas nos resultados
 - a. Gestão por objectivos

Apesar de existirem outras perspectivas e ser importante conhecer os diversos contributos, devido às características do sector e a especificidade das Entidades envolvidas vão apenas ser analisadas e definidas algumas das abordagens.

Chiavenato (1995, pag. 271), refere que “o método da escala gráfica é incontestavelmente o método de avaliação do desempenho mais utilizados e divulgado. Aparentemente, é o método mais simples. Contudo, sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjectividade e pré julgamento do avaliador, que podem ter enorme interferência.”

Segundo Caetano e Vala (2000, pag. 369), “nas abordagens centradas por resultados, parte-se dos resultados do desempenho do avaliado e avalia-se em que medida é que esses resultados estão de acordo com os padrões de desempenho, ou com os objectivos previamente estabelecidos para um determinado período.”

Caetano e Vala (2000, pag. 369), acrescentam que “o método da gestão por objectivos foi concebido por Drucker, em 1954, e no final dos anos 50 foi adoptado por muitas das grandes empresas americanas. Actualmente, é um dos instrumentos de medida mais utilizados para avaliar os quadros nas organizações (Carrol e Schneier, 1982). Este método parte dos resultados do desempenho do indivíduo e compara-os com os objectivos previamente definidos.”

Temos assim duas opiniões que referem a utilização dos modelos referidos, como sendo dos mais utilizados no mundo inteiro e talvez por isso, Chiavenato (1995, pag. 284), sugere a existência de um método misto em organizações com elevada complexidade de seus cargos, recorrendo a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação.

Caetano e Vala baseados em (Caetano, 1996) apresentam um quadro resumo das vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de instrumentos de avaliação.

Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens dos diferentes de instrumentos de avaliação.

INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Escalas ancoradas em traços	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil construção e utilização. - Obtêm-se uma quantificação do desempenho do avaliado 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação pouco discriminante. - Não permite o controlo efectivo dos erros de cotação. - Dificulta o <i>feedback</i> com o avaliado.
Incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita o <i>feedback</i> com o avaliado. - Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exige muito tempo da parte do avaliador. - Não é possível controlar a arbitrariedade do avaliador na escolha dos incidentes. - Não se obtém uma quantificação do desempenho.
Escalas de escolha forçada	<ul style="list-style-type: none"> - Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificulta o <i>feedback</i> com o avaliado. - Exigem muito tempo na construção.
Escalas ancoradas em comportamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita o <i>feedback</i> com o avaliado. - O envolvimento dos avaliadores na construção da escala serve como formação sobre o processo de avaliação. - Obtêm-se uma quantificação do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tem custos extremamente elevados na sua construção.
Ordenação simples	<ul style="list-style-type: none"> - Custos baixos em todo o processo de avaliação. - Fundamenta algumas decisões ao nível da gestão de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação pouco discriminante. - Dificulta o <i>feedback</i> com o avaliado.
Gestão por Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita o <i>feedback</i> do avaliado. - Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. - Faz aumentar o esforço, a motivação, a satisfação e a produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os avaliadores têm grande dificuldade na definição de objectivos e planos de acção. - Empresas têm dificuldades na avaliação. - Dificuldade em avaliar dificuldades em ponderar factores contextuais fora do controlo dos avaliados.

FONTE: Adaptado de Caetano e Vala, Quadro 6, pag. 370

Chiavenato (1995, pag. 284), defende ainda a existência de um método de auto-avaliação que poderá ser também de extrema utilidade aplicar no nosso projecto, que “é o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemáticas variadas, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos”.

Poderemos citar Jorge e Silva (2000, pag. 76 e 77), para concluir que seja qual for o caminho a seguir na escolha do nosso instrumento de avaliação, há que ter precauções com as nossas opções pois “independentemente dos métodos utilizados e da idoneidade e sentido de equidade dos responsáveis pela avaliação de desempenho devemos ter sempre cuidado com os **erros típicos do processo de avaliação de desempenho:**

- Presumir que o trabalhador está a trabalhar bem porque teve um bom desempenho no passado;
- Dar uma classificação elevada a um colaborador porque concorda sempre com o que o chefe diz;
- Classificar bem um colaborador em função do seu desempenho nos últimos tempos;
- Valorizar excessivamente as pessoas que têm facilidade em comunicar e em se relacionar;
- Não querer afrontar certas pessoas que já adquiriram um certo status na organização;
- Parcialidade na avaliação dos amigos e conhecidos;

- Não relevar aspectos negativos do avaliado porque são os mesmos do avaliador
- Misturar as simpatias e as antipatias com a avaliação de desempenho;
- Tendência central - medianizar todos os colaboradores, não se comprometendo perante as notas boas, nem perante as notas fracas;
- A avaliação de desempenho não se pode quedar ao nível da meso-estrutura, tem que subir à super-estrutura.”

2.5 – REFLEXÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim analisando os pontos fortes do actual estudo e as opiniões dos vários autores, verifica-se que como ideia comum devemos centrar-nos inicialmente nas motivações e competências de trabalhadores e organizações, sendo a partir do desenvolvimento de competências que poderemos desenvolver as “traves mestras” do modelo a apresentar.

O modelo de Avaliação de Desempenho/Gestão da Formação só será eficaz se existir um trabalho prévio ao nível da definição de competências existentes nas organizações e na capacidade que o modelo possa ter de analisar e agregar os resultados do processo de avaliação de competências à avaliação de desempenho e gestão da formação a aplicar.

Para que esta agregação e combinação de forças resultem, exige-se assim a correcta adaptação do diagnóstico das necessidades de formação ao sistema de avaliação de desempenho, uma vez que poderemos agir nos desvios verificados com a implementação de acções de formação que visem a melhoria do desempenho dos colaboradores.

As Organizações devem estabelecer dossiers de competências, que permitam actuar com respostas efectivas nos desvios das competências verificados nos respectivos processos de Avaliação de Desempenho, devendo posteriormente os respectivos percursos formativos estar centrados em acções de desenvolvimento de competências. Os Planos de Formação ficarão assim facilitados em termos de análise e conteúdo, evitando redundância de acções e critérios de formação sem requisitos claros.

Não esquecer que todo o trabalho efectuado deixa de fazer sentido se não for efectuada a avaliação das acções de formação, pois é esta que identifica as necessidades de melhoria em acções futuras e permite validar a eficácia da formação, medindo o nível de sucesso da mesma no processo de desenvolvimento das competências dos colaboradores.

As acções de formação, devem ser assim integradas em cada novo ciclo de avaliação e a sua implementação deve ser considerada, como parte de um processo de desenvolvimento de competências chave dentro da organização e por inerência como um contributo para a melhoria global do desempenho das organizações.

3 – METODOLOGIA

3.1 - ABORDAGEM / MODELO

A Metodologia utilizada teve como principal finalidade intervir na realidade vivida pelas Entidades cooperantes no estudo, procurando ter em conta quer o sujeito quer o objecto, para que facilmente fosse possível separar as conclusões e as soluções realmente válidas e apresentar o modelo mais adequado às mesmas e ao sector.

É preciso desmistificar o entendimento geral, das avaliações de desempenho que servem apenas para controlar e quantificar, sendo normalmente processos complexos, desagradáveis, inúteis e na maioria das vezes com um elevado grau de injustiça, pelo que nada melhor do que aliar a avaliação de desempenho à formação, uma vez que esta é encarada maioritariamente como um processo de melhoria de desempenho, algo que visa orientar, aconselhar e dotar os formandos/colaboradores de novas e melhores competências, melhorando globalmente as performances das organizações.

Assim existiu a necessidade de destringir individualmente o estado da arte destes dois conceitos, aliando as opiniões que melhor se complementam entre si e juntando-as num só modelo de forma agregada, para que se consiga um sistema dinâmico e adaptável a variedade de realidades que caracterizam as IPSS em estudo

O método de pesquisa utilizado privilegiou assim a utilização de uma abordagem mista, procurando associar uma perspectiva quantitativa e qualitativa que permita analisar e enquadrar os interesses e perspectivas, quer das organizações em estudo, quer dos seus colaboradores.

A metodologia de trabalho proposta para a realização do presente projecto procurou ter em linha de conta a informação recolhida dentro e fora das Organizações,

adequando necessidades organizacionais às necessidades dos colaboradores, que permitam aplicar um modelo avaliativo e formativo adequado a ambas as partes.

A informação recolhida extra Organizações, foi maioritariamente a informação de enquadramento sobre o estado da arte dos temas em análise, referenciada na revisão bibliográfica efectuada.

A informação recolhida dentro das organizações, procurou enquadrar as mesmas relativamente à abordagem que o modelo a apresentar poderia seguir, avaliando qual a missão, valores, estrutura organizativa, nº de funcionários e valências existentes nas mesmas, para que pudesse ser facilmente avaliável qual o âmbito do sistema de avaliação a implementar.

Para que essa informação tivesse o maior valor possível, foram elaborados questionários a dirigentes/chefias e colaboradores (anexos 1 e 2), excluindo-se aqueles que não se encontrariam ao serviço, ou que eventualmente apresentariam dificuldade de leitura e interpretação dos mesmos.

Os questionários visavam responder a algumas dúvidas existentes após os contactos iniciais estabelecidos, bem como responder aos objectivos específicos traçados, tendo sido construídos com esse propósito e as questões elaboradas para obter respostas directas ou indirectas que facilitassem a tomada de decisões e o caminho mais correcto a trilhar na prossecução dos intentos definidos.

Obtidas as respostas dos questionários foi efectuada a avaliação dos mesmos e o respectivo tratamento de dados de forma a encontrar respostas que possibilitassem a definição do modelo de avaliação e formação a seguir de acordo com os objectivos e critérios traçados.

Para isso foi seguida uma linha enquadradora e adoptados procedimentos necessários a uma tomada de decisão, levando em linha de conta a:

- Caracterização das Entidades
- Caracterização sectorial da estrutura organizacional
- Identificação do grau de conhecimento, saberes e competências consideradas essenciais ao bom desempenho organizacional
- Levantamento dos resultados desejados e das competências e atitudes requeridas para atingir os mesmos;
- Definição de objectivos e competências gerais e específicas
- Definição de modelo de avaliação a implementar
- Identificação das necessidades de formação
- Definição de planos, ciclos e percursos formativos a implementar

Foi nesta perspectiva que foi desenvolvida a revisão de literatura efectuada, possibilitando o correcto enquadramento com o actual estado da arte sobre os temas em estudo e a facilitação no estabelecimento de directrizes para implementação do projecto, fornecendo uma perspectiva realista e o uso de considerações que possam ser utilizadas pelas Entidades que aceitaram fazer parte do mesmo e que irão possibilitar a implementação de um sistema que possa juntar a perspectiva da avaliação de desempenho à perspectiva da gestão da formação.

3.2 - PROCESSO DE RECOLHA DE DADOS

Análise Bibliográfica e Documental

A pesquisa incidiu na bibliografia diversa, já referenciada na revisão bibliográfica sobre os assuntos em análise e documentação própria das Entidades, tais como, documentação com enquadramento histórico, cartas de missão e valores, quadros de pessoal e outras, que permitissem essencialmente obter o enquadramento necessário à correcta avaliação de qual o caminho a seguir na definição do sistema a implementar.

Aplicação de Inquéritos

Respondendo aos objectivos deste trabalho, foram realizados questionários a colaboradores e chefias/dirigentes das Entidades, abrangendo um número significativo dos mesmos.

Os questionários utilizados estão apresentados em anexo (anexos 1 e 2) e visaram obter informações, tal como referido anteriormente, que possibilitassem dar resposta aos objectivos específicos do projecto e a correcta definição do modelo de avaliação/formação a seguir, tendo sido preenchido individualmente e sendo constituído por perguntas abertas e fechadas que permitiram recolher opiniões espontâneas e com a máxima veracidade possível.

O questionário foi fornecido pessoalmente no que respeita aos colaboradores, sendo que no caso dos dirigentes este foi enviado via e-mail nalguns casos e outros conforme a preferência dos mesmos, igualmente de forma pessoal.

As perguntas foram respondidas por escrito e individualmente, tendo sido devolvidos preferencialmente em mão, este processo visou poder trocar algumas impressões sobre as resposta obtidas e assim minorar risco de distorção.

A análise destes questionários, permitiu chegar a um resultado o mais aproximado da realidade e com o mínimo de erros possíveis, permitindo tirar conclusões que ajudarão a atingir os objectivos propostos.

Reuniões/Visitas

Foram realizadas algumas reuniões e visitas às Instituições de modo a permitir a recolha directa de opiniões sobre o tema em análise, quer para definição das perguntas a efectuar nos questionários, quer para esclarecer qual o contexto vivido pelas mesmas no que respeita à avaliação de desempenho e política de formação.

Assim foram desenvolvidas reuniões em todas as Instituições, maioritariamente com chefias. Estas não foram conduzidas de forma igual nem tiveram número idêntico, pois obedeceram a condicionantes de disponibilidade e de estrutura organizativa.

Pontualmente existiram algumas questões colocadas a funcionários, direccionadas fundamentalmente para a forma como seria encarada a implementação de um processo deste tipo.

Poder-se-ia ter explorado mais a auscultação dos colaboradores, mas isso implicaria a disponibilidade destes e conseqüentemente a obrigatoriedade de reestruturação de algum do seu trabalho, tendo a opção recaído pela observação de comportamentos e desempenho de algumas tarefas no decorrer das visitas efectuadas.

Nas reuniões com as chefias procurou-se numa primeira fase dar resposta à forma como poderia inicialmente ser conduzido o processo de implementação de questionários, características dos recursos humanos, modelo de organização das Instituições e se já teriam princípios base de aplicação de um sistema de avaliação/formação.

Numa segunda fase, procurou-se clarificar o porquê de alguns resultados obtidos nos questionários, quais as ideias que existiam sobre um processo de avaliação de desempenho e gestão da formação aplicado à realidade individual das Entidade e qual a melhor estratégia para em face a esta realidade direccionar o actual projecto.

Estas reuniões visaram essencialmente alinhar ideias em conjunto e adequar o modelo a seguir aos objectivos das Entidades e realidade vivida no sector social, tendo sido bastante úteis para o enquadramento prático das várias abordagens teóricas existentes.

3.3 – METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS

A informação recolhida pela aplicação dos inquéritos foi tratada com o apoio de ferramentas de análise utilizadas pelo programa EXCEL.

4 – DEFINIÇÃO DO MODELO

4.1 – HISTÓRIA E CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR

Até à criação das misericórdias no final do século XV, com o “nascimento” da Misericórdia de Lisboa, a primeira na ordem histórica e erigida em Agosto de 1498, apenas existiam iniciativas de âmbito local, ligadas principalmente a ordens militares e religiosas, municípios, confrarias ou a simples particulares ligadas à assistência e com vocação de cariz social. No final do século XV existiam quatro tipos de estabelecimentos assistenciais: Albergarias, Hospitais, Gafarias ou Leprosarias e Mercearias (obrigação religiosa de fazer o bem pela alma ou saúde de alguém).

Segundo Jacobs (2002, pag. 8), “a criação da Casa Pia nos finais do século XVIII pode ser considerada como uma referência para o lançamento da assistência social com origem pública/estatal em Portugal. A Lei 2120 de 19 de Julho de 1963 instituiu as Instituições Particulares de Assistência, que eram consideradas Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa (PCUPA) e assumiam as formas de Associações de Beneficentes, Institutos de Assistência (religiosos ou não) ou Institutos de Utilidade Local (Fundações). Foi com a Constituição de 1976 (artigo nº 63) que surgiu pela primeira vez o termo IPSS.”

Nesta sequência Freire (1995, pag. 7), refere que “a Constituição da República Portuguesa (art.º 63, nº 3) consagra o direito de livre constituição de instituições de solidariedade social não lucrativas, tendo em vista a prossecução de objectivos de segurança social, nomeadamente através do desenvolvimento de actividade de apoio à família, infância, juventude, população com deficiências, e, ainda, à terceira idade.

As principais formas e agrupamentos de IPSS são consagradas pelo Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro, artigo 2º (Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social) e são:

- a) Associações de Solidariedade Social;
- b) Associações de Voluntários de acção Social;
- c) Associações de socorros mútuos;
- d) Fundações de Solidariedade Social;
- e) Irmandades das Misericórdias

De entre as quais podemos destacar:

- **Associações de Solidariedade Social** de iniciativa privada ou associativa. São as que surgem mais vocacionadas para lidar com problemas sociais como a toxicodpendência, exclusão social, dando ainda as respostas mais tradicionais na **área de idosos** (centros de convívio, centros de dia, serviço de apoio domiciliário, lares); na **área da infância e juventude** (creches, ensino pré-escolar, centro de actividades de tempos livres, lares de jovens, etc.); na **área da deficiência** (lares e centros de actividades ocupacionais); na **área da família** (centros comunitários, etc).

- **Santas Casas da Misericórdia** ou **Irmandades da Misericórdia** foram fundadas em 15 de Agosto de 1498, aquando da criação da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, por iniciativa da Rainha D. Leonor e do frade Dom Miguel Contreiras.

- **Centros Sociais Paroquiais**, ou outras congregações religiosas, ligadas à Igreja Católica, são das IPSS mais antigas a nível nacional e normalmente dirigidos por párocos.

-Associações de Socorros Mútuos ou **Mutualidades**, que tiveram um papel bastante importante no início da sua acção social, têm vindo a perder preponderância, sendo o exemplo mais conhecido o Montepio-Geral.

As IPSS são enquadradas no denominado 3º sector, ou sector da economia social, que segundo a OCDE, 2003, é “um sector entre o Estado e o Mercado, promotor de missões económicas e sociais, que prossegue o interesse público e cujo objectivo final não é a distribuição de lucros”.

Cláudia Neves (2010, pag. 37), refere na revista dirigir nº 109 que, “de acordo com um estudo do CIRIEC – International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy, de 2000, Portugal apresenta-se como um dos países onde o terceiro sector está emergente. São apontadas algumas fragilidades como a forte dependência do financiamento público, a enorme presença das organizações de carácter religioso, a falta de profissionalização e formação de cargos de direcção destas organizações e o fraco envolvimento da sociedade civil.”

