

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Proposta de Aplicação de um Sistema de Avaliação de
Desempenho numa IPSS na região de Lisboa**

Helga Alexandra da Conceição de Paiva

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientador:
Doutor Aristides Isidoro Ferreira

Out 2014

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Proposta de Aplicação de um Sistema de Avaliação de
Desempenho numa IPSS na região de Lisboa**

Helga Alexandra da Conceição de Paiva

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientador:
Doutor Aristides Isidoro Ferreira

Out 2014

Proposta de Aplicação de um Sistema de Avaliação de
Desempenho numa IPSS na região de Lisboa
Helga Paiva

Out
2014

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, pela paciência que teve comigo, pelo carinho e força que sempre me deu e por ter sempre acreditado em mim.

Ao meu filho Pedro, por ser amoroso e por ter sempre uma palavra de ânimo para comigo.

Aos meus pais, pela ajuda sempre presente.

Ao professor Aristides Ferreira, pelo apoio, motivação e orientação em todos os momentos.

Às minhas colegas auxiliares de ação educativa, pela partilha de experiências diárias e pelas conversas inspiradoras que me fizeram acreditar que juntas somos capazes.

À Instituição em estudo, por me ter dado a possibilidade de crescer enquanto profissional, mas acima de tudo como pessoa.

RESUMO

Nos tempos que correm, muitas serão as instituições, que ainda não medem o contributo individual dos funcionários, das equipas, pois provavelmente não terão noção, da importância dos mesmos, para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Este projeto tem por base o desenvolvimento, implementação e acompanhamento de um Sistema de Gestão do Desempenho, baseado em objetivos e competências e que irá identificar o potencial individual de cada colaborador, diagnosticar necessidades de formação e gerir de forma mais eficaz a carreira.

Este projeto veio contribuir em primeiro lugar para as pessoas conhecerem as suas funções, com as respetivas competências e objetivos, e deste modo perceberem como poderiam melhorar o seu desempenho, sentindo que o mesmo era avaliado e recompensado. Além disso, este processo proporcionou motivação aos funcionários.

A instituição é uma IPSS em Lisboa e as funções escolhidas para iniciar este projeto, são as de Docente e Auxiliar de Ação Educativa.

Palavras-chave: gestão, desempenho e avaliação

ABSTRACT

Nowadays, many institutions still don't measure the value of each individual employed and their teams, because probably those institutions aren't aware how important they must be to achieve the strategic goals of the organization.

This project is based on the development, implementation and monitoring of a Performance Management System, based on goals and skills of each employee. It will recognize the background of each employee, diagnostic training needs and therefore more effectively manage their careers.

The performance Appraisal has contributed to the employees know their notes their competencies and objectives and this know how they could improve their performance. The staff feeling their performance was evaluated and rewarded. This process provided extra motivation for all.

The institution is a Private Institution of Social Solidarity in Lisbon and chosen to start this project are the following roles: Teacher and Assistant Educational.

Key words: management, performance, assessment.

INDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO RELATIVO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	2
1.1. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	2
1.2. REVISÃO LEGAL	3
1.3. PRINCIPAIS OBJETIVOS FORMAIS DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	4
1.4. CONDIÇÕES DE EFICÁCIA DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	4
1.5. COMPONENTES DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	5
1.6. POTENCIAIS ERROS E ENVIESAMENTOS	6
1.7. IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7
CAPITULO II - ENQUADRAMENTO DOS RH NAS IPSS	11
2.1. VERIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA IPSS	11
2.1.1. TIPOLOGIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	11
2.1.2. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES	12
2.1.3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES	13
2.1.4. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	14
2.1.5. SISTEMAS DE RECOMPENSAS	15
2.1.6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	19
CAPITULO III - O GAP INSTITUCIONAL	22
3.1. DIAGNÓSTICO DA CULTURA	22
3.2. CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO SOCIO-EDUCATIVO	23
3.2.1. O CORPO DOCENTE E NÃO DOCENTE	24
3.3. ANÁLISE SWOT	25
CAPITULO IV - PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGD	28
4.1. A MISSÃO DO SGD NA INSTITUIÇÃO	28
4.2. PRINCÍPIOS GERAIS DA PROPOSTA DO SISTEMA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS DOCENTES E AAE	29
4.2.1. GERIR O DESEMPENHO COMO UM PROCESSO CONTÍNUO	29
4.2.2. SGD PROPOSTO (EXPLICAÇÃO)	30
4.3. ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO	33
4.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS DOCENTES E AAE	36
CONCLUSÕES	37
BIBLIOGRAFIA	40
ANEXOS	

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Diagnóstico da Cultura de equipa.....	23
Tabela 2 - Pessoal docente e não docente.....	24
Tabela 3 - Distribuição de pessoal docente e AAE, por valências.....	25
Tabela 4 - Análise SWOT da Instituição.....	26
Tabela 5 - Escala de avaliação global a aplicar.....	32
Tabela 6- Objetivos e meios necessários para a concretização das várias etapas do processo de gestão do desempenho.....	34

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes do SGD e dimensões das componentes constituintes.....	30
Figura 2 - Objetivos quantitativos definidos em "cascata".....	31
Figura 3 - O Processo de apuramento da avaliação global do desempenho.....	32
Figura 4 - Ciclo contínuo de gestão do desempenho.....	33
Figura 5 - Modelo de ADD, proposto para docentes e AAE.	36

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

AAE - Auxiliares de Ação educativa

ADD - Avaliação do Desempenho

CCT - Contrato Coletivo de Trabalho

CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

EE - Encarregado de Educação

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

OMS - Organização Mundial de Saúde

OSFL - Organizações sem fins Lucrativos

PAA - Plano Anual de Atividades

PE - Projeto Educativo

SMART - Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely

SGD - Sistema de Gestão do Desempenho

SWOT - Strengths, weaknesses, opportunities, threats

INTRODUÇÃO

Os Sistemas de Gestão de Desempenho, medem o contributo individual e das equipas para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Permitem ainda identificar o potencial de cada pessoa, diagnosticar necessidades de formação e gerir de forma mais eficaz a estrutura salarial.