Filomena Bordado (2010), realça “o enorme peso que o sector social tem na economia portuguesa, já que as cerca 38 mil instituições existentes representam 4,8 por cento do PIB nacional, empregam mais de 160 mil trabalhadores e contam com os serviços de cerca 60 mil voluntários. Só o trabalho voluntário está avaliado em 675 milhões de euros, que significa 0,5 por cento do PIB.”

Esta ordem de grandeza é assim identificadora da importância que o sector tem na sociedade portuguesa, não podendo ser considerado como fazendo apenas parte de uma economia com fins sociais, mas um sector com valor diferenciado e com um êxito económico tão importante como a função solidária que exerce.

4.2 – CARACTERIZAÇÃO DAS ENTIDADES

4.2.1. ASSOCIAÇÃO PROTECTORA ABRIGO VELHOS TRABALHADORES

A Associação Protectora do Abrigo dos Velhos Trabalhadores de Montemor-o-Novo, é uma instituição sem fins lucrativos, com sede no concelho de Montemor-o-Novo, com uma actuação iminentemente local e um trabalho desenvolvido no apoio a idosos da cidade e das suas freguesias.

O edifício sede foi fundado em 1967, sofrendo várias modificações e ampliações desde o projecto inicial, tentando respeitar as exigências e a evolução natural do sector. O actual edifício veio substituir uma casa antiga e com poucas condições situada à entrada do Castelo e designada de “Asilo da Mendicidade”.

Esta implementação e a edificação só foram possíveis devido à generosidade do Eng.º António Justino Mexia da Costa Praça, que em 1950 cedeu uma propriedade sua, para que, como presidente da Direcção, pudesse cumprir o sonho de iniciar o projecto de construção de um edifício, apropriado ao alojamento de Idosos com necessidades especiais. Infelizmente Eng.º Praça não viu a obra concluída, pois veio a falecer em 1961 com 56 anos, tendo sido a sua família a concretizar os seus desejos.

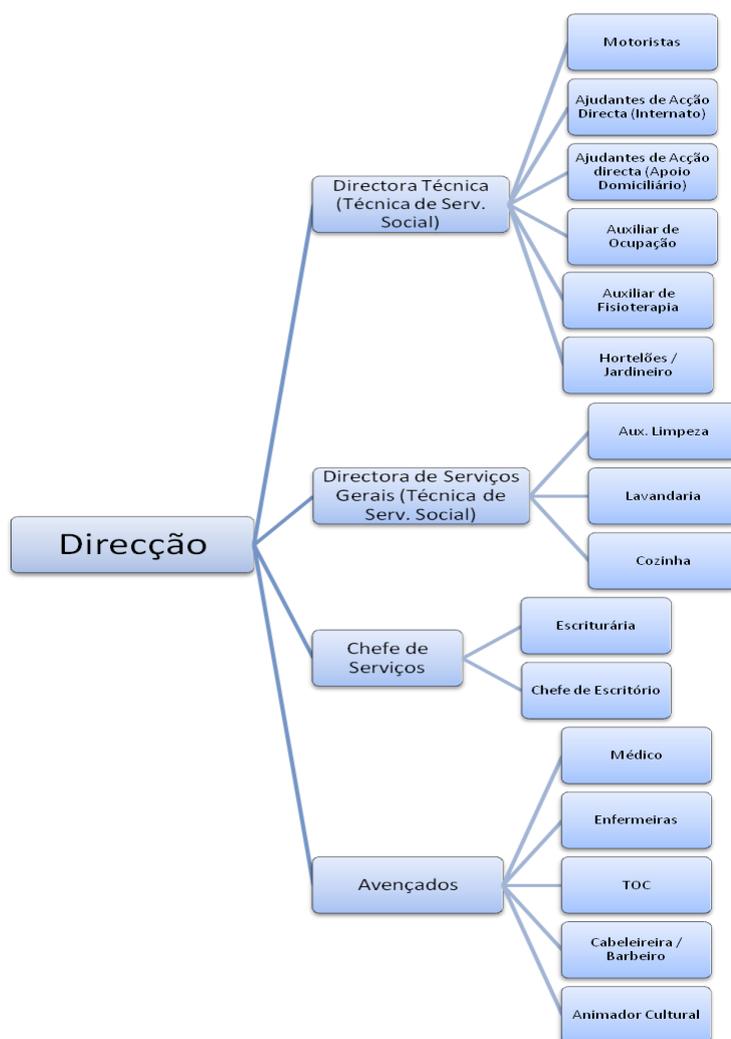
O Lar iniciou a sua actividade em 1962 com 24 utentes (12 mulheres e 12 homens), e actualmente presta apoio a 183 Idosos (88 em Lar, 50 em Centro de Dia e 45 em Apoio Domiciliário).

Tem como **objectivo principal** “dar apoio à população idosa” do concelho de Montemor-o-Novo, contribuindo para melhorar a qualidade de vida dos mesmos e das suas familiar, defendendo com orgulho a **missão** de alargamento das respostas sociais de qualidade sustentáveis, adaptadas às necessidades de clientes, famílias e comunidade.

Actualmente a Instituição conta com 66 colaboradores, divididos pelas valências referenciadas, situação que demonstra o peso económico e social da mesma e o facto de ser a 2ª maior IPSS do concelho de Montemor-o-Novo.

Importante para o estudo, comprovando as limitações já referidas no ponto 1.1.2 (Limitações do Projecto), é a referência às 25 categorias profissionais existentes e a noção de que existe uma disparidade razoável nas idades e distribuição dos níveis de qualificação escolar, que vão da escolaridade obrigatória até à licenciatura.

Para que se perceba a enorme quantidade de categorias profissionais e de valências existentes, apresenta-se o organograma da Entidade na figura 2.



FONTE: Manual do Acolhimento do Colaborador da Assoc. Abrigo dos Velhos Trabalhadores, pag. 10.

4.2.2. CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL DE SÃO PAULO DE ÉVORA

O Centro Social Paroquial de S. Paulo é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, com sede na Rua Estrela Faria nº 14, no Bairro da Casinha em Évora, que tem como objectivo dar as respostas sociais mais adequadas e no menor espaço de tempo possível a utentes, maioritariamente do concelho de Évora.

A Instituição, funciona actualmente com 5 valências (Creche, Jardim de Infância, Centro de Dia, Lar de Idosos e Apoio Domiciliário), com uma totalidade de cerca de 100 utentes abrangidos.

As valências de Creche e Jardim-de-infância têm como objectivo o desenvolvimento harmonioso da criança, orientando-a para uma educação cristã, promotora do bem e do espírito de entreajuda, proporcionando-lhe um ambiente de afectividade baseado na compreensão e no amor.

As valências de Centro de Dia e de Lar de Idosos têm por objectivo a prestação de serviços a pessoas, especialmente idosas, de ambos os sexos, cuja situação não lhes permita permanecer no seu ambiente familiar habitual,

A valência de Apoio Domiciliário, é igualmente prestada especialmente a idosos e tem como objectivo a prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio, a singulares ou famílias, que não possam assegurar a satisfação das suas necessidades básicas ou do dia-a-dia.

O Centro Social de São Paulo tem nos seus quadros 36 Funcionários e 6 voluntários divididos pelos sectores e valências descritas no organograma apresentado no anexo 3, de ambos os sexos, divididos pelas seguintes categorias funcionais:

- Directora da Instituição, Médico, Técnica Superior de Serviço Social, Educadoras de Infância, Secretárias Administrativas, Cozinheiros, Ajudantes de Lar e Centro de Dia (em horários rotativos), Motoristas e Auxiliares de Serviços Gerais.

A colaboração das 6 pessoas em regime de Voluntariado está dividida por 4 áreas, das quais fazem parte duas Enfermeiras, 1 voluntária no sector da lavandaria, outra no sector da cozinha e duas voluntárias na parte da animação dos idosos.

O Centro Social Paroquial de São Paulo, à luz do que é a realidade do sector, tem assim um peso importante pelos serviços que presta, pelos utentes que abrange e contributo na empregabilidade.

4.2.3. SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE PAVIA

A Santa Casa da Misericórdia de Pavia é uma Instituição Particular de Solidariedade Social de natureza jurídica Irmandade da Misericórdia, que foi fundada no século XVI (em 1563), tendo dado início à sua actividade em Fevereiro de 1982, sendo à semelhança de todas as outras Misericórdias espalhadas pelos país, uma associação de fiéis, cujo objectivo é satisfazer carências sociais e praticar actos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, respeitando os princípios da doutrina e moral cristãs.

Numa perspectiva de adaptação aos novos tempos visa prestar serviços e fornecer soluções inovadoras de elevada qualidade e com óptima relação custo benefício, satisfazendo as necessidades e as expectativas dos seus utentes.

A Instituição desenvolve actividades, maioritariamente junto da população mais carenciada da freguesia de Pavia (crianças e idosos), abrangendo actualmente cerca de 80 utentes.

Actualmente existem três valências de acção social em funcionamento na Instituição: Serviço de Apoio Domiciliário, Centro de Dia e Centro de Convívio, prevendo-se a abertura a curto prazo de um Lar de Idosos, que neste momento está ainda em fase de construção.

A Misericórdia de Pavia conta com o apoio financeiro da Segurança Social, através de acordos de cooperação realizados anualmente, que abrangem as três valências em funcionamento e possui ainda uma Empresa de Inserção com o apoio do IEFP, IP, que presta serviços na área de Lavandaria e Refeitório Social.

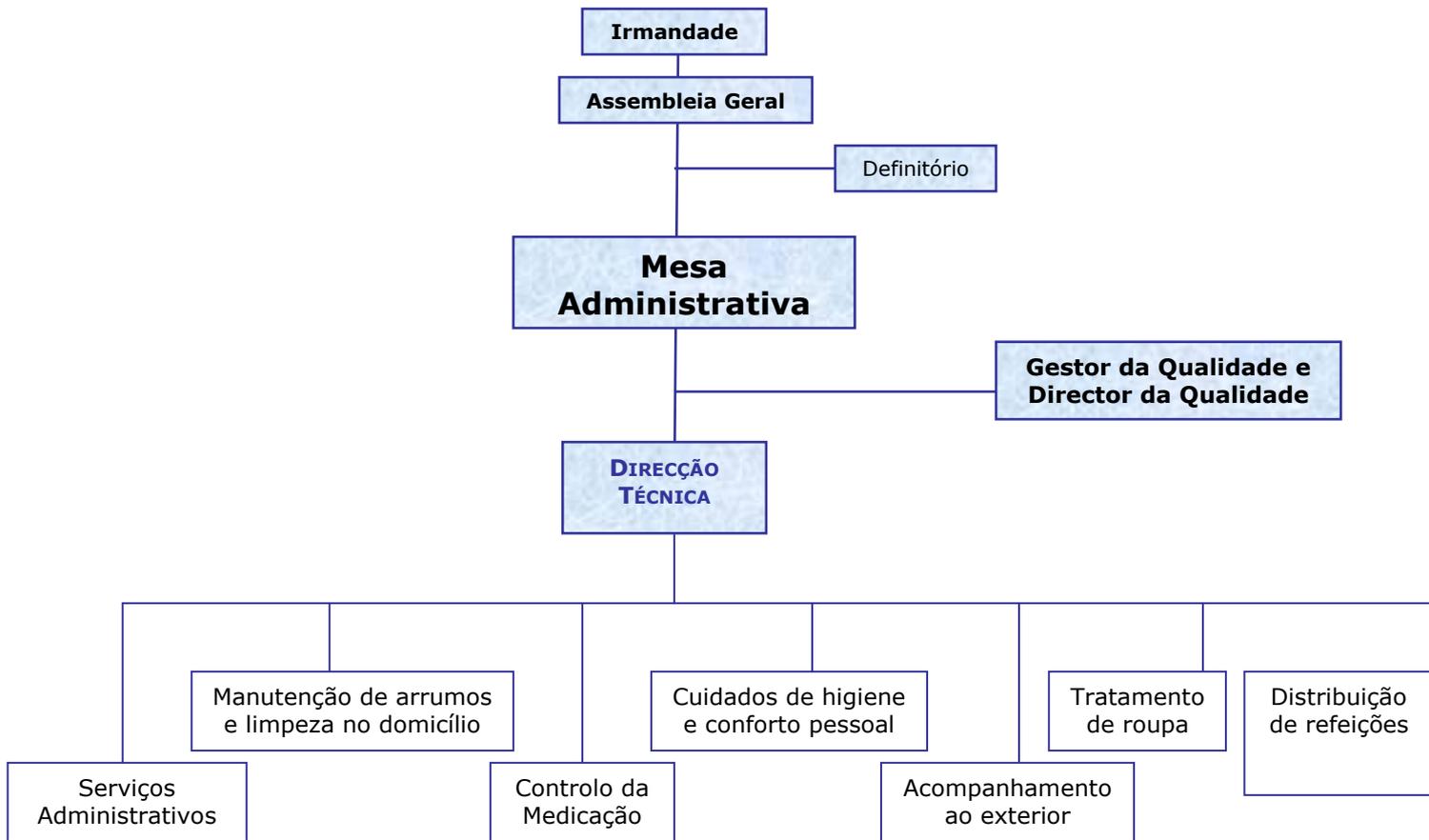
O quadro de pessoal afecto às 3 valências é composto por 16 funcionárias com e sem vínculo à Entidade, das quais 12 exercem funções ligadas às valências, 2 ao sector administrativo e financeiro, uma socióloga em regime de prestação de serviços e uma estagiária apoiada pela medida INOVSOCIAL.

A empresa de inserção tem um estatuto especial e admite mais 5 colaboradores afectas à mesma, 2 no sector da lavandaria e 3 no refeitório social.

Assim e tendo em conta o meio social em que está inserida e estabelecendo uma ordem de grandeza em termos de densidade populacional, o contributo da Santa Casa de Pavia é igualmente importante ao das demais Entidades, acrescido do facto de ser a única Entidade a prestar este tipo de serviços na Freguesia.

Reforçando a ideia de que as IPSS têm uma variedade significativa em termos de estrutura e uma vez que as misericórdias têm uma construção muito própria, é importante apresentar a sua estrutura organizativa, pelo que a fig. 3, representa o organograma da Entidade:

Figura 3 – Organograma da Santa Casa da Misericórdia de Pavia



FONTE: Manual da Qualidade do SAD, pag. 3., figura 3.2

4.3 – MODELO PROPOSTO

4.3.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Com menor ou maior dificuldade as IPSS terão que concentrar esforços na aplicação de um sistema de gestão de formação e na elaboração de planos de formação adequados, pois o Código do Trabalho e o Contrato Colectivo de Trabalho para o Sector assim o obriga, estabelecendo directrizes claras, aprovadas em sede de concertação social e que preconizam a obrigação das Instituições em organizar, um mínimo de 35 horas de formação profissional certificada por cada colaborador.

Sendo que a avaliação de desempenho dos colaboradores está também consagrada no Código do Trabalho, porque não agregar estes dois princípios e juntá-los num só sistema a ser aplicado neste tipo de organizações?

A avaliação de desempenho no seu planeamento e implementação, implica entre muitos outros factores o estabelecimento de objectivos conjuntos entre entidades e colaboradores, devendo estes ser definidos com base numa metodologia simples, com margem reduzida de ambiguidade e de forma a todos entenderem o processo.

O SAFIPSS (Sistema de Avaliação e Formação para IPSS, visa essencialmente agregar estes dois conceitos, agregação que não será fácil de atingir se os dirigentes ou chefias, não estiverem despertos para o processo. A formação destes, deve ser a primeira prioridade das instituições, pois um melhor conhecimento e envolvimento destes nos procedimentos, implica uma melhor definição de prioridades, objectivos e uma maior receptividade às necessidades e às aspirações dos colaboradores e Entidade.

Poderá mesmo despertar nestes a adaptação activa do proposto e a criação de projectos inovadores, atractivos e flexíveis com resultados com toda a certeza mais proveitosos para a Instituição e seus colaboradores.

Um dos objectivos do SAFIPSS, será o de conseguir uma coexistência e uma complementaridade entre um sistema de avaliação de desempenho e uma gestão de formação eficiente, que permita a existência de ofertas de formação profissional adequadas, satisfazendo as necessidades reais dos colaboradores e Instituições.

Neste caso podemos simplificar o entendimento de formação profissional, como sendo a obtenção, o aperfeiçoamento e a renovação de conhecimentos e competências que visam aumentar as capacidades técnicas e pessoais dos intervenientes da mesma.

A formação profissional nas IPSS terá sempre dificuldade acrescidas, motivadas pela enorme variedade de valências existentes e conseqüentemente a sua complexa abrangência de domínios formativos.

Assim teremos que ultrapassar as dificuldades com uma correcta utilização dos percursos formativos, mas acima de tudo com o planeamento atempado e criterioso.

Planeamento que deverá ter em linha de conta, as seguintes especificidades do sector:

- Falta de preparação de alguns dirigentes e chefias para gerir um plano de formação diverso e de elevado grau de dificuldade devido à variedade de domínios existentes;
- Oferta formativa interna deficitária;
- Recursos humanos insuficientes;

- Resistência dos colaboradores em aceitarem frequentar cursos de formação (horário normal ou pós-laboral;

-Dificuldades na substituição dos trabalhadores em formação, quer por área funcional, quer nos diversos horários existentes.

A avaliação de desempenho poderia servir assim para simplificar processos e amenizar dificuldades, pois se a aliarmos a diagnósticos e estudos complementares no sentido de identificar quais as necessidades de formação existentes, baseando-nos nas competências técnicas e comportamentais que os colaboradores revelaram ao longo do processo de avaliação, teremos assim um levantamento inequívoco das necessidades de melhoria contínua e conseqüentemente das necessidade formativas da organização.

As IPSS em geral terão que trilhar o caminho da modernidade, e a adopção de políticas mais contundentes ao nível dos Recursos Humanos, poderão ser a chave para o sucesso. A organização da informação facultada por um processo de avaliação e a tomada de decisão sobre quais os caminhos formativos a trilhar, poderão ajudar a tomada de decisão por parte de dirigentes e chefias, facilitando a gestão e potenciando as capacidade da organização e seus colaboradores.

4.3.2. ANÁLISE DE DADOS

Foram elaborados dois modelos de questionário, ambos com um tronco comum e que visaram definir por exemplo, em que estágio estão as diferentes Entidades no que respeita à identificação dos colaboradores com a missão das mesmas, capacidade de mudança possuída e qual o nível que estão no que respeita à definição de competências.

A diferenciação do questionário e a variação das perguntas por colaboradores e chefias, tiveram o intuito de esmiuçar os diferentes pontos de vista que naturalmente são compreendidos entre as duas categorias.

Como se vai verificar após a análise, os questionários cumpriram os seus propósitos, demonstrando as igualdades e diferenças entre organizações, chefias e colaboradores.

Foi efectuada uma análise mais geral e qualitativa dos dados e introduzidas perguntas abertas para complementar algumas observações efectuadas no terreno, uma vez que para atingir os objectivos do actual projecto apenas necessitávamos de dados gerais, que nos permitissem chegar a uma forma de actuação comum às 3 Entidades e consequentemente a um modelo de que pudesse ser implementado junto de um número mais alargado de IPSS.

Algumas perguntas, não respondendo directamente ao estudo e aos propósitos do projecto, visaram dar respostas que pudessem ser úteis às Entidades, salvaguardando algumas opções futuras e possibilitando às mesmas a noção correcta do estado efectivo da mesma para implementação do modelo SAFIPSS.

O questionário entregue aos colaboradores está representado no anexo 2 e aquele que foi entregue às chefias é representado pelo anexo 1, sendo de agora em diante mencionados como tal.

Foram efectuados 83 questionários, não tendo sido abrangidos a totalidade dos colaboradores ou chefias, devido a algumas ausências, impossibilidades ou o facto de alguns dos colaboradores terem níveis de escolaridade mais baixa e com dificuldades de interpretação ou escrita.

Considerando estas limitações, definiu-se que pelo menos 50% do nosso universo por Entidade deveria corresponder à nossa amostra, isto não sendo possível abranger a totalidade do mesmo.

Registou-se assim um nível de respostas assinalável, sendo que por acordo com a Associação Abrigo dos Velhos Trabalhadores e uma vez que se registavam alguns colaboradores com baixa escolaridade e possíveis dificuldades de interpretação, estes não responderam ao questionário, pois poderiam inclusivamente causar distorção de dados.

Sendo o objectivo obter um modelo abrangente e com capacidade para ser aplicado nas três Entidades e possivelmente em outras com actividade no mesmo sector, a análise de dados é assim feita pela tendência de respostas, critério que permite a adequabilidade futura e o estabelecimento de linhas mestras no modelo SAFIPSS.

O facto de não ter sido abrangida a totalidade do universo em estudo não é assim significativo, pois reforçando o que foi escrito no parágrafo anterior, considerou-se que apenas seria necessário analisar a tendência de respostas, para chegar a um nível consistente de avaliação do modelo a propor e a implementar.

Assim temos a seguinte distribuição de questionários por Entidade:

- Santa Casa da Misericórdia de Pavia (**SCMP**) – 19 colaboradores, 3 chefias/direcção - (100% respostas ao questionário);

- Associação Protectora Abrigo dos Velhos Trabalhadores (**ABRIGO**) – 34 colaboradores e 5 chefias/direcção – (59% respostas ao questionário);

- Centro Social e Paroquial de São Paulo (**CSPSP**) – 24 colaboradores e 2 chefias/direcção - (72% respostas ao questionário);

Desta análise por resposta temos assim as seguintes conclusões:

Pergunta 1: colaboradores e chefias

Considera que a missão e valores da organização estão perfeitamente definidos e divulgados junto dos colaboradores?

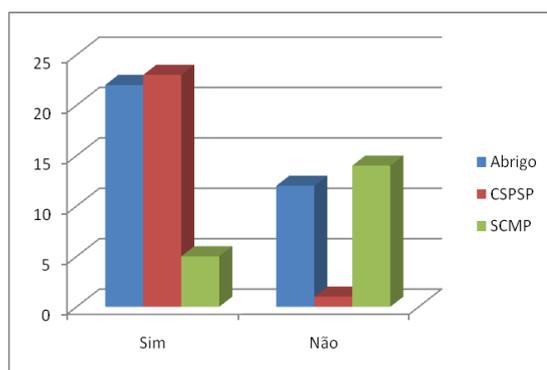


Gráfico 1 – Colaboradores

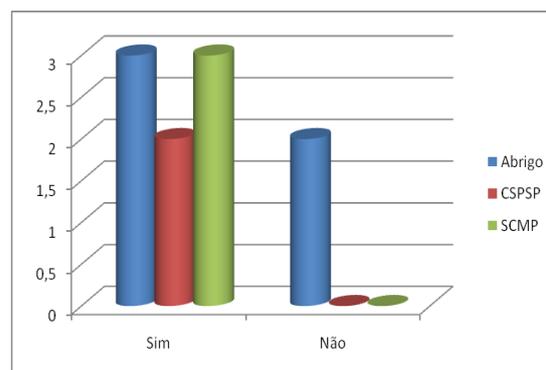


Gráfico 2 – Chefias

A pergunta foi construída com o objectivo de avaliar o grau de identificação dos colaboradores das Entidades com missão a que se propõem as mesmas. É uma pergunta de partida que permite calcular o grau de dificuldade que teremos em implementar o nosso modelo, pois quanto melhor a identificação dos colaboradores com os propósitos da Organização, mais facilidade teremos em implementar o mesmo.

De uma forma geral os dados são coerentes e revelam que chefias e colaboradores avaliam como bom o conhecimento destes sobre a missão das Entidades. A excepção feita à Santa Casa da Misericórdia de Pavia, onde uma percentagem

superior de colaboradores, considera não estar bem informada, embora as suas chefias tenham o entendimento de que está claro qual a missão que desempenham.

Nesta circunstância, parece que este poderá ser um factor que não terá efeitos negativos na implementação do SAFIPSS em qualquer das Entidades.

Pergunta 2: colaboradores e chefia

Considera estarem reunidas as condições para existirem mudanças e inovações na Organização?

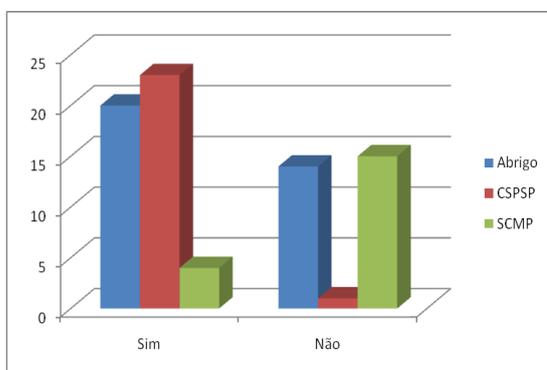


Gráfico 3 – Colaboradores

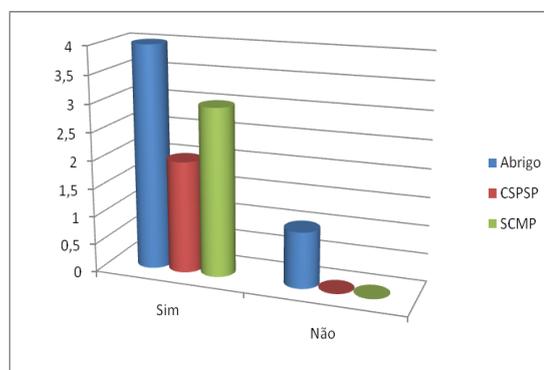


Gráfico 4 – Chefias

Pergunta com o mesmo objectivo da anterior, procurando comprovar os dados alcançados na mesma e reforçar percepção da abertura que a implementação do SAFIPSS possa ter junto de colaboradores e chefias.

Confirmam-se as conclusões obtidas, embora continuemos a ter a Santa Casa da Misericórdia de Pavia a apresentar alguma discrepância de opiniões junto dos colaboradores, factor que até pode ser positivo uma vez que a tendência se mantém e esta Entidade até já possui um esboço de avaliação de desempenho implementado, situação que pode gerar a diferenças obtidas e alguma desconfiança por parte dos colaboradores, uma vez que têm existido alguma dificuldade na sistematização das informações que o mesmo gera e conseqüentemente no desenvolvimento deste de uma forma positiva e sustentada.

Pergunta 3 colaboradores/chefias

Colaboradores: O seu desempenho é avaliado pelos seus superiores?

Chefias: Existem indicadores de desempenho em vigor na Instituição?

Esta pergunta, embora construída de forma diferente para colaboradores e chefias visa responder a um dos nossos objectivos iniciais, que seria a identificação da existência de indicadores de desempenho em vigor na Instituições.

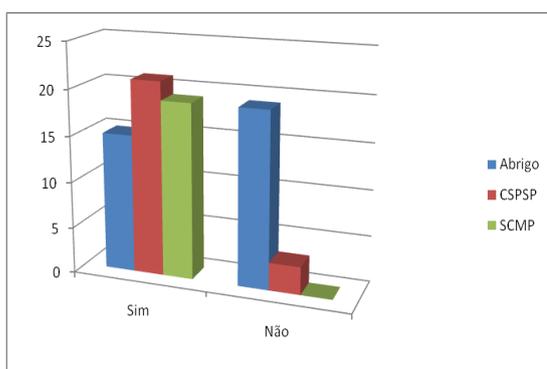


Gráfico 5 – Colaboradores

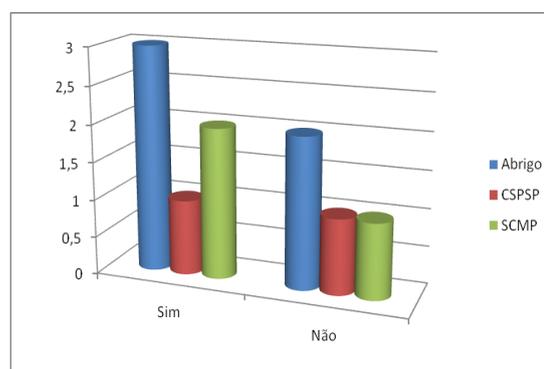


Gráfico 6 – Chefias

Verifica-se que existe uma franja maioritária de colaboradores que consideram que o seu desempenho é avaliado, excepção feita ao Abrigo dos Velhos Trabalhadores em que essa percentagem é ligeiramente superior naqueles que consideram não terem avaliação.

Aqui introduziu-se uma variável de opinião (pergunta aberta) a quem respondeu sim, perguntando-se qual forma de avaliação, tendo sido verificados resultados similares entre os colaboradores que consideram ser avaliados por observação directa de chefias e outros que não responderam à questão.

A pergunta efectuada às chefias obteve resultados idênticos aos dos colaboradores, mas com uma inversão de ideias no Abrigo dos Velhos Trabalhadores.

No gráfico as respostas parecem mais aproximadas entre sim e não, pois o universo de respostas é bastante reduzido. Esta resposta foi complementada com algumas questões colocadas às chefias, que referiram que apesar de avaliarem o desempenho dos colaboradores, não possuem indicadores objectivos e formais, sendo a observação directa e alguns registos físicos dessa observação a única fonte de informação que possuem em termos de avaliação efectiva do desempenho dos colaboradores.

O resultado do questionário e a análise dos gráficos revela exactamente esta informação, pois a não existência de indicadores formais de desempenho gera confusão entre colaboradores e chefias, que embora tenham a noção de que são avaliados e tem que avaliar, não possuem meios para o fazer de forma concreta e coerente.

Pergunta 4:

Existem definições de tarefas e estabelecimentos de metas aos colaboradores da Instituição?

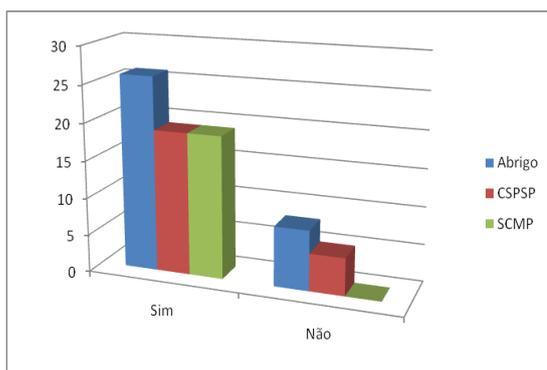


Gráfico 7 – Colaboradores

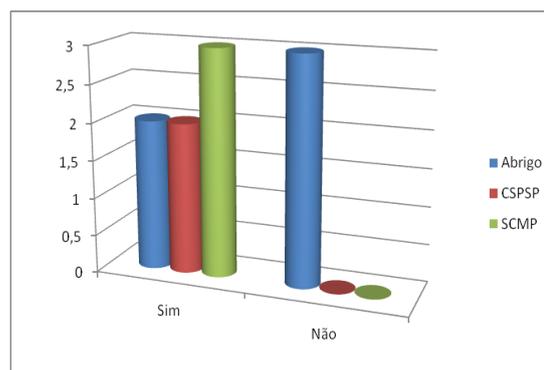


Gráfico 8 – Chefias

A pergunta em causa visa complementar a informação da anterior e responder a outro dos objectivos específicos definidos.

A pergunta cumpriu na perfeição os seus propósitos, obtendo resultados similares à anterior e consequentemente comprovando e reforçando a ideia de que

apesar de existir a tentativa de definição de tarefas por sector, estas depois não tem um suporte formal instituído que possibilite a definição sem margem para dúvidas de quais são as tarefas e metas que os colaboradores devem atingir.

Aqui tal como na resposta anterior, aquando da pergunta aberta de quais as tarefas definidas, um numero significativo de colaboradores e chefias não responderam e outros afirmam apenas que há definição de tarefas por sector, sem especificarem quais.

Esta situação é novamente sintomática da não existência de um suporte físico concreto na definição de tarefas ou metas, sendo que na maioria dos casos essas determinações são dadas por ordens directas e normalmente de forma verbal, gerando interpretações e formas de actuação diferentes entre colaboradores e chefias.

Pergunta 5:

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho seria benéfico para a Entidade?

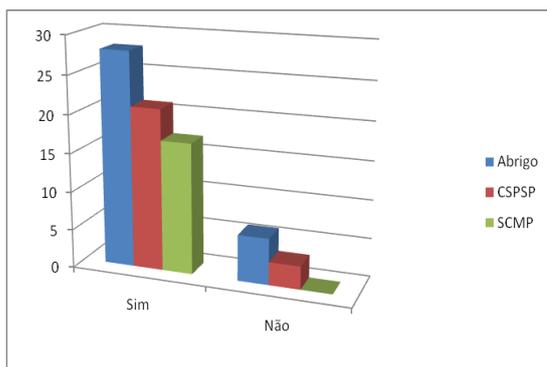


Gráfico 9 – Colaboradores

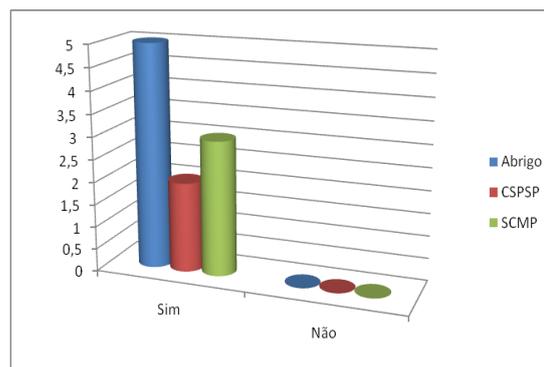


Gráfico 10 – Chefias

Esta pergunta é consensual entre colaboradores e chefias, sendo que a totalidade das chefias estão de acordo com os efeitos benéficos de um sistema de avaliação de

desempenho e por parte dos colaboradores a tendência é claramente de concordância face à possível implementação de um modelo de avaliação, factor essencial ao sucesso do SAFIPSS ou a outro qualquer sistema a adoptar pelas Instituições.

Pergunta 6:

Quais são as características dos colaboradores que julga ser mais importante avaliar?

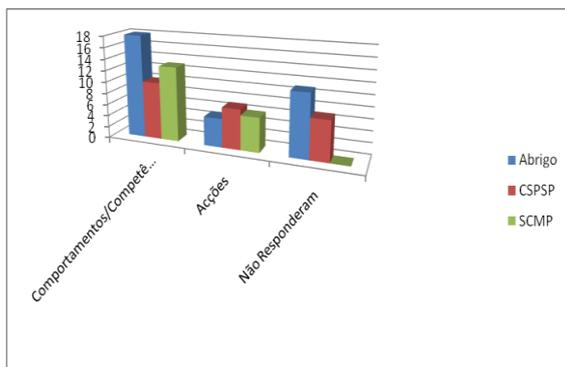


Gráfico 11 – Colaboradores

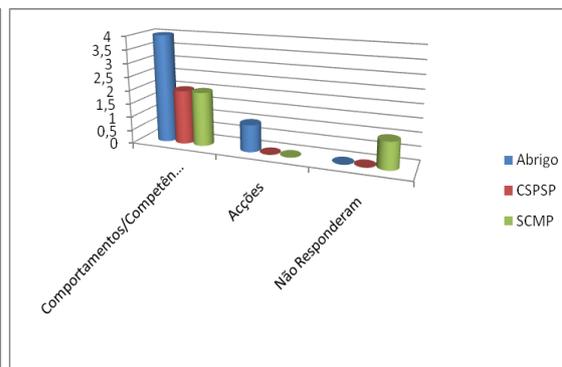


Gráfico 12 – Chefias

Pergunta efectuada de forma aberta para avaliar os contributos de colaboradores e chefias.

Tentou-se aquilatar quais as ideias que ambos os grupos têm das características essenciais num processo de avaliação de desempenho.

Confirmando dados anteriores sempre que se efectuaram perguntas abertas, o número de colaboradores que não responderam é significativo, revelando que não têm uma ideia definida sobre o assunto ou que têm dificuldades em apresentar soluções, o que eventualmente poderá ser importante e uma margem de conforto aquando da definição das características a avaliar por colaborador.

Por outro lado, as respostas dadas por ambos os grupos revelam uma tendência clara para considerarem as características comportamentais como as mais importantes

num processo de avaliação, contributo importante para a definição de qual o modelo a seguir pelo SAFIPSS.