Um sistema de avaliação de desempenho adequado e a sua cautelosa introdução na cultura da instituição, não deverá ser em momentos de grande conflitualidade organizacional, nem em momentos onde exista falta de receptividade por parte dos intervenientes, é uma decisão de gestão, que vai trazer valor para a instituição e desenvolvimento para as pessoas.

Segundo Caetano (2000), as organizações podem concretizar-se, se na realidade utilizarem a avaliação e a gestão do desempenho, como uma alavanca para desenvolver uma cultura de avaliação e responsabilização em todos os níveis da organização.

A instituição em estudo, uma IPSS, passou por momentos de grandes mudanças organizacionais. A cultura organizacional era marcada por um forte sentimento de necessidade de sobrevivência, pelo estrito cumprimento das regras e pela submissão hierárquica. Os relacionamentos interpessoais eram de um modo geral comportamentos defensivos.

Pensou-se que, quanto mais cedo ocorresse o processo de mudança, tanto mais importante se tornava a avaliação do desempenho e mais graves iam sendo os efeitos da sua inexistência para os funcionários e para a organização, pois os custos do subaproveitamento de capacidades e não desenvolvimento do potencial existente, iriam gerar nos docentes e nos AAE ainda mais desmotivação e descontentamento.

Fizeram-se duas questões:

Será o SGD entendido internamente, como um processo gerador de valor e de benefícios? Existirá nível de compromisso individual e coletivo, necessário para produzir a capacidade motivacional e para direcionar o comportamento para algo diferente?

A estrutura do trabalho, apresenta numa primeira fase uma pesquisa dos conceitos fundamentais para a construção de um quadro teórico relevante para a compreensão do SGD e sua aplicação numa IPSS. Numa segunda fase um levantamento das principais características da instituição, tais como a sua cultura organizacional, a sua análise SWOT. A partir da realidade extraída da análise SWOT, houve a necessidade de uma implementação de um sistema de avaliação de desempenho, que permita que haja um alinhamento do papel e do percurso dos colaboradores, no âmbito da estratégia, objetivos, valores e missão da instituição em causa.

CAPITULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO RELATIVO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1.1.AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

A avaliação de desempenho como a apreciação contínua do desempenho de cada pessoa no cargo que ocupa e do seu potencial de desenvolvimento futuro. A avaliação de desempenho tem por base três componentes fundamentais: os objetivos, os instrumentos e os procedimentos. Qualquer organização, quando implementa a avaliação de desempenho tem de determinar os objetivos que pretende alcançar com a mesma. Estes objetivos podem ser divididos em três categorias, nomeadamente, os objetivos da organização, relacionados com a manutenção e desenvolvimento da organização, o desenvolvimento individual dos colaboradores e a gestão de recompensas; os objetivos dos avaliadores, relacionados com a melhoria do desempenho dos funcionários, com o relacionamento interpessoal com os colaboradores, com o aumento da reputação do avaliador e da sua equipa de trabalho e com o reforço dos valores e crenças em relação à avaliação de desempenho; e os objetivos dos avaliados, que podem estar relacionados com a procura do feedback sobre o seu desempenho, orientações para o futuro profissional e esclarecimento acerca do seu desempenho ideal (Caetano & Vala, 2008).

Em relação aos instrumentos de avaliação podem-se utilizar abordagens centradas na personalidade, representadas por escalas baseadas em traços de personalidade ou escalas gráficas; abordagens centradas nos comportamentos, que usam como método os incidentes críticos, as escalas de escolha forçada e escalas assentadas em comportamentos; abordagens centradas na comparação com outros, esta abordagem utiliza como método a ordenação simples; e abordagens centradas nos resultados, em que o método empregado baseia-se na gestão por objetivos.

No que concerne aos procedimentos da avaliação de desempenho, dizem respeito às fontes da avaliação, ou seja, o conjunto de atores que são responsáveis pela avaliação; a formação dos avaliadores, tornando-os mais habilitados para desenvolverem com exatidão e objetividade a avaliação de desempenho; e a entrevista de avaliação, que se traduz no momento em que o avaliador e o avaliado trocam impressões acerca do desempenho do avaliado durante o período da avaliação.

A avaliação de desempenho é importante na medida em que se apresenta como um instrumento essencial para a manutenção e melhoria da qualidade do serviço, das pessoas e da organização. Deste modo, é crucial que todos os funcionários reconheçam a natureza positiva da avaliação, assim como os seus propósitos, entre os quais destacam-se: o

autodesenvolvimento pessoal; a identificação de uma série de tarefas que o empregado é capaz de realizar; identificação de necessidades de desenvolvimento pessoal; melhorar o desempenho; determinar se um funcionário deve ser mantido no cargo e se um aumento salarial se justifica; também, ajuda a determinar o posicionamento, transferência ou promoção do mesmo (Rebore, 2012).

1.2. REVISÃO LEGAL

Para se implementar um Sistema de Avaliação de Desempenho numa dada instituição, é importante que numa primeira fase, seja feita uma revisão legal, relativamente a sua Aplicação na instituição em causa.

Deste modo, segundo o Boletim do Trabalho e Emprego nº 6 de 15/02/2012, que se refere ao contrato coletivo de trabalho entre a CNIS (Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade) e FNE (Federação Nacional de Educação), no Capítulo II, Cláusula 7, relativa à Avaliação de Desempenho, é referido o seguinte:

1 - As instituições podem constituir um Sistema de Avaliação de Desempenho dos seus trabalhadores, subordinado aos princípios de justiça, igualdade e imparcialidade.