Pergunta 7:

Considera que os trabalhadores devem participar no processo de avaliação?

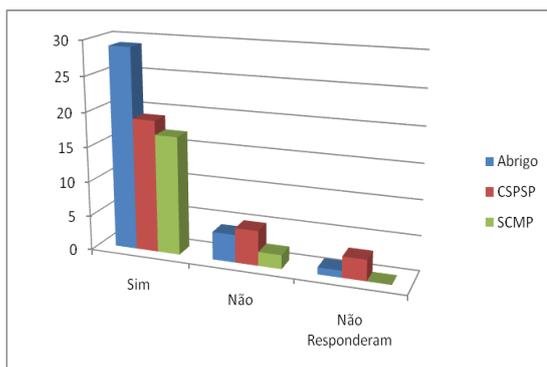


Gráfico 13 – Colaboradores

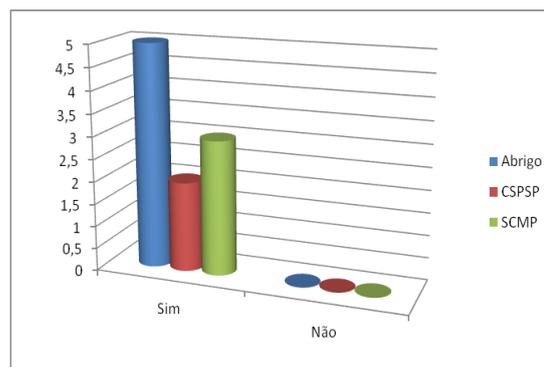


Gráfico 14 – Chefias

Pergunta efectuada com o intuito de estabelecer o critério da participação no sistema a implementar.

Os resultados obtidos não oferecem dúvidas, considerando colaboradores e chefias que é importante uma participação conjunta no processo. Esta pergunta pode levar à conclusão de que a auto-avaliação poderá ser uma solução a considerar, permitindo aos colaboradores sentirem que fazem parte da solução encontrada e às chefias a confirmação das conclusões a que advieram da análise efectuada.

Pergunta 8:

O que considera mais importante, resultados obtidos, quantidade de serviço desenvolvida ou qualidade do serviço?

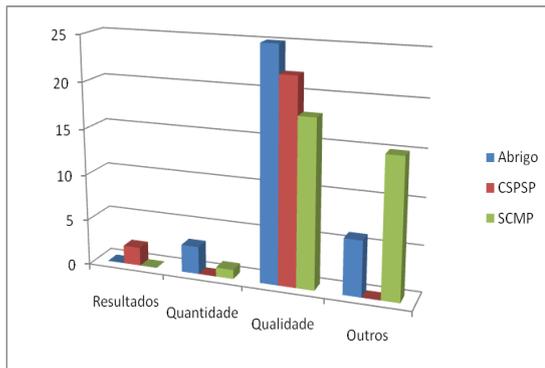


Gráfico 15 – Colaboradores

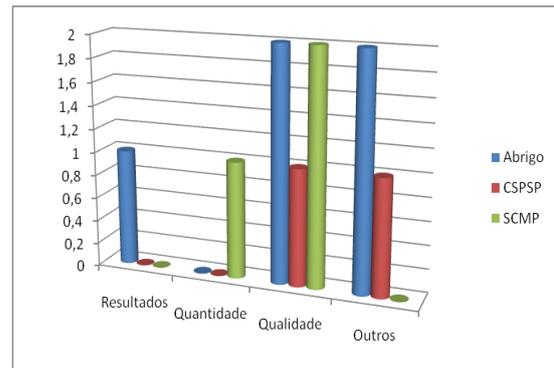


Gráfico 16 – Chefias

Nesta questão como existiram respostas que recaiam em mais que uma das escolhas fornecidas, estabeleceu-se como critério que seriam consideradas em **outros** para não perderam relevância e uma vez que aparentemente significariam, que para chefias e colaboradores as opções estariam em pé de igualdade.

A pergunta visa essencialmente estabelecer graus de importância e pressupostos que permitam aferir qual o entendimento de colaboradores e chefias de qual o caminho a seguir na definição do modelo e no que deverá ser avaliado aquando da implementação do mesmo.

Esta poderá ser considerada uma pergunta de base e complementar por exemplo aos resultados obtidos na pergunta 6, que solicitava a definição das características dos colaboradores que deveriam ser avaliadas.

Nota-se uma clara tendência para avaliações qualitativas por parte de chefias e colaboradores, o que parece confirmar as conclusões da pergunta 6 que estabeleciam que as características comportamentais seriam as que teriam mais relevância para uns e outros.

A questão indicia que não existe para já, uma vontade ou mesmo capacidade para enveredar para objectivos quantitativos.

Pergunta 9 colaboradores/Pergunta 13 chefias

A Entidade desenvolve acções de formação com regularidade?

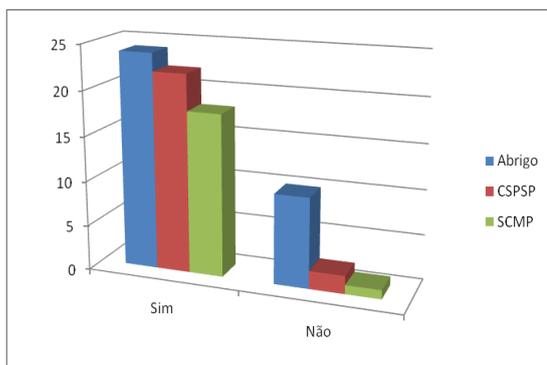


Gráfico 17 – Colaboradores

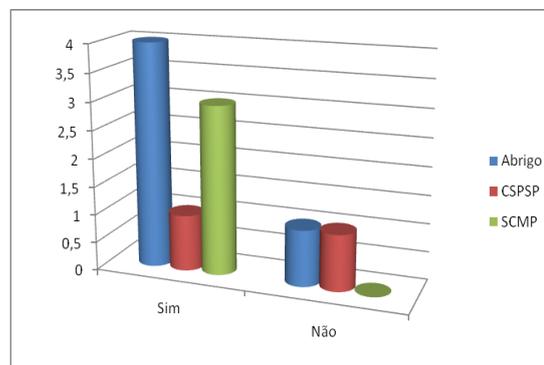


Gráfico 18 – Chefias

A pergunta visa responder a outro dos objectivos específicos do projecto, que é o de identificar se existe uma politica de formação seguida pelas Entidades.

Os dados são elucidativos com uma grande maioria de colaboradores e chefias a considerarem que existe uma política de desenvolvimento formativo aplicada nas Instituições.

Algumas respostas negativas podem indicar que esta não está devidamente estruturada, ou não abarca a totalidade de trabalhadores, situação que pode ser trabalhada com a aplicação do modelo SAFIPSS, quer na vertente da avaliação de desempenho, quer no carácter de definição de um modelo formativo que o sistema pretende ter.

De realçar a Santa Casa da Misericórdia de Pavia, com total consonância entre trabalhadores e chefias, que consideram ser regular o desenvolvimento de acções de formação, facto a que não deve ser alheio a cooperação de duas entidades externas nesta realidade, pois quer a União das Misericórdias quer o I.E.F.P. I.P., colaboram regularmente com a Instituição.

Pergunta 10 colaboradores/pergunta 14 chefias

Normalmente quem propõe as acções de formação desenvolvidas?

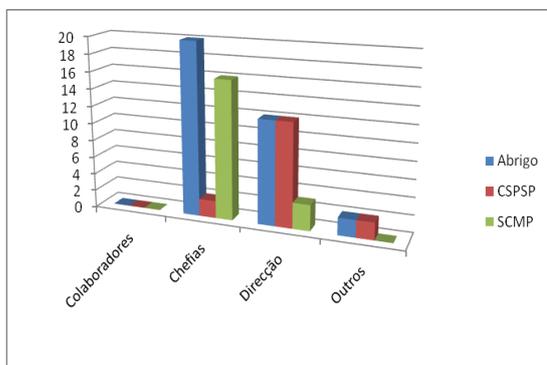


Gráfico 19 – Colaboradores

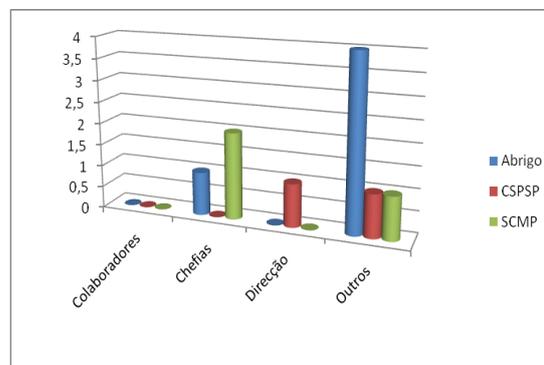


Gráfico 20 – Chefias

Nesta questão como existiram respostas que recaiam em mais que uma das escolhas fornecidas, estabeleceu-se como critério que seriam consideradas em **outros** para não perderam relevância e uma vez que significariam, que a decisão de efectuar formação era tomadas por mais que uma das partes envolvidas no processo.

A pergunta tem como objectivo complementar a informação da anterior e continuar a dar resposta ao objectivo definido.

Verifica-se que o único grupo que actualmente não tem interveniência na proposta formativa a seguir pela entidade é grupo dos colaboradores, pois esta é normalmente estipulada por chefias e direcção em separado, ou em simultâneo, como indica o gráfico em **outros**.

O SAFIPSS, pode resolver esta situação pois se as necessidades de formação passarem a ser detectadas pelas lacunas assinaladas na avaliação de desempenho, significa que pelo menos de forma indirecta os colaboradores passarão a ter papel decisório.

Pergunta 11 colaboradores/pergunta 15 chefias:

Que temas gostaria ver desenvolvidos num processo formativo?

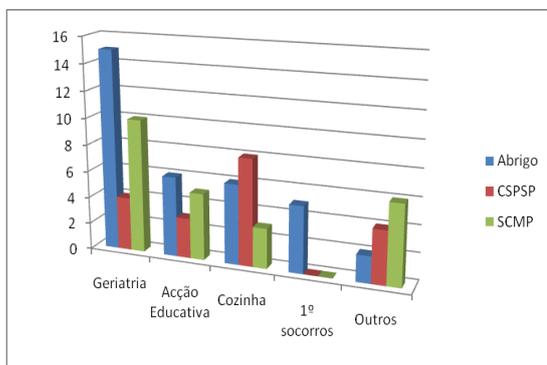


Gráfico 21 – Colaboradores

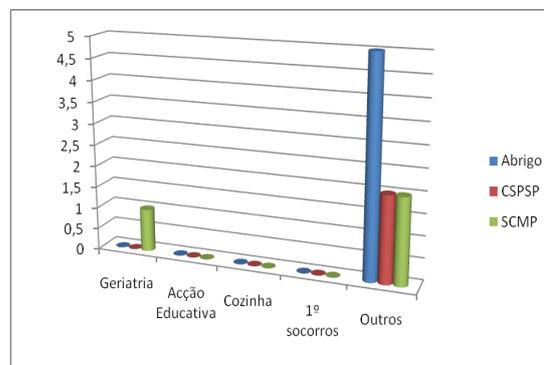


Gráfico 22 – Chefias

Aqui tentou-se estabelecer um ponto de partida para responder parcialmente a outro dos objectivos específicos dos projectos, que seria o de identificar quais as necessidades de formação e respostas formativas adequadas às Entidades, enquanto não tivéssemos o nosso modelo a funcionar em pleno.

Nesta questão como existiram respostas que recaiam em mais que uma das escolhas fornecidas, estabeleceu-se como critério que seriam consideradas em **outros** para não perderam relevância e uma vez que significariam necessidades sentidas específicas e dispersas por várias categorias.

De salientar as diferenças de perspectivas de colaboradores e chefias, pois estes últimos tendencialmente escolhem mais que uma área de formação, facto facilmente explicável pela necessidade que têm de ver os sectores a funcionarem na perfeição.

Apesar de não fazer parte das respostas de base, introduzimos a opção 1º socorros no gráfico, pois aparecia como uma das opções elencadas mais significativas.

As outras opções por não serem expressivas e para não causarem uma dispersão de dados pelo gráfico que tornasse o mesmo de difícil leitura não foram consideradas, contudo a título informativo, podem ser referenciadas as mais mencionadas:

- Limpeza
- Gestão do Tempo/Gestão de Conflitos/Gestão de Qualidade
- Práticas Administrativas

Pergunta 12 colaboradores/pergunta 16 chefias

O sistema de informação existente na Entidade, presta informação precisa e atempada sobre as actividades desenvolvidas?

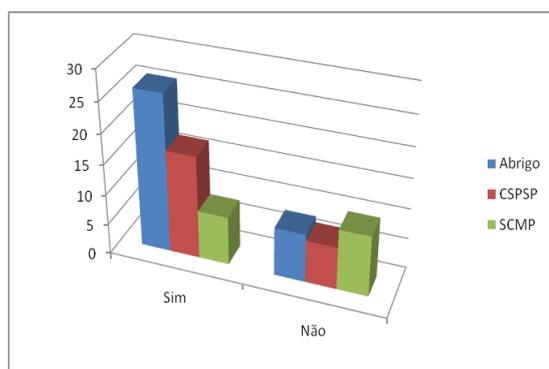


Gráfico 23 – Colaboradores

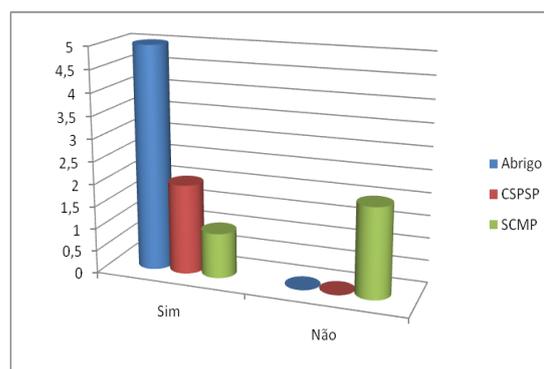


Gráfico 24 – Chefias

A pergunta visa responder a outro dos objectivos específicos do projecto, que é o de verificar se existe algum sistema de apoio que permita prestar informações a colaboradores e Entidades.

Os colaboradores da Associação dos Abrigo dos Velhos Trabalhadores e do Centro Social São Paulo, consideram maioritariamente que o sistema de informação existe, sendo que as chefias das mesmas Instituições são peremptórias em afirmar em 100% dos casos, que este existe e funciona.

A existência de algumas respostas negativas, significa que a informação não chega a todos os colaboradores ou que o sistema precisa de ajustamentos e melhorias.

A Santa Casa da Misericórdia necessita de melhorar estes aspectos, pois colaboradores e chefias demonstram dúvidas, sendo as respostas mais significativas as negativas.

Este item apesar de parecer pouco relevante, pode significar o sucesso da aplicação do SAFIPSS, pois em qualquer sistema de avaliação ou formação a existência de informação e o *feedback* são essenciais e defendidos por vários autores, tal como demonstra a revisão bibliográfica efectuada.

Pergunta 13 colaboradores:

Sugestões?

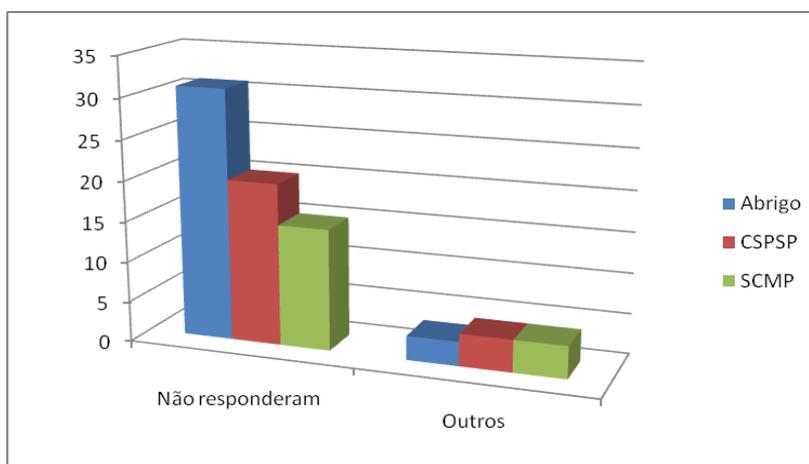


Gráfico 25 – Colaboradores

Pergunta efectuada de forma aberta, para avaliar os contributos de colaboradores.

Confirmando dados anteriores sempre que se efectuaram perguntas abertas, o número de colaboradores que não responderam é significativo, pelo que podemos inferir que a grande percentagem de não respostas significam, que os trabalhadores não têm

opinião formada e tendencialmente estão abertos a propostas e a uma definição de processo definido por terceiros.

Pergunta 9 chefias

São verificados os resultados obtidos e o desempenho das acções que são implementadas?

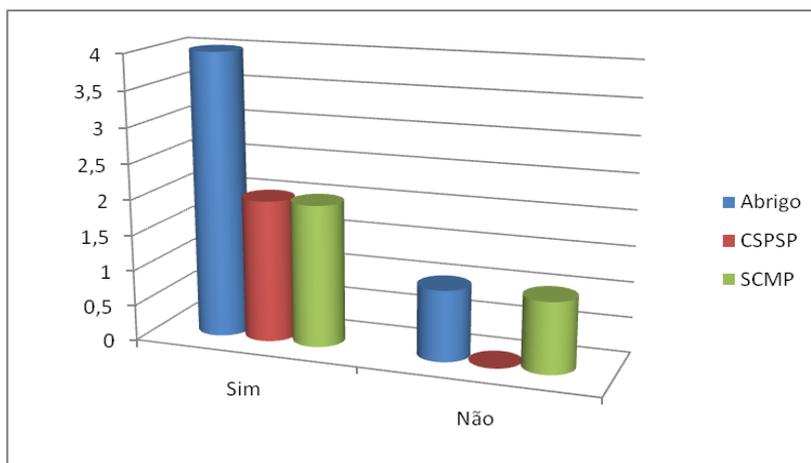


Gráfico 26 – Chefias

A pergunta em causa visa complementar e confirmar informações obtidas na pergunta 3, complementando respostas a um dos objectivos específicos já referidos que seria identificar se existem indicadores de desempenho em vigor na Instituições.

A pergunta cumpriu os seus propósitos, comprovando e reforçando a ideia de que apesar de existir a tentativa de definição de tarefas por sector, estas depois não tem um suporte formal instituído que possibilite a verificação dos resultados obtidos e desempenho de acções implementadas.

Aqui tal como na resposta anterior, aquando da pergunta aberta de qual a forma de verificação, um número significativo de chefias não responderam e outros afirmam que essa verificação é efectuada através de registos do serviço e observação.

Esta situação é igualmente sintomática da não existência de um suporte físico concreto que permita às chefias verificar e avaliar resultados obtidos e desempenho das

acções solicitadas aos colaboradores, pelo que é urgente remediar esta situação e tornar possível às chefias de forma coerente e sem margem para dúvidas a possibilidade destas verificarem as solicitações efectuadas aos colaboradores.

Pergunta 10 chefias

Pensa que a gestão praticada na Entidade permite planear facilmente objectivos e analisar posteriormente o desempenho alcançado?

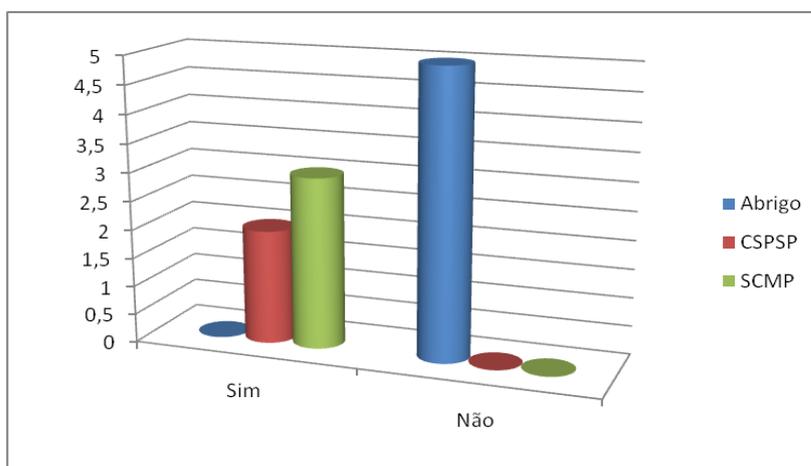


Gráfico 27 – Chefias

Esta é talvez a questão que nos irá ajudar a perceber se o SAFIPSS é facilmente absorvido pelas Instituições e pela sua gestão, ou se porventura estas terão que fazer alguns ajustes na sua organização interna.

Aparentemente e de acordo com a análise do gráfico a Santa Casa da Misericórdia de Pavia e o Centro Social e Paroquial São Paulo não antevêm dificuldades de maior na implementação de um modelo que lhe permita planear facilmente objectivos e analisar posteriormente o desempenho alcançado.

A Associação Abrigo dos Velhos Trabalhadores demonstra aqui através das suas chefias uma previsão de dificuldades, que pode ser explicada pela sua dimensão em número de recursos humanos, valências e dispersão funcional superior às outras duas

Instituições, pois com 25 categorias profissionais existentes o esforço de adaptação é com toda a certeza acrescido e com necessidades de ajuste na estrutura de gestão.

É assim um desafio para a definição do modelo SAFIPSS, tornar possível a todas as Instituições envolvidas a adopção do mesmo sem mudanças significativas na estrutura e gestão das mesmas.

Pergunta 11 chefias

De 1 a 5, refira quais as competências do colaboradores que considera mais importantes, sendo 1 menos importante e 5 mais importante.

Nesta pergunta foi usado o critério de convergência, ou seja, as respostas entre si que são mais iguais e que para as chefias têm mais ponderação, foram consideradas e agrupadas para possibilitarem o estabelecimento do grau de importância que cada um dos itens tem para o universo de chefias.

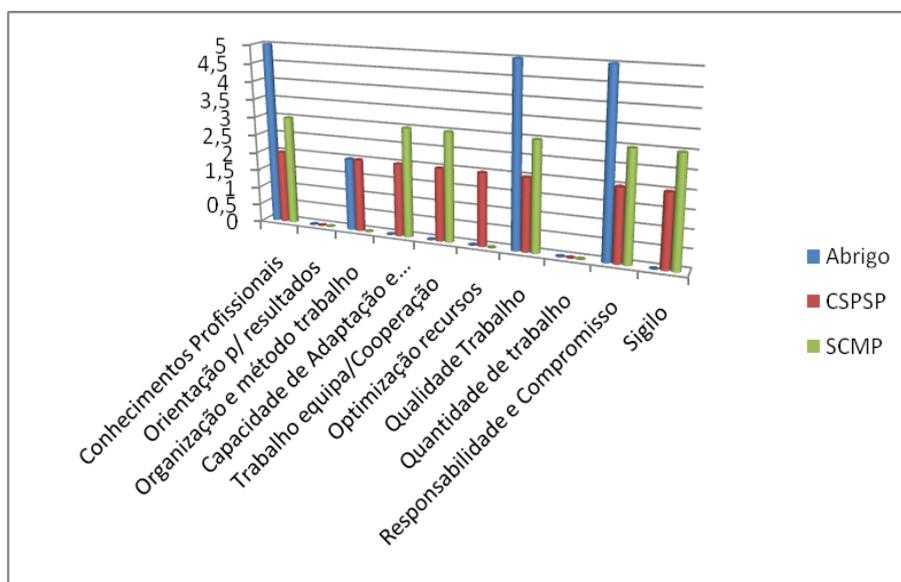


Gráfico 28 – Chefias

Esta pergunta visa estabelecer assim os comportamentos, competências, acções que poderão ser introduzidas na definição do modelo a implementar.

O facto de alguns itens não terem qualquer correspondência no gráfico, não significa que não tiveram qualquer avaliação, mas sim que comparativamente a outros esta foi mais reduzida.

Assim só foram consideradas as variáveis que tiveram avaliações superiores, de entre as quais pelo menos uma avaliação de 5, por algumas das chefias que responderam ao inquérito.

Susceptíveis de mudança, de acordo com a realidade de cada uma das Entidades ou mesmo a situação específica em determinado período de tempo, estes itens poderão variar de acordo com as necessidades.

Por uma questão de critério, foi considerado para efeitos do modelo SAFIPSS, que só iriam ser utilizados aqueles que pelo menos tivessem 2 convergências de opinião, entre as várias Entidades e que segundo o gráfico são:

- Conhecimentos profissionais;
- Organização e método de trabalho;
- Capacidade de adaptação e melhoria continua;
- Trabalho de equipa e cooperação;
- Qualidade de trabalho;
- Responsabilidade e compromisso
- Sigilo

Pergunta 12 chefias

As chefias existentes estão preparadas para avaliar os colaboradores?

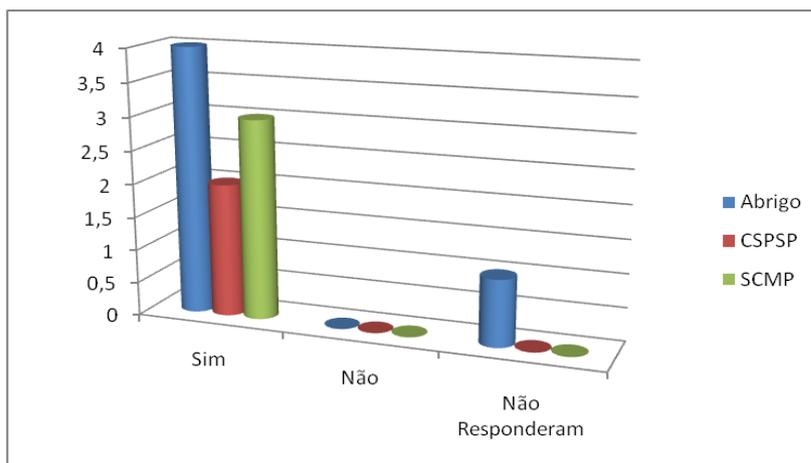


Gráfico 29 – Chefias

A pergunta tem por objectivo avaliar a capacidade das chefias em avaliar os seus colaboradores e prever se seria útil numa fase inicial dar formação às mesmas.

Aqui a tendência é claramente para que as chefias se sintam com capacidade para avaliar os colaboradores que lhes estão afectos, à excepção de uma indefinição por parte de uma das chefias do Abrigo dos Velhos Trabalhadores, que aparentemente ao não responder apresenta um grau de dúvida que confirma os dados obtidos na pergunta 10 e as interrogações que surgiram com a capacidade da gestão da Entidade em implementar o sistema em análise.

Embora a confiança seja o factor dominante é aconselhável que todas as chefias tenham formação atempada sobre o modelo a seguir, para que aquando da sua implementação estejam em condições de informar e apoiar os colaboradores sem margem para dúvidas sobre quais os pressupostos seguidos, para que estes sintam que fazem parte de um processo que trará benefícios a todas as partes envolvidas.

Pergunta 17 chefias

O que considera importante para a implementação de um sistema de avaliação?

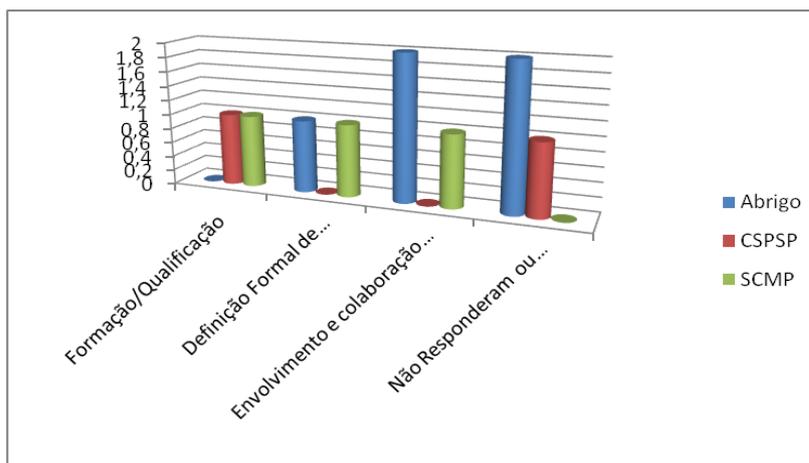


Gráfico 30 – Chefias

Pergunta efectuada de forma aberta na linha de orientação da pergunta 13, aplicada aos colaboradores, para avaliar os contributos das chefias.

Confirmando dados anteriores sempre que se efectuaram perguntas abertas, o número de chefias que não responderam ou especificaram é significativo.

Existe contudo um contributo superior ao dado pelos colaboradores, que vem confirmar algumas das dificuldades sentidas pelas chefias, comprovando nomeadamente alguns dos dados anteriores, pois a definição formal de objectivos é mencionada em mais de uma instituição, assim como o envolvimento, colaboração e motivação de toda a equipa.

É pois o confirmar de uma base de trabalho, que procurará apresentar soluções para estas e outras questões e que pretendem ser resolvidas ou minoradas com a aplicação do projecto em estudo.

O desafio em futuras colaborações será o de estabelecer novos contactos para aumentar a capacidade de resposta às questões levantadas e eventualmente desenvolver novos questionários ou fichas que permitem uma correcta avaliação da formação existente nas organizações, trabalho que não foi realizado no imediato devido a questões de tempo, mas que significará uma mais-valia para as Entidades.

4.3.3. DEFINIÇÃO DO MODELO

A definição do SAFIPSS é assim o culminar de uma análise global da realidade das Entidades e da revisão bibliográfica sobre os temas, avaliação de desempenho e gestão da formação.

Esta definição pressupõe a capacidade que o modelo possa vir a ter de ser aplicado nas Entidades que colaboraram no actual estudo, não invalidando a sua aplicabilidade em Instituições que operem no sector social e que possuam as mesmas características.

Assim o SAFIPSS, terá como desafio associar com sucesso a avaliação de desempenho à formação, encarando a promoção do desenvolvimento profissional dos trabalhadores como um dos objectivos principais, porque ao apostar no crescimento das pessoas dentro da organização, esta recebe valor acrescentado e conhecimento muitas vezes essencial à sua diferenciação positiva.

Nesta perspectiva, teremos como objectivos globais do SAFIPSS:

- Contribuir para a melhoria da gestão das IPSS e apoiar a tomada de decisões estratégicas;
- Melhoria dos processos, gerando valor acrescentado a Instituições e colaboradores;
- Desenvolver práticas de avaliação nas IPSS;
- Identificar necessidades de formação e desenvolvimento profissional;
- Motivar colaboradores e dirigentes, desenvolvendo-lhes competências e qualificações adicionais;

- Reconhecimento e distinção (individual ou colectiva) dentro dos serviços/valências, promovendo a excelência e a qualidade;

- Melhorar o sistema de comunicação interna das Instituições;

O Estudo e as observações efectuadas, juntamente com o foco nos objectivos mencionados, permitem chegar a conclusões base que associadas às metodologias existentes, vão procurar fazer com que o SAFIPSS seja um sistema fácil de implementar, com consequências positivas ao nível da gestão das Instituições, mas que necessite de mudanças pouco visíveis na sua estrutura organizativa, procurando mudar o menos possível, com o máximo de efeito possível.

Para cumprir esse pressuposto é imprescindível uma correcta utilização das conclusões obtidas pela interpretação dos questionários, pelo que é importante resumir as principais ideias obtidas, no quadro 5:

RESUMO DA ANÁLISE OBTIDA - INQUÉRITOS

QUESTÕES	CONCLUSÕES
1ª, 2ª e 5ª Questões (colaboradores e chefias) Avaliar capacidade de mudança e implementação de sistema de avaliação de desempenho - Trabalhadores/Instituições.	- Boa capacidade para implementar mudanças e boa receptividade para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho.
3ª e 4ª Questão (colaboradores e chefias) e 9ª Questão Chefias Avaliar se actualmente existem definições de tarefas e indicadores de desempenho nas Instituições.	- Existem definições de tarefas por sector, mas não estão definidos formalmente o que provoca confusão e desconfiança perante a avaliação.
6ª e 8ª Questão (colaboradores e chefias); 13ª colaboradores, 11 e 17ª chefias. Avaliar qual o entendimento base sobre o que se deve avaliar no processo de avaliação de desempenho.	- Qualidade do serviço, comportamentos e competências foram as respostas obtidas de forma maioritária, em detrimento de aspectos quantitativos, acções e resultados alcançados.
7ª Questão (colaboradores e chefias) Avaliar a predisposição para envolver avaliados e avaliadores no processo.	Maioria de respostas a favor da participação de colaboradores na avaliação, o que facilita a inclusão da contratualização de objectivos entre avaliador e avaliado e introdução da auto-avaliação.

<p>9ª e 10ª Questão - colaboradores e 13ª e 14ª – chefias</p> <p>Avaliar se existe formação a ser desenvolvida nas Instituições e quem a propõe.</p>	<p>- Todas as Instituições desenvolvem acções de formação, normalmente despoletada por chefias e efectuadas em colaboração com Entidades Externas.</p>
<p>11ª e 15ª Questão (colaboradores e chefias)</p> <p>Questão mais informativa numa fase inicial que visa dar conhecimento sobre quais as necessidades de formação que colaboradores e chefias entendem ser urgente colmatar.</p>	<p>Verifica-se que de uma forma geral são escolhidas as áreas que correspondem às valências por parte dos colaboradores e de uma forma abrangente todas estas áreas e algumas comportamentais por parte das chefias.</p>
<p>12ª e 16ª Questão (colaboradores e chefias)</p> <p>Avaliar se as Entidades possuem um sistema de comunicação que permita dar <i>feedback</i> regular e prestar informações em tempo útil.</p>	<p>Verifica-se que embora uma maioria considera que o sistema de informação existente funciona, contudo a existência de dúvidas por parte de alguns, revela que existem ajustamento a efectuar.</p>
<p>10ª Questão (chefias)</p> <p>Avaliar se a gestão das Instituições está preparada para a implementação do SAFIPSS</p>	<p>À excepção do Abrigo dos Velhos Trabalhadores, parece não existir problemas neste sentido, pelo que o desafio será criar um sistema simplificado, que permita a adopção do modelo sem mexidas drásticas na gestão.</p>
<p>12ª Questão (chefias)</p> <p>Avaliar se as chefias estão preparadas para avaliar colaborador</p>	<p>À excepção do Abrigo, parecem não existir problemas neste sentido, pelo que o desafio será o de adoptar uma formação adequada à preparação dos Avaliadores.</p>

Quadro 5 – Resumo Informação obtida nos questionários.

Uma das preocupações iniciais de qualquer processo de implementação de um sistema de avaliação de desempenho é o de saber a capacidade de gerir a mudança que o mesmo consubstancia, problema que aparentemente em face das respostas obtidas, parece ser fácil de ultrapassar pelas Entidade envolvidas.

Detectada a existência de lacunas nas definições formais de objectivos, competências e comportamentos avaliados, será assim esta a 1ª preocupação do SAFIPSS, definir os mesmos para que não existam ambiguidades e interpretações diferenciadas.

Mas o que devemos avaliar e como o devemos fazer?

Esta resposta também parece consensual, sendo que se consideramos o **quê** como resultados quantitativos ou metas estes partem claramente como secundários, uma vez que chefias e colaboradores centram as suas preocupações no **como** e na forma como comportamentos e competências, conjugados de forma eficaz e eficiente poderão resultar no atingir dos objectivos das Instituições.

Não quer isto dizer que devemos dissociar do nosso modelo objectivos quantitativos, mas apenas que estes face ao seu carácter de avaliação poderão significar mudanças profundas na gestão das Organizações, pelo que deverão ser introduzidos de forma gradual e representar acções facilmente quantificáveis e que segundo Seixo (2004), devem ser específicos, mensuráveis, balizados no tempo, realistas mas desafiantes e consensuais.

Assim embora não descurando as tarefas como forma de implicação de colaboradores e chefias, devemos ter um sistema focado essencialmente nas pessoas, nos seus comportamentos e competências deixando latente a procura de mais assertividade e melhor conhecimento no trabalho.