2 - A Avaliação de desempenho, tem por objetivo a melhoria da qualidade de serviço e de produtividade de trabalho, devendo ser tomada em linha de conta para efeitos de desenvolvimento profissional e de progressão na carreira.

3 - As Instituições ficam obrigadas a dar adequada publicidade aos parâmetros a utilizar na Avaliação de Desempenho e à respetiva valorização, devendo elaborar um plano, que equilibradamente tenha em conta os interesses e expetativas, quer da instituição, quer dos seus trabalhadores.

4 - O plano de objetivos, a que se reporta o número anterior, será submetido ao parecer prévio de uma comissão, constituída por quatro elementos designado pela instituição e eleitas pelos seus trabalhadores.

5 - Para o efeito consignado no número anterior, a comissão reúne anualmente até ao dia 31 de março.

1.3. PRINCIPAIS OBJETIVOS FORMAIS DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Segundo Caetano (2008), o grande objetivo da Avaliação de Desempenho, é contribuir para melhorar o desempenho e a sustentabilidade social e económica da organização.

Identifica, observa, mede e visa desenvolver o desempenho dos indevidos em consonância com a estratégia da organização.

Deste modo, os principais objetivos formais, são:

- Alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização.
- Melhorar o desempenho, a produtividades e a motivação.
- Aumentar a sustentabilidade da organização.
- Dar feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira.
- Constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas. - Constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões.
- Identificar necessidades de formação.

1.4. CONDIÇÕES DE EFICÁCIA DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Segundo Caetano (2008), para que um Sistema de avaliação de desempenho seja eficaz, é imprescindível que o mesmo tenha as seguintes características:

Seja Relevante, ou seja, as dimensões para avaliar um desempenho num posto de trabalho, são importantes para o desempenho do mesmo e que este permita o alcance dos objetivos organizacionais.

Tenha Sensibilidade, ou seja, que distinga os desempenhos bons e os desempenhos maus.

Tenha Aceitabilidade, ou seja, se os colaboradores não se revirem, nem aceitem o sistema, procedimentos e os critérios, os mesmos desconfiam e não aceitam as classificações, pois não as consideram diferenciadoras de quem tem melhor ou pior desempenho.

Tenha Praticabilidade, ou seja, colaboradores e supervisores, têm de compreender o sistema, e considerá-lo prático e útil, caso contrário haverá desconfianças e resistências, irão minar a eficácia do sistema.

Deve ser de Confiança, entre todos os intervenientes da avaliação, caso contrário as melhores intenções suscitam as maiores reservas e boicotes.

Deve ter Fiabilidade, ou seja esta refere-se á consistência na medição, seja ela ao longo do tempo, consistência entre os diversos observadores e consistência interna.

Deverá ter Validade, ou seja, a validade é o grau em que a avaliação fornece uma medida correta do que é suposto medir. A validade do conteúdo, reflete o grau em que os critérios de avaliação correspondem ao conteúdo da função. Uma medida não é válida, se mede atitudes que não estão relacionadas com o desempenho.

1.5. COMPONENTES DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.

Segundo Caetano (2008), um sistema de avaliação de desempenho, integra normalmente, os objetivos, os métodos ou instrumentos e os procedimentos. Quando pretendemos conceber um sistema, temos de ter em consideração que a sua eficácia depende da consistência e articulação entre estes componentes.

Enquanto o objetivo geral do sistema de avaliação de desempenho, é comum a todos os sistemas (este já foi referenciado no ponto objetivos da avaliação de desempenho), os objetivos complementares podem variar bastante de sistema para sistema, havendo organizações que privilegiam a sua relação com a gestão das recompensas e outras que salientam o desenvolvimento profissional.

Os métodos de avaliação, podem ser muito variados. Atualmente, a generalidade dos sistemas procura combinar dois métodos de avaliação: avaliação dos objetivos de trabalho e avaliação das competências do avaliado. Na primeira, pode incluir objetivos globais da empresa, do departamento ou da equipa, por exemplo. Aqui os objetivos devem ser estabelecidos do topo para a base. Para além dos objetivos verticalmente integrados, podem ainda estabelecer-se objetivos individuais, que visam o desenvolvimento profissional do colaborador. Como habitualmente os objetivos a atingir não têm todos a mesma importância, os sistemas mais sofisticados incluem também uma ponderação a aplicar a cada um a qual será aplicada aquando do cálculo global de cumprimento dos objetivos. Para além disto, estes sistemas definem também os parâmetros de desempenho que permitirão averiguar se os objetivos foram ou não atingidos ou superados. Um exemplo disso, é quando se situam abaixo de 85% do objetivo, revelam que este não atingido, quando acima dos 100%, indica que foi superado.

No que diz respeito à avaliação das competências do avaliado, pode-se dizer que estas devem basear-se em descritores comportamentais. As competências a avaliar podem variar, as quais podem ou não ser categorizadas em várias dimensões, por exemplo em competências técnicas, competências interpessoais, etc. A maioria das competências, não são mais do que traços da personalidade com New look.

No que diz respeito aos procedimentos, (Caetano, 2008), é essencial que o sistema escolhido defina pelo menos os seguintes pontos:

- a)- A frequência da avaliação e o período de tempo a considerar.
- b)- As fontes de avaliação, contemplando ou não a autoavaliação e a avaliação pelos pares.
- c)- Os intervenientes do processo, incluindo as condicionantes para ser avaliador, de primeiro e segundo nível.
- d)- Os mecanismos de integração dos objetivos e da avaliação, incluindo a sua harmonização intra e interdepartamental.
- e)- Os mecanismos de recurso da avaliação.
- f)- A existência ou não da entrevista da avaliação, bem como os seus propósitos e intervenientes.
- g)- Mecanismos e prazos de homologação da avaliação.
- h)- Aspectos técnicos e administrativos da ativação do processo e da sua sequência (Caetano, 2008).

1.6. PRINCIPAIS ERROS E ENVIESAMENTOS QUE OS AVALIADORES DEVEM EVITAR COMETER.

Muitos são os erros que podem ser cometidos por uma organização e vão ser apresentados seguidamente. A organização deve evitar ou pelo menos reduzir a probabilidade da ocorrência destes erros sistemáticos. O recurso a diversos avaliadores pode minorar os riscos, a formação dos mesmos, tornando-os conscientes dos erros e dos seus feitos, é outra medida que pode ser eficaz.

Efeito de halo - O avaliador tendo uma opinião fortemente positiva acerca de uma característica do colaborador, este julga as restantes características do mesmo modo.

Efeito horn - O avaliador tendo uma opinião fortemente negativa acerca de uma característica do colaborador, julga as restantes de modo igualmente negativo.

Um sistema de avaliação de desempenho, integra normalmente, os objetivos, os métodos ou instrumentos e os procedimentos. Quando pretendemos conceber um sistema, temos de ter em consideração que a sua eficácia depende da consistência e articulação entre estes componentes.

Enquanto o objetivo geral do sistema de avaliação de desempenho, é comum a todos os sistemas (este já foi referenciado no ponto objetivos da avaliação de desempenho), os

objetivos complementares podem variar bastante de sistema para sistema, havendo organizações que privilegiam a sua relação com a gestão das recompensas e outras que salientam o desenvolvimento profissional.

Os métodos de avaliação, podem ser muito variados. Atualmente, tal como referencia Caetano (2008), a generalidade dos sistemas procura combinar dois métodos de avaliação: avaliação dos objetivos de trabalho e avaliação das competências do avaliado. Na primeira, pode incluir objetivos globais da empresa, do departamento ou da equipa, por exemplo. Aqui os objetivos devem ser estabelecidos do topo para a base. Para além dos objetivos verticalmente integrados, podem ainda estabelecer-se objetivos individuais, que visam o desenvolvimento profissional do colaborador. Como habitualmente os objetivos a atingir não têm todos a mesma importância, os sistemas mais sofisticados incluem também uma ponderação a aplicar a cada um a qual será aplicada aquando do cálculo global de cumprimento dos objetivos. Para além disto, estes sistemas definem também os parâmetros de desempenho que permitirão averiguar se os objetivos foram ou não atingidos ou superados. Um exemplo disso, é quando se situam abaixo de 85% do objetivo, revelam que este não atingido, quando acima dos 100%, indica que foi superado.

No que diz respeito à avaliação das competências do avaliado, pode-se dizer que estas devem basear-se em descritores comportamentais. As competências a avaliar podem variar, as quais podem ou não ser categorizadas em várias dimensões, por exemplo em competências técnicas, competências interpessoais, etc. A maioria das competências, não são mais do que traços da personalidade com new look.

1.7. IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Para conceber um sistema de avaliação de desempenho, deve-se:

Rever a legislação, avaliar as funções, escolher o método, selecionar avaliadores, dar formação aos avaliadores, medir o desempenho, comunicar os resultados através da entrevista de feedback, reformulação de objetivos e por fim avaliar processos.

Caetano (2008), apresenta um conjunto de soluções que as organizações podem concretizar se pretenderem efetivamente utilizar a avaliação e gestão de desempenho como alavanca para desenvolver uma cultura de avaliação e responsabilização em todos os níveis da organização.

1- A criação e implementação de um sistema de avaliação, constitui uma mudança na vida da organização e pode ter múltiplas repercussões nos restantes sistemas organizacionais.

2- Os objetivos estabelecidos para o sistema de avaliação condicionam fortemente o tipo de sistema a criar no que diz respeito aos critérios e ao processo de medição, aos intervenientes ou fontes de avaliação, aos procedimentos e ao processo e conteúdo da comunicação e das decisões associadas á avaliação.

3- A gestão estratégica dos recursos humanos, quando alinhada com a estratégia global, requer a integração dos diversos sistemas de gestão de recursos humanos, são eles o sistema de recrutamento e seleção, sistema de integração e formação, sistema de carreiras, sistema de avaliação, sistema de informação de recursos humanos e sistema de recompensas.

4- O sistema de avaliação não constitui um meio para as chefias e os coordenadores gerirem eficazmente os seus colaboradores.

5- Na conceção de um sistema de avaliação de desempenho, deve-se estabelecer o tipo de fatores que vão servir de base á avaliação de desempenho: traços da personalidade, competências, comportamentos, resultados de base ao desempenho.

6- A medição dos aspetos sujeitos a avaliação, constitui um dos elementos críticos de qualquer sistema de avaliação de desempenho. Deste modo é importante que fique claro, qual o tipo de escala, qual o significado de cada um dos seus níveis, como se conjugam as diferentes dimensões a avaliar, como se calcula a ponderação e por fim em que se traduz a avaliação global.

7- Sendo a avaliação um instrumento de gestão utilizado pelas diversas unidades estruturais da organização, é importante envolver todas as valências institucionais desde o início da sua construção e não apenas quando se está a implementar.

8- O alvo privilegiado da avaliação tem sido o desempenho individual. Com o desenvolvimento das organizações, a equipas têm vindo também a ser alvo da avaliação.

Torna-se então muito importante detalhar e ponderar a combinação dos componentes.

9- Na criação do SGD, é fundamental ter em consideração o contexto e a história da organização, os seus objetivos específicos da avaliação, o valor que cada fonte pode acrescentar, o controlo da validade desses julgamentos e a praticabilidade, a logística e os custos envolvidos.

10- O conteúdo do formulário a utilizar, depende dos objetivos específicos do sistema de avaliação e dos conteúdos a avaliar, sendo importante primar pela simplicidade e praticabilidade.

11- A possibilidade de existir uma base central, em que se regista em tempo real a avaliação efetuada, facilita a gestão global do sistema, torna os procedimentos praticáveis e permite

efetuar análises e produzir informação importante para os outros sistemas de gestão de pessoas na organização.