A ideia generalizada entre colaboradores e chefias de que deve existir participação conjunta no processo de avaliação de desempenho, abre-nos portas à possibilidade de introduzir a auto avaliação e a contratualização e fixação de objectivos e competência anuais, como forma de responsabilização entre avaliado e avaliador.

Em teoria esta opção poderá ser um estímulo por exemplo ao desenvolver de princípios de autonomia e motivação, permitindo ao colaborador sentir que é parte do processo e que poderá eventualmente mudar o rumo do mesmo se o entender e se for necessário.

Finalizado o processo de avaliação, o objectivo geral do SAFIPSS passa depois pela correcta detecção das lacunas detectadas e qual a formação a implementar que permita resolver o deficit de conhecimentos ou competências reconhecidas pela avaliação de desempenho.

A formação que agora é feita maioritariamente por indicação das chefias e que passa despercebida a alguns dos colaboradores, passará então a ter o suporte da avaliação de desempenho e o apoio da mesma na definição de qual a formação a adoptar, quais as áreas ou colaboradores que dela necessitam e de que forma é que poderemos operacionalizar.

É aqui que o sistema de comunicação das Entidades também tem que actuar, pois não basta cumprir com o papel de fornecer informações sobre o processo de avaliação de desempenho, há também que assegurar a disseminação de informação sobre a formação efectuada e os benefícios que esta poderá permitir ou permitiu a colaboradores e organização.

De uma forma mais abrangente, um sistema de comunicação interna eficaz deverá ser capaz de fazer circular a informação e desenvolver uma corrente de divulgação de conhecimento, que permita a todos saberem qual o seu papel e importância na organização, criando um verdadeiro sentimento de união e divulgando a missão e a cultura da empresa, quer internamente, quer externamente.

De realçar que qualquer lacuna na comunicação pode colocar em causa todo o processo, subtraindo poder e credibilidade ao mesmo, sendo assim essencial que todos conheçam os pressupostos da avaliação de desempenho e de que forma é que organizações e colaboradores vão lucrar com esta e com as acções de formação desenvolvidas.

E a este “lucrar” está subjacente o reconhecimento e um esquema de incentivos que face às dificuldades económicas das Entidades, pode nem ser monetário, e consubstanciar um sistema de recompensas variável de acordo com a disponibilidade material ou física de cada uma das Entidades envolvidas.

Outra das questões levantadas aborda a capacidade de adaptação da gestão e chefias em assumir este processo, sendo por isso essencial dotar de conhecimentos suficientes quem tem responsabilidades sobre o mesmo, permitindo a adopção de medidas que possibilitem a sua implementação e a formação adequada dos avaliadores em tempo útil.

4.3.3.1. PRESSUPOSTOS E ORIENTAÇÕES DO SISTEMA

Pressupostos e Orientações

É assim em face destas conclusões e apoiado na literatura consultada que surgem os pressupostos e orientações do SAFIPSS.

Os resultados obtidos revelam uma tendência para a adopção de um sistema de avaliação de desempenho baseado em comportamentos e que poderá existir uma maior dificuldade na definição de objectivos quantitativos.

Nessa perspectiva, estes deverão ser introduzidos de forma gradual pois a médio longo prazo terão a virtude de facilitar o *feedback* do avaliado, reduzir a probabilidade de se verificarem erros de cotação e acima de tudo poderão significar o aumento do esforço, a motivação, a satisfação e a produtividade de colaboradores e Instituição.

Estes ao serem parte integrante da avaliação, permitirão mais facilmente controlar a subjectividade da mesma e avaliar os resultados de desempenho alcançado,

com o propósito de diagnosticar desvios, que podem ser negativos ou positivos e consequentemente um factor de diferenciação entre colaboradores.

Nesta perspectiva, a avaliação dos trabalhadores deverá ser composta pelos seguintes elementos/parâmetros:

- **Competências comportamentais** - avaliar características pessoais e de comportamento dos colaboradores que resultem em melhorias no serviço;

- **Objectivos** - avaliar os contributos individuais dos colaboradores na concretização dos resultados previstos ou metas fixadas anualmente no plano de actividades.

Os objectivos definidos deverão ser fixados anualmente entre avaliadores e avaliados, devendo ser **específicos** e não ambíguos, **mensuráveis**, **alcançáveis** e **relevantes** para a actividade das Entidades, devendo estas previamente:

- Identificar prioridades e definir metas e resultados pretendidos;

- Estabelecer padrões de desempenho desejáveis, para possibilitar a comparação entre momentos diferentes e em que grau os resultados foram alcançados;

- Identificar de que forma podem medir e monitorizar a evolução entre os objectivos definidos e resultados atingidos. Esta medição e monitorização são facilitadas pela utilização de critérios como: quantidade, qualidade e tempo, sendo a **qualidade** um dos factores mais importantes para as organizações em estudo

O sistema organizativo das Entidades ainda não está preparado para avaliar toda a estrutura, pelo que o SAFIPSS visa essencialmente avaliar os colaboradores e não a avaliação das chefias ou organização.

ESQUEMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SAFIPSS

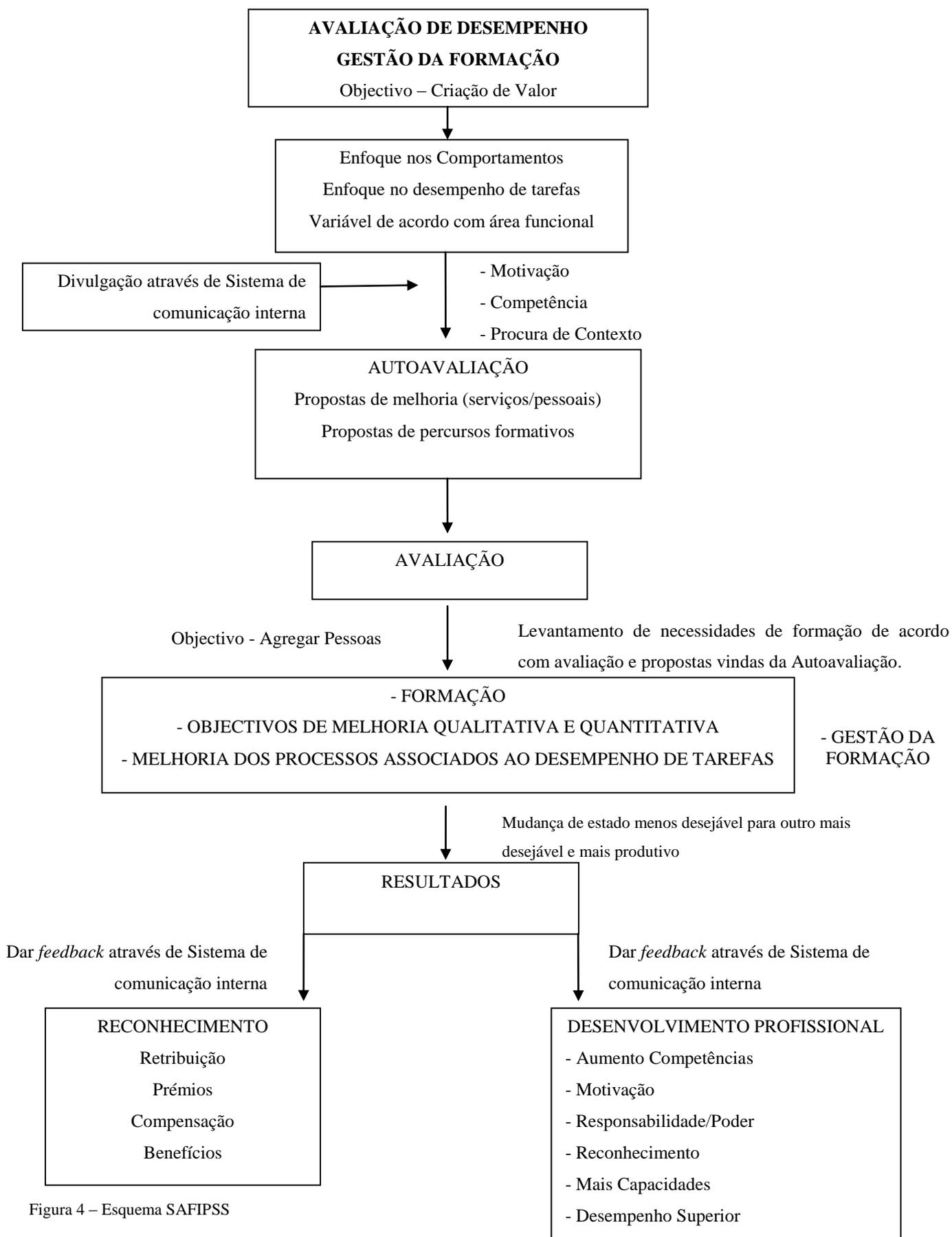


Figura 4 – Esquema SAFIPSS

SISTEMA SAFIPSS – O MODELO

Objectivos do Sistema

Globalmente o objectivo do SAFIPSS será o da criação de valor acrescentado, identificando problemas e oportunidades, aumentando a eficiência e a eficácia das Organizações:

Especificamente deverá:

- Contribuir para a melhoria da gestão das IPSS, apoiando na tomada de decisões estratégicas;
- Melhorar processos de trabalho;
- Desenvolver práticas de avaliação nas IPSS;
- Identificar necessidades de formação e desenvolvimento profissional;
- Motivar colaboradores e dirigentes, desenvolvendo-lhes competências e qualificações adicionais;
- Reconhecimento e distinção (individual ou colectiva) dentro dos serviços/valências, promovendo a excelência e a qualidade;
- Melhorar o sistema de comunicação interna das Instituições;

Periodicidade:

Avaliação deverá ser efectuada por ano civil.

Metodologia

A avaliação de desempenho terá 2 componentes/parâmetros:

Competências Comportamentais

Integram as competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício da função desempenhada e a forma como os trabalhadores se relacionam com a organização, colegas e utentes, não devendo ser em número inferior a 6 para cada colaborador.

Poderão ser escolhidas das opções obtidas pela análise dos questionários, ou negociadas entre avaliador e avaliado conforme área funcional em que o colaborador está inserido, contexto vivido pela Entidade ou colaborador no ano ou período de tempo em causa.

Resultados Obtidos

Numa fase inicial e adaptativa ao novo modelo, que deverá corresponder a 2 anos, deverão ser fixados anualmente, apenas 2 objectivos quantificáveis por colaborador, sendo que para cada objectivo deve existir um indicador de medida de desempenho.

A partir do 2º ano poderão ser introduzidos um maior número de objectivos, que salvo raras excepções nunca deverão exceder os 4, tendo em conta as dificuldades de quantificação e falta de apetência manifestada nas respostas aos questionários.

Os objectivos devem reflectir as tarefas desempenhadas, visando a eficácia e eficiência na satisfação dos utentes, a **qualidade**, quantidade, rapidez e a correcção com que o trabalho é desenvolvido.

Dada a multiplicidade das tarefas desempenhas nas IPSS, deverão ser construídas grelhas de observação, que permitam avaliar sem margem para dúvidas o desempenho das tarefas efectuadas por colaboradores em cada sector.

Os objectivos definidos tal como referido anteriormente, sendo quantificáveis, deverão ser assim **específicos** e não ambíguos, **mensuráveis**, ambiciosos mas **alcançáveis**, **relevantes** para a organização e balizados no **tempo**.

Devem ser assim concebidos mecanismos para a contabilização das tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores, criando sistemas e indicadores para medição e monitorização dos objectivos.

Os mecanismos para contabilização de tarefas deverão ser o mais simples possíveis, de fácil leitura e apenas com a informação necessária ao processo de avaliação.

Negociação

Avaliador e avaliado devem negociar e contratualizar anualmente, através de documento próprio, os objectivos e competências do avaliado que constituem os parâmetros de avaliação e respectivos indicadores de medida para o ano civil e avaliação.

Reformulação de Objectivos

Não sendo uma norma aplicável anualmente a todos os trabalhadores, a reformulação de objectivos deverá ser por norma flexível, virado para o cumprimento de objectivos resultantes da realização de tarefas regulares dos avaliados e da organização, mas com margem para o surgimento de tarefas emergentes, que surjam ao longo de todo o processo, podendo os avaliadores ou avaliados solicitar uma revisão de objectivos em qualquer momento do processo avaliativo.

Nesta situação deverão ser reformulados os objectivos, utilizando para o efeito documento similar ao usado para a contratualização inicial (Ficha de Avaliação SAFIPSS- anexo 4), com a menção Reformulada e a data em que ocorreu a alteração.

Avaliação das Competências

Deverão ser avaliadas de acordo com o que foi contratualizado para o ano civil em causa, pressupondo 5 níveis avaliativos.

Estes 5 níveis farão a distinção entre vários graus de competências, permitindo uma maior justiça entre trabalhadores, que se aproximem ou diferenciam entre si no seu grau de desempenho.

Temos assim competências demonstradas a um nível:

Insuficiente (pontuação 1): Quando o colaborador, não atinge os níveis mínimos requeridos naquela competência, cometendo frequentemente erros graves;

Suficiente (pontuação 2): Quando o colaborador atinge níveis mínimos naquela competência, tendo no entanto frequentemente que ser solicitadas melhorias por parte dos avaliadores;

Satisfaz (pontuação 3): Quando o colaborador está frequentemente a um nível mediano, não se evidenciado nem tendo espírito de iniciativa, mas também não causando problemas à Organização.

Bom (Pontuação 4): O colaborador revela frequentemente espírito de equipa e colaboração, participando por iniciativa própria nas actividades regulares da Organização.

Muito Bom (pontuação 5): O colaborador apresenta sistematicamente proposta de melhoria do funcionamento da organização, revelando pro-actividade, espírito de grupo e elevados índices de produtividade, colocando normalmente a Organização acima dos seus próprios interesses.

A pontuação final a atribuir neste parâmetro, resulta da média aritmética das pontuações que cada trabalhador obteve em cada uma das competências contratualizadas.

Avaliação de Resultados

Avaliação efectuada de acordo com os indicadores previamente estabelecidos, esta avaliação é baseada no grau de cumprimento de cada objectivo e deverá ser composta igualmente por 5 níveis:

Insuficiente (pontuação 1): Quando o colaborador não atingiu os resultados a que se comprometeu aquando da definição de objectivos e esta situação decorre apenas da sua responsabilidade;

Suficiente (pontuação 2): Quando o colaborador não atingiu os resultados a que se comprometeu aquando da definição de objectivos, mas esta situação não se deve a factores unicamente da sua responsabilidade.

Satisfaz (pontuação 3): Quando o colaborador atinge os resultados a que se comprometeu aquando da definição de objectivos;

Bom (pontuação 4): Quando o colaborador supera em 25% ou mais, os resultados a que se comprometeu aquando da definição de objectivos.

Muito Bom (pontuação 5): Quando o colaborador supera acima de 50% os resultados a que se comprometeu aquando da definição de objectivos.

Tal como no parâmetro competências, o resultado final da pontuação obtida resulta da média da soma de todos os resultados definidos para os colaboradores.

Avaliação Global

Respeitando a análise efectuada nos questionários e a valorização do parâmetro competências, considera-se que a avaliação total dois parâmetros deverá resultar da média ponderada dos mesmos, correspondendo uma ponderação de 60% a competências e 40% a resultados.

O resultado final obtido será então associado à pontuação obtida e terá designação de **Insuficiente, Suficiente, Satisfaz, Bom** ou **Muito Bom**.

Auto-avaliação

A autoavaliação, tal como a negociação de objectivos ou competências compromete o avaliado com processo, motivando o mesmo para a adopção do sistema e tornando a sua participação mais activa e enriquecedora para o resultado final da avaliação, pois permite também ao avaliador confirmar ideias ou dissipar dúvidas na avaliação efectuada ao longo do ano.

O avaliado poderá efectuar propostas de melhoria, quer dos serviços, quer pessoais e ter um papel activo no desenvolvimento da formação a ser implementada na Organização.

Para o avaliado será criado um documento específico (anexo 5), que depois de preenchido será entregue ao avaliador com a auto-avaliação efectuada.

Este documento deverá ser o mais simples possível, de fácil leitura e apenas com a informação necessária ao processo de auto-avaliação.

Avaliação

A avaliação é efectuada pela chefia directa e resulta da média ponderada entre o parâmetro competências e resultados, permitindo ao avaliador aquilatar sem equívocos a contratualização efectuada.

A avaliação efectuada e as propostas vindas da auto-avaliação dos colaboradores possibilitam o levantamento das necessidades de formação e a elaboração dos planos formativos da Organização.

O objectivo último da avaliação efectuada será o de agregar pessoas, colaboradores, chefias e direcção em torno da missão e valores da organização.

O avaliador terá igualmente um documento específico (anexo 4) para formalizar a avaliação, que corresponderá ao documento já utilizado para formalizar a contratualização de objectivos.

Este documento deverá ser o mais simples possível, de fácil leitura e apenas com a informação necessária ao processo de avaliação.

Consequências da avaliação

- Diagnóstico de necessidades de formação;
- Desenvolvimento profissional;
- Diagnóstico de comportamentos e competências a necessitar de aperfeiçoamento;
- Melhoria dos processos associados às tarefas desempenhadas por valência, sector ou área funcional;

- Atribuição de retribuições, prémios, compensações e benefícios em função da avaliação alcançada;
- Aplicação de sanções ou penalizações em função da avaliação alcançada;

Formação

Poderemos identificar esta etapa do modelo como a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional de colaboradores e organização, possibilitando melhorias qualitativas e quantitativas a ambas as partes.

A aposta na formação pode ser encarada não só como uma hipótese de crescimento profissional, mas também como forma de recompensar os trabalhadores, permitindo-lhe ter acesso a percursos formativos que lhes acrescentem algo e que lhes permita evoluir para estados mais favoráveis, aumentando e aperfeiçoando conhecimentos.

As necessidades detectadas pela avaliação de desempenho efectuada permitem a definição de respostas formativas adequadas e a adopção de percursos formativos pontuais ou estruturais, conforme as lacunas detectadas.

É imprescindível, tal como já referido anteriormente, que as Organizações procurem parcerias estratégicas, que lhes permitam o desenvolvimento das acções necessárias, com o menor custo possível e com o mínimo de mexidas possíveis na sua estrutura organizativa

Prazos

É importante definir prazos para a definição de objectivos e competências, avaliação e autoavaliação.

Estes prazos permitem ao avaliador e avaliado uma correcta gestão e planificação do seu trabalho.

Assim a definição dos objectivos e competências deve ser definida e contratualizada até 31 de Janeiro de cada ano civil, devendo o avaliado e avaliador ficar com uma das vias do contratualizado.

Esta data possibilita que avaliador e avaliado possam efectuar e a avaliação do ano anterior antes da definição de novos objectivos, devendo o colaborador entregar a sua autoavaliação até ao dia 10 de Janeiro do ano seguinte, o que irá permitir ao avaliador definir a avaliação definitiva até ao dia 20 do mesmo mês e contratualizar novos objectivos até 31 de Janeiro.

Estes prazos deverão ser cumpridos com o máximo rigor, pois só assim poderemos avançar com a planificação atempada da formação a desenvolver e teremos o novo ciclo de avaliação a avançar sem margem para erros, indefinições ou mal entendidos entre avaliador e avaliado.

Comunicação

A comunicação é um factor essencial para o sucesso de qualquer modelo de avaliação ou formação, sendo essencial que a organização consiga transmitir de forma clara e logo desde o inicio do processo, o que pretende de cada colaborador e quais são os objectivos da modelo a implementar.

Esta comunicação serve não só para responsabilizar os avaliados, mas também os avaliadores, uma vez que se todos conhecerem as regras e os critérios a seguir a informação será mais fácil e as duvidas geradas serão residuais, permitindo benefícios superiores a todos os intervenientes e conseqüentemente à organização.

A comunicação deve integrar de forma contínua todo processo, uma vez que é igualmente importante a divulgação sistemática de resultados atingidos e o *feedback* constante sobre os processos formativos desenvolvidos.

A implementação de um sistema de comunicação interno capaz de fazer circular a informação e desenvolver uma corrente de divulgação de conhecimento que permite que todos saibam qual o é seu papel na organização, cria um verdadeiro sentimento de união e facilita a divulgação da missão e cultura da empresa, quer internamente, quer externamente.

A comunicação é o garante da obtenção de resultados mais eficazes no decorrer dos processos formativos e de avaliação de desempenho.

Reconhecimento e Recompensas

Dado o carácter das organizações sem fim lucrativos, teremos que ter em atenção a realidade de cada uma delas individualmente para avaliar correctamente este item.

Num sistema de que visa o reconhecimento e as recompensa, estas identificam-se normalmente pelo seu carácter extrínseco e intrínseco, sendo estas aquelas que se poderão adaptar com mais facilidade às IPSS, uma vez que têm foco nas funções desempenhadas, responsabilidades e possibilidades de crescimento pessoal e profissional, enquanto as extrínsecas têm foco em factores externo, como seja a remuneração dos colaboradores.

Assim dadas as limitações financeiras vividas no sector a aposta poderá ser precisamente a recompensa intrínseca dada ao colaborador, podendo no entanto e pontualmente a recompensa financeira ser também uma realidade.

Nem sempre os mecanismos de recompensa mais complexos são os que surtem mais efeito, pelo que deveremos ter várias opções ligadas ao reconhecimento do trabalho desenvolvido como consequência da avaliação efectuada.

Assim temos como possibilidades:

1 Ano de Avaliação de Muito Bom ou 2 anos de Avaliação de Bom consecutivos

- Divulgação em quadros informativos, publicações ou mesmo em sítios da internet das organizações, das menções de muito bom obtidos expressando oficialmente os agradecimentos;

- Destaque das menções honrosas atribuídas em almoço, jantar anual ou outras ocasiões assinaladas oficialmente para o efeito.

2 Anos de Avaliação de Muito Bom consecutivos ou 4 anos de Avaliação de Bom

- As possibilidades referidas no item anterior;

- Possibilidade de efectuar formação custeada pela Entidade, por vontade expressa do colaborador em áreas que possam ser de interesse também para a organização;

- Possibilidade de libertação ou ajuste de horários dos colaboradores, para frequentarem ensino escolar ou programas RVCC que lhes confirmem novo grau de escolaridade;

- Possibilidade de poderem gozar mais um dia de férias.

3 Anos de Avaliação de Muito Bom consecutivos ou 5 de avaliação de Bom

- A possibilidades existentes nos itens anteriores;
- Possibilidade de progressão na carreira ou promoção a carreira imediatamente a seguir mediante vaga na estrutura organizativa das Entidades;
- Possibilidade de aumento salarial em mais 2%, relativamente a colaboradores com avaliações inferiores;
- Possibilidade de majoração no subsídio de férias e natal em 10%;
- Possibilidade de gozar mais 2 dias de férias.

Considerou-se que a menção de **Bom** envolve igualmente um esforço e um desempenho superior por parte dos colaboradores em causa, pelo que este esquema de incentivos pode ser igualmente aplicável aos mesmos, mas com os ajustes referidos em número de anos.

De referir que as Entidades poderão optar por qualquer uma das hipóteses elencadas de acordo com a situação financeira ou estrutural vivida pelas mesmas no ciclo de avaliação em causa.

Como critério e para não causar constrangimentos à Organização, deve-se impor quota de 10% dos trabalhadores por área funcional, como tecto máximo a colaboradores que possam almejar qualificações superiores de muito bom ou bom.

Penalizações ou Sanções

Não se pode elaborar um sistema de avaliação de desempenho, apenas com o foco na atribuição de benefícios, pois o mesmo deverá igualmente fazer separações de desempenho, sendo que deverão existir penalizações para quem continuamente tem

avaliações de insuficiente. As penalizações servem para credibilizar o sistema e evitar fissuras entre os que fazem mais e melhor e os que pouco contribuem para o desenvolvimento da organização.

Assim as possibilidades serão:

1 Ano de Avaliação de Insuficiente

- Divulgação em quadros informativos, publicações ou mesmo em sítios da internet das organizações, das menções de insatisfatório;
- Acções de sensibilização de melhoria do desempenho, promovidas por chefias e direcções;
- Possibilidade de desenvolvimento de acções de formação extraordinárias, visando a melhoria do colaborador.

2 Anos consecutivos de Avaliação de Insuficiente

- As referidas no item anterior;
- Advertência escrita com referência a sanções em caso de repetição de avaliação de insatisfatório;

3 Anos consecutivos de Avaliação de Insuficiente

- As referidas nos itens anteriores;
- Apoio psicológico como forma de resolução do problema;
- As previstas no código laboral em situações de justa causa, por incumprimento dos colaboradores.

Em todo o processo deverão as chefias e direcções encetar, além do referido, acções que julguem ser mais indicadas e adequadas a cada situação específica e à realidade individual de cada colaborador, permitindo resolver os problemas detectados e aumentar a falta de competências e índices de produtividade e de relacionamento revelados pela avaliação de desempenho.

Ausência de avaliação

A ausência de avaliação por factos não imputados ao colaborador implica avaliação igual à do ano anterior.

A ausência de avaliação por factos imputados ao trabalhador, considerados graves, poderão caso seja esse o entendimento dos avaliadores, gerar uma avaliação de insuficiente e as consequências que esta avaliação comporta.

Avaliação da Avaliação

Deverá ser efectuada uma reflexão anual sobre a avaliação efectuada, esta pode ser apenas desenvolvida pela Organização, chefias e direcção, ou envolver os colaboradores fazendo com que todos os interessados tenham voz activa no processo.

Serão os resultados desta avaliação que irão ditar as alterações e as melhorias a introduzir no processo.

Esta avaliação deverá ser efectuada antes da definição de novos objectivos ou competências, para que possam ser introduzidas as correcções necessárias já no novo ciclo de avaliação.

Estas orientações e pressupostos, definem as linhas mestras do SAFIPSS, estando o seu resumo descrito no quadro seguinte:

Quadro 6 - Resumo da proposta SAFIPSS.

MODELO	PRESSUPOSTOS E ORIENTAÇÕES
Objectivos	Globalmente o objectivo do SAFIPSS será o da criação de valor acrescentado, identificando problemas e oportunidades, aumentando a eficiência e a eficácia das Organizações
Periodicidade	Avaliação efectuada por ano civil
Metodologia	Competências - Integram as competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício da função desempenhada e não devem ser em número inferior a 6. Resultados Obtidos - objectivos devem reflectir as tarefas desempenhadas, sendo inicialmente definidos apenas 2 por colaborador.
Negociação	Avaliador e avaliado, negociam e contratualizam anualmente objectivos e competências, podendo estes em condições excepcionais serem reformulados .
Avaliação de Resultados e Competências.	Deverão ter cinco níveis: Insuficiente, Suficiente, Satisfaz, Bom e Muito Bom, sendo que a avaliação de resultados introduz alguns critérios de superação.
Avaliação Global	Resulta da média ponderada dos dois parâmetros anteriores, correspondendo uma ponderação de 60% a competências e 40% a resultados.
Auto-Avaliação	Responsabilização e implicação do avaliado com o sistema de avaliação de desempenho.
Avaliação	Avaliação efectuada pela chefia directa, visa detectar lacunas e necessidades e agregar colaboradores em torno da organização.
Consequências da Avaliação	Diagnóstico de necessidades de formação; Desenvolvimento profissional; Diagnóstico de comportamentos e competências a necessitar de aperfeiçoamento; Melhoria dos processos associados às tarefas desempenhadas por valência, sector ou área funcional; Atribuição de retribuições, prémios, compensações e benefícios em função da avaliação alcançada; Aplicação de sanções ou penalizações em função da avaliação alcançada;
Formação	Desenvolvimento pessoal e profissional de colaboradores e organização, possibilitando melhorias qualitativas e quantitativas a ambas as partes.
Prazos	Objectivos e competências da avaliação deverão ser contratualizados até 31 de Janeiro.
Comunicação	A comunicação deve integrar de forma contínua todo processo.
Reconhecimento e Recompensas	Definição de hipóteses possíveis que permitirão aos colaboradores obterem o reconhecimento e as recompensas inerentes a qualquer processo de avaliação.
Penalizações ou Sanções	Penalizações ou sanções atribuídas como consequência de avaliações insuficientes.
Ausência de Avaliação	Definição de consequências pela ausência de avaliação.
Avaliação da Avaliação	Reflexão anual sobre o ciclo de avaliação efectuada.

4.4 – VALIDAÇÃO DO MODELO

A validação do modelo pretende evitar distorções ou más interpretações dos responsáveis das organizações e a verificação da adequabilidade do SAFIPSS em todos os seus parâmetros.

Serão efectuadas reuniões conjuntas entre as organizações que colaboraram no actual estudo, o seu autor e o Professor Doutor Paulo Resende da Silva, orientador do projecto e verificador da pertinência científica do modelo.

O projecto deverá ser validado pelos responsáveis das organizações, colaboradores e chefias, não devendo existir ressalvas significativas à sua utilização.

Assim, as etapas de verificação e validação do modelo são as previstas no quadro 7:

QUADRO 7 - ETAPAS PARA VALIDAÇÃO DO SAFIPSS

ETAPAS	VALIDAÇÕES EFECTUADAS OU A EFECTUAR
Reuniões preparatórias	Foram efectuadas reuniões iniciais para avaliar as necessidades reais das Organizações e evitar distorções ou erros na definição de prioridades do modelo.
Reuniões para discussão e apresentação do modelo	Reuniões individuais em grupo, onde estarão presentes os responsáveis das Entidade, o autor do Estudo e o professor doutor Paulo Silva, como orientador de projecto. Estas reuniões visam discutir o modelo e detectar lacunas e formas de melhoria do mesmo antes da sua implementação.
Acompanhamento de reuniões iniciais entre avaliadores e avaliados.	Avaliar reacções de avaliadores e avaliados ao modelo e ao momento da definição de objectivos e competências. Avaliar necessidades de mudanças no período da contratualização.
Acompanhamento da fase final do processo de Avaliação.	Avaliar resultado final da avaliação e reacções de avaliadores e avaliados no momento da auto-avaliação, avaliação e definição de qual a politica de formação a ser implementada após o ciclo avaliativo.
Verificação dos impactos operados nas Entidades após 1º ciclo avaliativo.	Avaliação das consequências e impactos que o processo teve para a realidade organizativa e forma de gestão das Entidades e quais as mudanças verificadas nos colaboradores, chefias após implementação do modelo.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A imagem das Organizações reflecte-se nos seus recursos humanos, sendo o seu desenvolvimento profissional essencial para a plena identificação destes com a estratégia, missão e políticas organizacionais definidas.

Esta é uma das conclusões iniciais obtidas e a uma das preocupações verificadas pelas Entidades, pelo que a necessidade de modernizar o conceito de GRH (Gestão de Recursos Humanos) que existe nas mesmas materializa a implementação do SAFIPSS como factor estratégico de diferenciação, permitindo a identificação e o compromisso dos colaboradores com as ideias de crescimento sustentado e de modernidade que as Entidades são obrigadas a ter, num mercado cada vez mais global e competitivo.

Assim uma correcta avaliação de desempenho deverá ter foco no desenvolvimento profissional dos trabalhadores, sendo este um factor de sucesso ou insucesso das organizações.

Sendo deste pressuposto que surge a necessidade do actual projecto e o desenvolvimento de um estudo que permita a implementação de um modelo associando a gestão da formação e a avaliação de desempenho, trazendo, não só ganhos qualitativos e quantitativos para a Instituição, mas também para os seus colaboradores.

Foi efectuada uma reflexão sobre o tema e apresentadas propostas para a implementação integrada de um modelo avaliação de desempenho/formação nas três IPSS em estudo, permitindo simultaneamente uma utilização posterior em Entidades similares e a percepção de quais os efeitos que a aplicação de um deste tipo poderia vir a ter na vida das mesmas.

Da informação retirada pela aplicação de questionários, conclui-se que a Entidades de uma forma ou de outra estão em estádios iguais ou em circunstâncias parecidas, permitindo a adopção de um modelo consentâneo com todas elas e adequado ao sector social.

A análise dos questionários comprova já existirem princípios de avaliação de desempenho e políticas de formação seguidas pelas Entidades, mas a falta de procedimentos formais ou a estruturação deficitária da formação provocam distorções graves e a necessitar de correcções, sendo por isso essencial a adopção de um modelo sistematizado, hierarquizado e de fácil aplicação, tendo o SAFIPSS procurado responder a esta necessidade da forma mais adequada possível.

Mas não basta termos um modelo de fácil implementação, pois de uma forma geral as Entidades possuem dificuldade na execução de acções concretas, pois a maioria das IPSS possuem problemas de escassez de recursos, liquidez financeira, espaço ou tempo livre para adoptar um modelo de avaliação e formação contínuo e eficaz.

Mas detectadas as necessidades, porque não estabelecer parcerias?

E porque não aproveitar os programas de incentivo que partem do governo para facilitar processos de decisão e apoiar na implementação de modelos como o SAFIPSS ou definir programas de formação adequados e devidamente estruturados.

Por exemplo, o programa INOVSOCIAL (sugestão já adoptada pela Santa Casa de Pavia) que visa a integração de jovens estagiários licenciados nas áreas das ciências sociais, gestão, direito, engenharias, poderia ajudar as Entidades a trilhar este e outros caminhos, apontando para a inovação e crescimento sem colocar em causa os escassos recursos existentes.

Outra das sugestões é a adopção de protocolos, por exemplo com o IEFP, I.P. que permitam o desenvolvimento de formações modulares específicas, que inclusivamente podem ser desenvolvidas nas Entidades, situação que resolveria um dos problemas das mesmas que é o de conseguir conciliar o espaço da formação aos horários dos turnos praticados.

De uma forma geral, deram-se respostas aos objectivos específicos definidos inicialmente, ficando no entanto por avaliar e verificar quais os efeitos que a aplicação do modelo irá ter para as Organizações.

Essa avaliação e verificação só poderá ser efectuada aquando da implementação do modelo, ou seja, no fim do 1º ciclo de avaliação no que respeita à avaliação de desempenho e no fim do 2º ciclo de avaliação no que diz respeito à formação.

Importa referenciar que um modelo de avaliação e formação bem estruturado, deverá ser apoiado de uma análise cuidada das competências existentes e de uma avaliação pormenorizada da formação desenvolvida pelas Entidades.

Nesta área, o projecto apresenta lacunas significativas, uma vez que apenas teve como base algum trabalho já desenvolvido pelas Entidades e que por ser insuficiente, pode levar à obtenção de resultados menos correctos.

É este o repto para futuras colaborações, aproveitar os contactos previstos para validação do modelo e efectuar o correcto diagnóstico de competências e uma adequada avaliação da formação existente nas Entidades.

Outro desafio possível e trabalho essencial a desenvolver, será o da concepção de mecanismos para contabilização das tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, criando sistemas e indicadores para medição e monitorização dos objectivos.

Por último, importa referir que a aplicação das propostas referenciadas no modelo deverá ser objecto de uma análise mais cuidada aquando da sua implementação, pois o 1º ano sendo experimental, pode trazer a necessidade de alguns ajustes, sendo importante que a validação do modelo siga determinados parâmetros, visando a garantia de fiabilidade do sistema e a sua aplicabilidade com margem reduzida de erros ou omissões.

BIBLIOGRAFIA

BILHIM, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP, 3ª edição.

BRATTON, J. GOLD, J. (1999). *Human Resource Management – Theory and Practice*. London, Macmillan Business, second edition.

BUCHANAN, D., HUCZYNSKI, A. (2004). *Organizational Behaviour, An Introductory Text*. Prentice Hall, Financial Times, fifth edition.

BORDADO, F., CRUZ, M. (2010). *Gestão de IPSS*. Célula 2000.

CAETANO, A. (2007). *Avaliação da Formação Profissional – Estudos em Organizações Portuguesas*. Livros Horizonte.

CAETANO, A. (2008). *Avaliação de desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

CAETANO, A., VALA J. (2000). *Org., Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora, 1ª edição.

CAMARA, P., GUERRA, P., RODRIGUES, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

CAMARA, P. (2000). *Os Sistemas de recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

CARDIM, J. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lidel – Edições Técnicas, Lda.

CASCÃO, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um Estudo Exploratório de Inovação na Gestão das Pessoas*. Lisboa: RH Editora.