12- A avaliação do sistema constitui uma preocupação permanente a ter presente ao longo da sua vigência, sendo conveniente efetuar uma primeira análise antes da sua implementação efetiva.

13- O teste piloto permite corrigir antecipadamente problemas associados á aplicação do sistema, ajudando assim a aumentar a sua validação, mas esta apenas ficará assegurada com as decisões decorrentes da avaliação, ou seja, com a análise das consequências para os avaliados e para a organização.

14- A formação dos avaliadores e avaliados constitui um passo importante para o sucesso da implementação do sistema de avaliação. Os membros da organização devem conhecer bem os seus objetivos e efeitos na gestão de pessoas, tal como os procedimentos a utilizar no processo de avaliação.

15- Para controlar a variabilidade dos indicadores, torna-se necessário homogeneizar critérios interpretativos dos avaliadores, quer dentro dos departamentos, quer entre departamentos.

16- O manual do sistema de avaliação, clarifica as principais características do processo de avaliação e fornece orientações específicas sobre os procedimentos formais e a atuação desejável por parte dos avaliadores e dos avaliados. Esta estrutura pode seguir um modelo em que se tenham em atenção o seguinte:

- a)- Introdução e sua relação com a estratégia da organização;
- b)- os objetivos do sistema e os efeitos que terá na gestão de pessoas e no desempenho da organização;
- c)- Os procedimentos formais a cumprir por toda a organização;
- d)- As dimensões a avaliar devidamente especificadas;
- e)- O tipo de instrumento a utilizar, as escalas e os parâmetros de medição, eventualmente com exemplos específicos;
- f)- As ponderações e o modo de cálculo da avaliação global;
- g)- A preparação e condução da entrevista de feedback e de planeamento;
- h)- Instruções de preenchimento dos campos do formulário;
- i)- Cópia do formulário ou ficha de avaliação;
- j)-Contactos de help desk para informações complementares ou dúvidas sobre o processo;

17- A entrevista de avaliação, constitui um momento chave de todo o processo de avaliação. Esta deve ser bem preparada quer pelo avaliador, quer pelo avaliado, tendo em atenção o desempenho no período anterior mas também o plano para o período seguinte.

18 - Os resultados da avaliação do sistema de avaliação são fundamentais para se introduzirem melhorias no processo de avaliação, corrigindo as deficiências resultantes da aplicação, ou da própria conceção e atualizando os aspetos exigidos, pela evolução da organização.

CAPITULO II - A IPSS

2.1. VERIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS IPSS.

Será realizada uma análise às práticas de gestão de recursos humanos considerando o enquadramento específico das IPSS.

2.1.1. TIPOLOGIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Sousa, Gomes, Sanches & Duarte (2006, p.19), a diferenciação das várias tipologias de gestão de recursos humanos pode-se verificar pelos seguintes fatores: a posição hierárquica – existe ou não participação nas decisões estratégicas da entidade; participação na implementação da estratégia global da entidade; maior ou menor formalização dos processos e práticas de gestão de recursos humanos. A função que ao longo do tempo se tem ocupado da gestão de pessoas tem assim uma evolução tendo em conta os novos contextos económicos, tecnológicos e organizacionais.

No Decreto-Lei n.º 119/83, n.º 1, art.º 12.º, relativa aos estatutos das IPSS, “Em cada instituição haverá, pelo menos, um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização, ambos constituídos por um número ímpar de titulares, dos quais um será o presidente”. O n.º 2 do mesmo artigo estipula que “Nas instituições de forma associativa haverá sempre uma assembleia geral de associados”.

Nas competências do órgão de administração a alínea d) do art.º 13.º define que compete ao órgão de administração “Organizar o quadro de pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição”.

No n.º 3 do mesmo artigo é definido que “Se os estatutos o permitirem, o órgão de administração poderá delegar em profissionais qualificados ao serviço da instituição, ou em mandatários, alguns dos seus poderes, nos termos previstos nos estatutos ou aprovados pela assembleia geral, bem como revogar os respetivos mandatos”.

A existência de um departamento de gestão de recursos humanos dependerá da delegação de competências do órgão de administração.

De acordo com as orientações da segurança social cada resposta social terá um diretor técnico responsável.

Nos quadros de pessoal das diferentes respostas sociais, definidos pela Segurança Social, não se verifica nenhuma referência a profissionais qualificados na área da gestão, nomeadamente na gestão de recursos humanos.

2.1.2. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

A função, "pode ser descrita como uma unidade da organização que consiste num grupo de deveres e responsabilidades que a tornam separada e distinta das outras funções. Os deveres e responsabilidades de uma função pertencem ao colaborador que a desempenha, proporcionando os meios pelos quais este contribui para o alcance dos objetivos da organização", (Chruden & Sherman, 1963, citado em Chiavenato, 2009, p.231).

A descrição de funções preocupa-se com o conteúdo do cargo (o que faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise de funções estuda e determina todos os requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o adequado desempenho.

Identificado o conteúdo da função o passo seguinte é analisar a função, ou seja, concluída a descrição de funções segue-se a análise de funções.

Para Chiavenato (2009) a análise de funções concentra-se essencialmente em quatro requisitos: mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho. A análise de funções transmitirá não só o conjunto de atividades e tarefas que a integram como permite identificar os fatores críticos de sucesso do seu titular.

Segundo Sousa et al (2006), a análise e descrição de funções é uma prática de recursos humanos que serve de base para outras práticas nomeadamente ao fornecer informação que permite orientar as atividades de recrutamento e seleção; sobre as tarefas e as competências necessárias para orientar a elaboração dos planos de formação; a análise de funções é essencial para definição de critérios individuais que contribuem para a avaliação de desempenho; fornece informação que permite avaliar o valor intrínseco da função na organização e comparar com funções semelhantes no mercado de trabalho para a determinação do sistema de compensações,

Os aspetos extrínsecos, inerentes a análise de funções, tais como os requisitos mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e as condições de trabalho não são referidos dependendo a sua definição de cada organização e da valência a que o profissional está afeto.

Os manuais de qualidade da resposta social em causa, constituirão uma ajuda dado que ao definirem os processos chave estipulam também o fluxograma das atividades/modo operativo bem como as instruções de trabalho que descrevem as atividades associadas a cada processo baseadas num conjunto de boas práticas que se pretendem facilitadoras da implementação dos respetivos processos.

Como exemplo foram retiradas as regras relativas aos cuidados de higiene e imagem dos colaboradores que prestam serviço de apoio domiciliário (auxiliares de ação direta) e que constam do manual de processos chave (Segurança Social), tais como:

Por razões de higiene e segurança, os colaboradores na prestação de cuidados de higiene e imagem ao cliente devem:

- Lavar as mãos como rotina;
- Usar vestuário e calçados adequados e confortáveis à realização das atividades com o cliente;
- Ter uma apresentação sóbria, ou seja, não pode estar excessivamente maquilhado;
- Ter o cabelo apanhado, caso o tenha comprido;
- Estar sem acessórios pessoais, tais como colar, anéis ou pulseiras;
- Usar sempre luvas descartáveis, tal como recomenda a OMS, sempre que se entre em contacto com sangue, urina, fezes, suor ou outro fluído corporal. As luvas não devem ser reutilizáveis; Explicar ao cliente e/ou pessoa significativa a razão de determinados procedimentos de higiene, como, por exemplo, o uso de luvas, máscara, entre outros

É assim da responsabilidade de cada instituição a implementação da análise e descrição de funções como um instrumento operacional estruturante que permite verificar a função de cada colaborador bem como as funções a montante e a jusante.

2.1.3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS COLABORADORES

O recrutamento é um conjunto de técnicas e de procedimentos que visam atrair potenciais candidatos qualificados e com as competências esperadas para o exercício de uma determinada função. Para ser eficaz o recrutamento deve atrair um número suficiente de candidatos para fornecer adequadamente o processo de seleção com pessoas com potencial para a função.

Na fase de seleção pretende-se avaliar os candidatos ao nível da personalidade, capacidade, aptidões, competências, experiência e motivação de forma a decidir qual deles reúne as melhores condições para ingressar na instituição e desempenhar melhor a função. É assim um processo de comparação entre os critérios da organização e o perfil dos candidatos.

O recrutamento e seleção são duas práticas interligadas com o objetivo de escolher o melhor profissional para o lugar.

Segundo Chiavenato (2009), p.172), “Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”.

Existem dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo. No recrutamento interno recorre-se a colaboradores que trabalham na instituição. No recrutamento externo são considerados candidatos externos a instituição.

O recrutamento interno implica movimentações que podem ser verticais (promoções), horizontais (transferência) ou diagonais (transferência com promoção).

No Contrato Coletivo de Trabalho, é definido que para o preenchimento de lugares nas instituições e desde que os trabalhadores reúnam os requisitos necessários para o efeito, será dada preferência:

- a) Aos trabalhadores já em serviço, a fim de proporcionar a promoção e melhoria das suas condições de trabalho;
- b) Aos trabalhadores com capacidade de trabalho reduzida, pessoas com deficiência ou doença crônica.

Segundo Sousa et al. (2006) os principais métodos de seleção são: entrevista, análise curricular, testes de personalidade (traços determinados pelo carácter e traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos); testes de competências específicas (estruturados em torno de competências exigidas para desempenho função); testes psicotécnicos (análise do desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos); testes de simulação (simulação de acontecimento com intuito de verificar os comportamentos); testes de aptidão física. No caso da instituição em estudo, irão inicialmente utilizados, os testes de competências específicas, em torno de competências exigidas para o desempenho da função.

2.1.4. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

O acolhimento tem essencialmente dois grandes objetivos. São eles, dar a conhecer a organização e integrar o recém-contratado na equipa de trabalho.

Os objetivos subdividem-se em dois tipos de práticas complementares que são o acolhimento na organização e o acolhimento na equipa, na função e no local de trabalho.

Os processos de integração podem assumir diversas formas independentes ou complementares:

- Distribuição de manual de acolhimento ou outros documentos formais da instituição pela empresa, que permite ao novo colaborador conhecer diferentes áreas da organização;
- Formação de acolhimento e integração do colaborador.

É também importante o acompanhamento e a avaliação do processo de integração de forma a perceber se os conhecimentos profissionais previstos no perfil e as características pessoais se adaptam a empresa. A ficha de acompanhamento e avaliação, entrevista a meio do período experimental, entrevista no final do período experimental são alguns dos instrumentos utilizados na avaliação dos novos colaboradores.

Segundo Cristina Parente (Azevedo et al., 2010, p. 334) “durante os primeiros 12 meses de permanência na OSFL (geralmente ao fim de 3, 6 e 12 meses) é aconselhável fazer-se a monitorização da integração dos novos colaboradores pois marcam períodos adequados para se proceder a ajustamentos, quer por parte do trabalhador, quer da organização, de modo a decidirem da continuação, ou não, na organização”.

O acolhimento e integração têm ligação a outras práticas de gestão de recursos humanos nomeadamente:

- O recrutamento e seleção, uma vez que começa nessa fase a partilha de informações entre o candidato e o representante da empresa;
- A gestão de competências, que fornece informação sobre o perfil de competências adequado à função, com o intuito de eliminar lacunas ou reforçar as competências do novo colaborador;
- O sistema de recompensas: é no acolhimento que o novo colaborador desenvolve uma aproximação às características do sistema de recompensas, podendo conduzir a reajustamentos em relação ao perfil e experiência apresentados;
- O desenvolvimento de carreiras: é na integração que o novo colaborador inicia o fornecimento tácito, sobre si, por forma a determinar o seu posicionamento na empresa e a contribuir com inputs na perspetiva da sua posição futura na organização.