CASCIO, WAYNE F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. International Edition, fifth edition.

CEITIL, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Edições Silabo.

CEITIL, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Silabo.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P.A. (1983). *Metodologia Científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 3ª edição.

CHIAVENATO, I. (1995). *Recursos Humanos*. S. Paulo: Ed. Atlas (ED. Compacta), 3ª edição.

CHIAVENATO, I. (2006). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Editora Atlas, S.A.

DESSLER, G. (1997). *Human Resource Management*. PRENTICE HALL International, Inc, International Edition, seventh edition.

DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L, IVANCEVICH J.M. (2000). *Administração, Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª Edição. McGraw-Hill, Portugal, 10ª edição.

FREIRE, MANUEL L. (1995). *As Misericórdias e as IPSS em geral, na História, na Legislação, na Jurisprudência e na Prática Administrativa*. Elcla Editora.

GALPIN, T. (2000). *O Lado Humano da Mudança* - Lisboa: Edições Silabo

JACOB, LUIS (2002), *Ajudante Sénior: Uma Hipótese de Perfil Funcional para as IPSS*, Tese de Mestrado ISCTE.

- JORGE, FÁTIMA; SILVA, P. (2000). Instrumento para o Desenvolvimento Organizacional de PME's - Programa Leonardo da Vinci - Universidade de Évora (Portugal), pp. – 71 a 104, Disponível online através do site: http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo6_cgf/texto2.PDF (Ultimo acesso: 29/03/10).
- LERNER, D. (2007). Um Estudo Sobre o Efeito da Avaliação de Desempenho Operacional e de Gestores no Resultado das Empresas. São Leopoldo, Brasil: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.
- MITCHEL, TERENCE R., LARSON, JAMES R. JR. (1987). An Introduction to Organizational Behavior. McGraw-Hill International Editions, third edition.
- MADDUX, ROBERT B. (1991). Avaliação de Desempenho. Monitor – Projectos e Edições, Lda, Lisboa, 1ª edição.
- MOURA, E. (2000). Gestão dos Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho. Lisboa: Edições Sílabo.
- MOURA, E. (2004.) Manual de Gestão de Pessoas – Como Melhorar o Funcionamento da sua Empresa. Lisboa: Edições Sílabo.
- NEVES, C. (2010). As potencialidades da economia social para as gerações do emprego e realização pessoal. Revista Dirigir nº 109, I.E.F.P., I.P., Janeiro, Fevereiro e Março.
- NEVES, J. G. (2000). Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: RH Editora,.
- NEVES, J. G., GARRIDO, M., SIMÕES, E. (2006). Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática. Lisboa: Edições Sílabo.
- PERETTI, J. (1997). Recursos Humanos. Lisboa: Edições Sílabo.

ROCHA, J. (1997). Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Editorial Presença, 1ª edição

SEIXO, JOSÉ M. (2004). Gestão do Desempenho – Manual Prático Lidel. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda

SILVA, P. (2006). Gestão do Processo de Formação. Revista Pessoal, nº 41, serie II, ano 5, Janeiro de 2006.

SITE OFICIAL DA SEG. SOCIAL, <http://www1.seg-social.pt/left.asp?01.03.01>, consultado em 08/08/2010.

SOUSA, MARIA J., DUARTE T., SANCHES PEDRO G., GOMES J. (2006). Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas. Lidel – Edições Técnicas, Lda, 5ª edição

TORRINGTON, D. HALL, L. (1998). Human Resource Management. Prentice Hall.

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro: Regulamentação global das IPSS que se proponham à resolução de carências sociais.

Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro: Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro: Aprova a revisão do Código do Trabalho.

Portaria nº 1633/2007 de 31 de Dezembro: Determina o modelo de Fichas de Avaliação de Desempenho.

ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO - CHEFIAS

SAFIPSS – SISTEMA DE AVALIAÇÃO E FORMAÇÃO PARA IPSS

Leia com atenção as perguntas efectuadas de seguida, respondendo de forma resumida às questões colocadas. O questionário actual visa responder à necessidade de criação de um modelo de avaliação/formação que sirva as pretensões da Organização e Colaboradores.

As suas respostas são assim de extrema importância e a garantia de um trabalho positivo e enquadrado nas necessidades reais da Instituição.

Obrigado.

1. Considera que a missão e valores da organização estão perfeitamente definidos e divulgados junto dos colaboradores?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

2. Considera estarem reunidas as condições para existirem mudanças e inovações na Organização?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

3. Existem indicadores de desempenho em vigor na Instituição?

<input type="checkbox"/>	Sim	Se sim, diga quais: _____
<input type="checkbox"/>	Não	_____

4. Existe definições de tarefas e estabelecimentos de metas aos colaboradores da Instituição?

<input type="checkbox"/>	Sim	Se sim, diga quais: _____
<input type="checkbox"/>	Não	_____

5. A implementação de um sistema de avaliação de desempenho seria benéfico para a Entidade?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

6. Quais são as características dos colaboradores que julga ser mais importante avaliar?

7. Considera que os trabalhadores devem participar no processo de avaliação?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

8. O que considera mais importante, resultados obtidos, quantidade de serviço desenvolvida ou qualidade do serviço?

<input type="checkbox"/>	Resultados
<input type="checkbox"/>	Quantidade
<input type="checkbox"/>	Qualidade
<input type="checkbox"/>	Outros : _____

9. São verificados os resultados obtidos e o desempenho das acções que são implementadas?

<input type="checkbox"/>	Sim	Se sim, diga de que forma: _____
<input type="checkbox"/>	Não	_____

10. Pensa que a gestão praticada na Entidade permite planear facilmente objectivos e analisar posteriormente o desempenho alcançado?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

11. De 1 a 5, refira quais as competências do colaboradores que considera mais importantes, sendo 1 menos importante e 5 mais importante.

<input type="checkbox"/>	Conhecimentos profissionais
<input type="checkbox"/>	Orientação para os resultados
<input type="checkbox"/>	Organização e método de trabalho
<input type="checkbox"/>	Capacidade de adaptação e melhoria continua
<input type="checkbox"/>	Trabalho de equipa e cooperação
<input type="checkbox"/>	Optimização de recursos
<input type="checkbox"/>	Qualidade de trabalho produzido
<input type="checkbox"/>	Quantidade de trabalho produzido
<input type="checkbox"/>	Responsabilidade e compromisso
<input type="checkbox"/>	Sigilo profissional
<input type="checkbox"/>	Outro: _____

12. As chefias existentes estão preparadas para avaliar os colaboradores?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

13. A Entidade desenvolve acções de formação com regularidade?

<input type="checkbox"/>	Sim	Se sim, diga de que forma: _____
<input type="checkbox"/>	Não	_____

14. Normalmente quem propõe as acções de formação desenvolvidas?

<input type="checkbox"/>	Colaboradores
<input type="checkbox"/>	Chefias
<input type="checkbox"/>	Direcção
<input type="checkbox"/>	Outros: _____

15. Que temas gostaria ver desenvolvidos num processo formativo?

<input type="checkbox"/>	Geriatrica
<input type="checkbox"/>	Acção Educativa
<input type="checkbox"/>	Cozinha
<input type="checkbox"/>	_____

16. O sistema de informação existente na Entidade, presta informação precisa e atempada sobre as actividades desenvolvidas?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

17. O que considera importante para a implementação de um sistema de avaliação?

Obrigado pela sua colaboração.

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO - COLABORADORES

SAFIPSS – SISTEMA DE AVALIAÇÃO E FORMAÇÃO PARA IPSS

Leia com atenção as perguntas efectuadas de seguida, respondendo de forma resumida às questões colocadas. O questionário actual visa responder à necessidade de criação de um modelo de avaliação/formação que sirva as pretensões da Organização e Colaboradores.

As suas respostas são assim de extrema importância e a garantia de um trabalho positivo e enquadrado nas necessidades reais da Instituição.

Obrigado.

1. Considera que a missão e valores da organização estão perfeitamente definidos e divulgados junto dos colaboradores?

Sim
 Não

2. Considera estarem reunidas as condições para existirem mudanças e inovações na Organização?

Sim
 Não

3. O seu desempenho é avaliado pelos seus superiores?

Sim Se sim, diga de que forma: _____
 Não _____

4. Existe definições de tarefas e estabelecimentos de metas aos colaboradores da Instituição?

Sim Se sim, diga quais: _____
 Não _____

5. A implementação de um sistema de avaliação de desempenho seria benéfico para a Entidade?

Sim
 Não

6. Quais são as características dos colaboradores que julga ser mais importante avaliar?

7. Considera que os trabalhadores devem participar no processo de avaliação?

Sim
 Não

8. O que considera mais importante, resultados obtidos, quantidade de serviço desenvolvida ou qualidade do serviço?

<input type="checkbox"/>	Resultados
<input type="checkbox"/>	Quantidade
<input type="checkbox"/>	Qualidade
<input type="checkbox"/>	Outros : _____

9. A Entidade desenvolve acções de formação com regularidade?

<input type="checkbox"/>	Sim	Se sim, diga de que forma: _____
<input type="checkbox"/>	Não	_____

10. Normalmente quem propõe as acções de formação desenvolvidas?

<input type="checkbox"/>	Colaboradores
<input type="checkbox"/>	Chefias
<input type="checkbox"/>	Direcção
<input type="checkbox"/>	Outros: _____

11. Que temas gostaria ver desenvolvidos num processo formativo?

<input type="checkbox"/>	Geriatrica
<input type="checkbox"/>	Acção Educativa
<input type="checkbox"/>	Cozinha
<input type="checkbox"/>	_____

12. O sistema de informação existente na Entidade, presta informação precisa e atempada sobre as actividades desenvolvidas?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

13. Sugestões?

Obrigado pela sua colaboração.

ANEXO 3

Organograma do Centro Social e Paroquial de S. Paulo

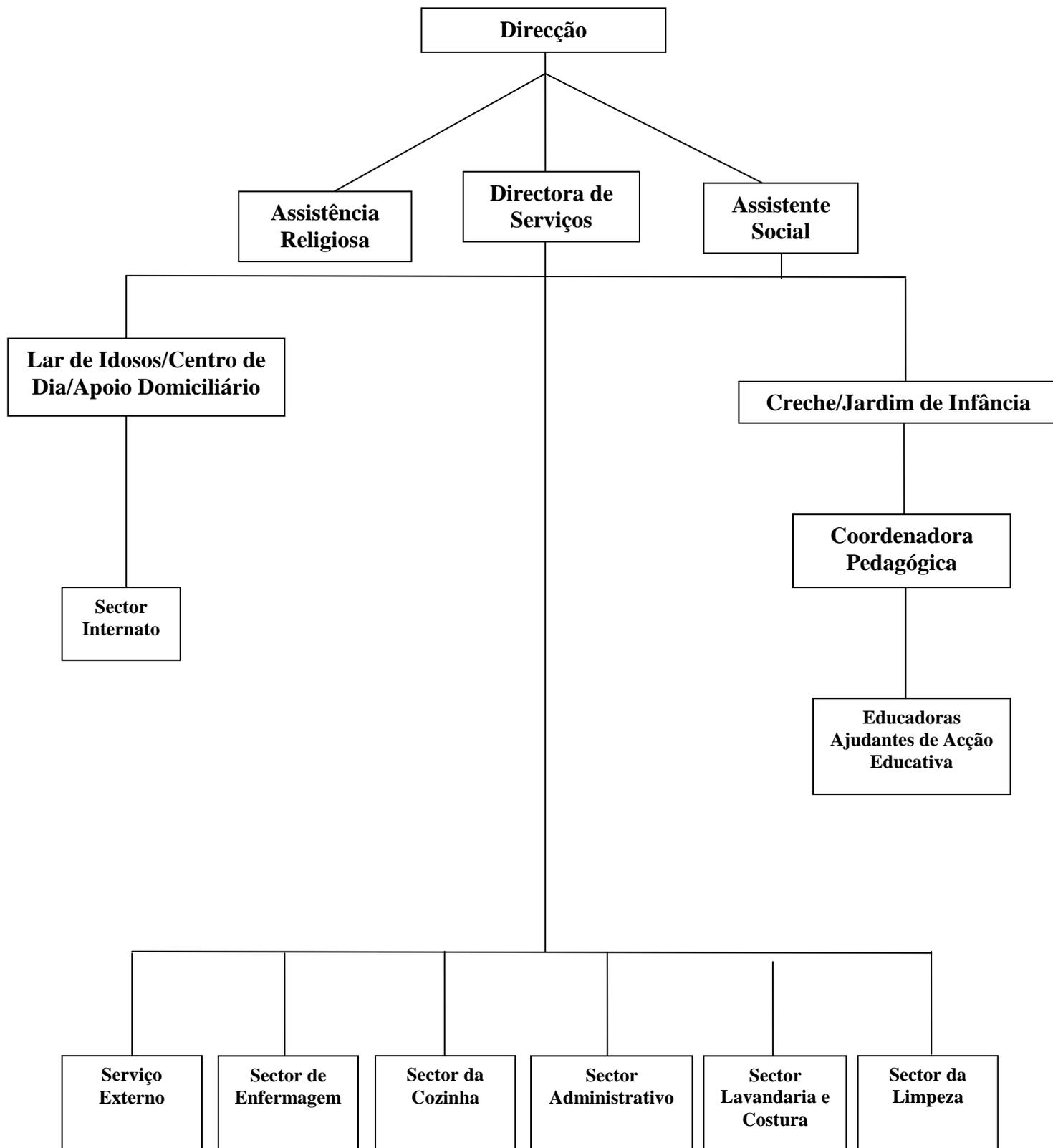


Figura 5: Organograma do Centro Social e Paroquial de São Paulo

ANEXO 4

FICHA DE AVALIAÇÃO

ORGANIZAÇÃO: _____

SECTOR/VALÊNCIA: _____

AVALIADO: _____

AVALIADOR: _____

Itens de Avaliação

1. Objectivos:

Objectivo e indicador de medida		Avaliação				
		Insuficiente (1)	Insuficiente (2)	Satisfaz (3)	Bom (4) > 25% e < 50 %	Muito Bom (5) > 50%
1	Objectivo					
	Indicador					
2	Objectivo					
	Indicador					
3	Objectivo					
	Indicador					
4	Objectivo					
	Indicador					
Soma da Pontuação por Objectivos						
Pontuação Final por Objectivos						

2. Competências

Competências		Avaliação				
		Insuficiente (1)	Suficiente (2)	Satisfaz (3)	Bom (4)	Muito Bom (5)
1	Conhecimentos profissionais: Grau de conhecimento profissional, capacidade para concretizar com eficácia e eficiência as tarefas e que lhe são solicitadas de acordo com a sua categoria profissional.					
2	Capacidade de adaptação e melhoria contínua: Capacidade de adaptação a novos desafios, procurando o seu desenvolvimento profissional e evolução sistemática.					
3	Organização e método de trabalho: Organiza as suas tarefas, definindo prioridades e prazos, de forma a assegurar o bom funcionamento dos serviços.					
4	Trabalho de equipa e cooperação: Desempenha um papel preponderante nas equipas em que participa, estando sempre disposto a colaborar e a manter um bom ambiente de trabalho.					
5	Responsabilidade e compromisso: Disponibilidade para com o serviço, contribuindo de forma assertiva para o bom funcionamento do mesmo, procurando dar respostas a todas as solicitações que lhe são efectuadas.					
6	Sigilo: Respeita a informação reservada aos serviços, mantendo sempre a confidencialidade da mesma.					
Soma da Pontuação por Competências						
Pontuação Final Competências						

Avaliação Global

Itens de Avaliação	X	Y	Z (X x Y)
	Pontuação	Ponderação	Pontuação Ponderada
Resultados		40%	
Competências		60%	
Resultado Final da Avaliação (X+Y) : 2			

Data: ____/____/____

Avaliador/a _____

Avaliado/a _____

Conhecimento da Avaliação Final

Data: ____/____/____

Avaliado/a _____

ANEXO 5

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

ORGANIZAÇÃO: _____

SECTOR/VALÊNCIA: _____

AVALIADO: _____

AVALIADOR: _____

Itens de Avaliação

1. Objectivos:

Qual a avaliação que faz sobre o seu desempenho relativamente aos objectivos definidos?

Objectivo e indicador de medida		Avaliação				
		Insuficiente (1)	Insuficiente (2)	Satisfaz (3)	Bom (4) 25% e < 50%	Muito Bom (5) > 50%
1	Objectivo					
2	Objectivo					
3	Objectivo					
4	Objectivo					
Soma da Pontuação por Objectivos						
Pontuação Final por Objectivos						

Refira as condicionantes que encontrou para atingir os objectivos propostos

2. Competências

Qual a avaliação que faz relativamente às competências definidas?

Competências	Avaliação				
	Insuficiente (1)	Suficiente (2)	Satisfaz (3)	Bom (4)	Muito Bom (5)
1 Conhecimentos profissionais: Grau de conhecimento profissional, capacidade para concretizar com eficácia e eficiência as tarefas e que lhe são solicitadas de acordo com a sua categoria profissional.					
2 Capacidade de adaptação e melhoria contínua: Capacidade de adaptação a novos desafios, procurando o seu desenvolvimento profissional e evolução sistemática.					
3 Organização e método de trabalho: Organiza as suas tarefas, definindo prioridades e prazos, de forma a assegurar o bom funcionamento dos serviços.					
4 Trabalho de equipa e cooperação: Desempenha um papel preponderante nas equipas em que participa, estando sempre disposto a colaborar e a manter um bom ambiente de trabalho.					
5 Responsabilidade e compromisso: Disponibilidade para com o serviço, contribuindo de forma assertiva para o bom funcionamento do mesmo, procurando dar respostas a todas as solicitações que lhe são efectuadas.					
6 Sigilo: Respeita a informação reservada aos serviços, mantendo sempre a confidencialidade da mesma.					
Soma da Pontuação por Competências					
Pontuação Final Competências					

Refira as condicionantes que encontrou para atingir as competências definidas.

Refira as necessidades formativas sentidas ao longo do ano.

Data: ____/____/____ Avaliado/a _____

Data: ____/____/____ Avaliador/a _____