2.1.5. SISTEMA DE RECOMPENSAS

De acordo com Camara, Guerra & Rodrigues (2007, p.485) “os sistemas de recompensas consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da empresa”.

Segundo os mesmos autores, “chamam-se sistemas, porque eles devem encadear-se uns nos outros de forma coerente, reforçando-se mutuamente, e devem obviamente estar alinhados com os objetivos de negócio da empresa”.

O sistema de recompensas face à gestão de recursos humanos recebe inputs da análise de funções, do recrutamento e seleção, do acolhimento e integração, da avaliação de desempenho, das qualificações de funções.

O sistema de recompensas, recebe inputs do recrutamento e seleção dado que este condiciona, por via da aferição de competências e validação de aspetos-chave para a contratação, o tipo de recompensa a atribuir ao candidato. Recebe ainda inputs do acolhimento e integração, já que, por via do ajustamento de expectativas das partes, podem proceder-se a correções no sistema de recompensas, sobretudo ao nível das recompensas intrínsecas. Outro dos principais inputs é o da qualificação de funções, que ajuda a definir os níveis salariais do sistema de recompensas.”, (Sousa e al., 2006, p.113).

A avaliação de desempenho proporciona inputs na medida em que é uma prática com o objetivo de ajustar desempenhos profissionais e comportamentais através das recompensas a atribuir.

De acordo o n.º 1 do art.º 249º do código do trabalho “Só se considera retribuição aquilo que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito como contrapartida do seu trabalho”. No n.º 2 do mesmo artigo “Na contrapartida do trabalho inclui-se a retribuição base e todas as prestações regulares e periódicas feitas, direta ou indiretamente, em dinheiro ou em espécie”.

No n.º 1 do art.º 261º do código do trabalho “Não se consideram retribuição: a) As gratificações ou prestações extraordinárias concedidas pelo empregador como recompensa ou prémio dos bons resultados obtidos pela empresa; b) As prestações decorrentes de factos relacionados com o desempenho ou mérito profissionais, bem como a assiduidade do trabalhador, cujo pagamento, nos períodos de referência respetivos, não esteja antecipadamente garantido”.

Sendo o sistema de recompensas uma prática que visa ajustar desempenhos profissionais e comportamentais, o mais evidente e direto input é precisamente a avaliação de desempenho.

Os objetivos de um sistema de recompensas são: atrair, reter e motivar os melhores profissionais; ser financeiramente sustentável, no médio prazo; ser percecionado como justo pelos colaboradores.

O empregado é responsável pela realização da missão organização e é imperativo que o sistema de recompensas faça parte da missão estratégica da organização sem fins lucrativos ou plano de longo alcance e seja consistente com os objetivos da organização, a cultura, e as pressões ambientais. As organizações precisam de decidir onde querem ir e como vão chegar lá e a compensação é uma das muitas e importantes engrenagens na máquina de desempenho organizacional total que deve ser cuidada, frequentemente lubrificada e reparada, e atualizada ou substituída se esta não funcionar adequadamente para contribuir para a realização de uma performance de topo.

Segundo Camara e al. (2007, p.485) “o grande teste da eficácia do sistema está no grau de satisfação no trabalho e na redução dos índices de insatisfação como o absentismo, a baixa produtividade e a rotação de pessoal”. Para os autores “não existem produtividades elevadas sem pessoas que estejam motivadas para o projeto da empresa e para o seu trabalho, e não é possível obter motivação, de forma sustentada, sem que a empresa faça uma correta gestão dos fatores de satisfação”, (Camara e al., p.489).

O sistema de recompensas deve ser concebido de forma a apoiar a estratégia da organização. Deve basear-se numa filosofia de recompensa adaptada à cultura da organização.

Nas IPSS o Contrato Coletivo de trabalho, define as profissões e categorias profissionais bem como os níveis retributivos de base. O CCT faz uma diferenciação ao nível das categorias dado que existe a tabela A (geral) e tabelas B (professores e educadores de infância).

Aos profissionais da tabela B para efeitos de ingresso ou progressão na categoria é considerado o tempo de ensino prestado na entidade e em qualquer outro estabelecimento de ensino público ou privado desde que devidamente comprovado.

Existem significativas diferenças ao nível das tabelas que constam do próprio CCT:

- na tabela A as categorias apresentam três níveis de progressão (1^a, 2^a e 3^a) e são realizados mediante a prestação de três ou cinco anos, conforme a categoria, de bom e efetivo serviço enquanto que na tabela B existem nove níveis de promoção;
- na tabela A a antiguidade do trabalhador conta-se desde o início do período experimental e na tabela B para ingresso ou progressão é considerado o tempo de ensino prestado em qualquer estabelecimento de ensino;

A política salarial, ou seja, o conjunto de diretrizes que refletem a orientação das IPSS no que se refere à remuneração dos colaboradores é definida pelo CCT.

Do CCT retirou-se o conteúdo da política salarial, considerando Chiavenato (2009) que uma política salarial deve ter como conteúdo:

1. A estrutura de cargos e salários: isto é, classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos;
2. Salários de admissão para as diversas classes salariais;
3. Previsão de reajustes salariais: reajustes coletivos, reajustes individuais (reajustes por promoção: entende-se por promoção o exercício autorizado, contínuo e definitivo, de cargo diverso do atual, em nível funcional superior; reajustes por enquadramento (salário compatível com o mercado); reajustes por mérito (desempenho acima do normal).

Amstrong citado em Tavares (2010, p.206) define que a estrutura salarial “consiste no conjunto de valores remuneratórios para grupos de funções ou funções, praticados pela organização para remunerar os seus trabalhadores”. Da análise das tabelas A e B dos CCT podemos classificar a estrutura salarial como linear dado que existe um único valor remuneratório para cada nível.

A alteração salarial é efetuada ao nível da progressão vertical considerando que a mesma é obrigatoriamente efetuada para o nível remuneratório seguinte.

O desempenho na função e a antiguidade para as categorias tabela geral e a antiguidade para categorias de funções pedagógicas são considerados para alteração do nível remuneratório no entanto é salvaguardado no CCT que a fixação dos períodos de exercício profissional não impede que as IPSS promovam os colaboradores antes do decurso dos prazos.

Nos CCT é definido o valor do abono para falhas e das diuturnidades sendo o primeiro atribuído a trabalhadores com responsabilidades de caixa, e o segundo é atribuído (21€ em 2010) aos colaboradores por cada cinco anos de serviço até ao limite de cinco diuturnidades.

Por comparação dos dois setores verificou-se que as remunerações definidas pelos CCT e aplicadas nas IPSS são inferiores às praticadas nos serviços da administração pública. A título de exemplo verifica-se que a carreira de psicólogo que, no regime geral da função pública (Decreto Regulamentar n.º 14/2008 de 31 de julho), enquadra-se na carreira profissional de Técnico superior, e apresenta 14 posições remuneratórias, tem o primeiro nível remuneratório o 11º com vencimento base de 995,51€ e o último nível remuneratório o 57º com vencimento base de 3.364,14€ (Portaria n.º 1553-C/2008 de 31 de dezembro). Nas IPSS, conforme tabela 2-6, podemos verificar que a carreira de psicólogo enquadra-se entre

o nível 5 e o nível 3 da tabela salarial correspondendo os valores da remuneração a 917€ e 1.015€ respetivamente.

Da análise dos CCT verifica-se a diferenciação dos colaboradores, de acordo com a categoria, ao nível do período normal de trabalho que, de acordo com o art.º 198º do código de trabalho, é o tempo de trabalho que o trabalhador se obriga a prestar, medido em número de horas por dia e por semana. Na tabela seguinte é efetuado um resumo do período normal de trabalho das diferentes categorias.

As IPSS têm direito à redução da taxa contributiva global estipulada pelo Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social. A redução é ao nível do encargo da instituição uma vez que é inferior à taxa aplicada a generalidade das entidades no entanto a taxa a cargo do colaborador é igual ao regime geral.

2.1.6. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.

Segundo Chiavenato (2009, p.247) “a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”.

O autor considera que “a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.”, Chiavenato (2009, p.251).

Os objetivos principais da avaliação de desempenho para Chiavenato (2009, p.252) são:

- Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar;
- A sua plena aplicação;
- Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração;
- Fornecer oportunidades de crescimento e condição de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

A avaliação de desempenho é um instrumento que inclui a recolha de informação que permite compreender como é que o desempenho de cada colaborador está a contribuir para o sucesso da instituição e encontrar os mecanismos para promover a sua melhoria a partir da definição de um plano de aprendizagem individual ou eventualmente coletivo.

A avaliação de desempenho contribui para outras práticas tais como gestão de carreiras, remunerações e formação. O contributo traduz-se na possibilidade de avaliar o capital humano no curto, médio e longo prazo e definir a contribuição de cada colaborador, em identificar os colaboradores que necessitam de formação e em que áreas, selecionar os colaboradores com condições de promoção ou transferência, estimular a produtividade e melhorar o relacionamento humano no trabalho ao oferecer aos colaboradores oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, promoções.

No Contrato Coletivo de trabalho, está definido que as instituições podem construir um sistema de avaliação de desempenho e que a avaliação de desempenho tem por objetivo a melhoria da qualidade de serviços e da produtividade do trabalho, devendo ser tomado em linha de conta para efeitos de desenvolvimento pessoal e de progressão na carreira.

As instituições ficam obrigadas pelo Contrato Coletivo de Trabalho, a dar adequada publicidade aos parâmetros a utilizar na avaliação do desempenho e à respetiva valorização, devendo elaborar um plano que tenha em conta expectativas das instituições e colaboradores. O plano de objetivos será submetido ao parecer prévio de uma comissão paritária, constituída por quatro elementos designados pelas instituições e eleitos pelos seus trabalhadores. A comissão reúne anualmente até ao dia 31 de março.

De acordo com o CCT a promoção depende do resultado da avaliação de desempenho que, relativamente às carreiras, tem como referências os últimos três ou cinco anos.

O desenvolvimento de carreira que segundo Jackson (2000, citado em Sousa et al., 2006, p.160) “é um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, através do recurso a múltiplas abordagens e metodologias”.

O desenvolvimento de carreiras deverá estar integrado com a política de recursos humanos definida pela entidade nomeadamente ao nível do recrutamento interno (promoção, transferência, reconversão, planos de sucessão) e externo; da gestão de competências considerando que possibilita a definição das evoluções na carreira; dos planos de formação tendo em linha de conta as capacidades dos colaboradores e a possibilidade de mobilidade profissional e as necessidades presentes e futuras da organização, nível da avaliação de desempenho considerando que é uma ferramenta essencial para elaboração de um plano de carreira.

Segundo Sousa e al. (2006) são três as possíveis movimentações de carreira: os movimentos horizontais que assentam em conceitos de polivalência e rotação de postos de trabalho; movimentos verticais que implicam uma progressão e promoção na carreira assente num sistema de níveis hierárquicos, movimentos internos que são baseados em

processos informais de obtenção de influência e poder conduzindo a movimentos verticais. Conforme analisado a movimentação vertical é aplicada nas IPSS decorrente da aplicação do CCT.

CAPITULO III - GAP INSTITUCIONAL

3.1. Dagnóstico de cultura.

Segundo Kassicl (1998), para que uma organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional.

Este autor, dá uma sugestão no sentido que a revitalização e a inovação, são fatores muito importantes e discute que só se consegue isso, mudando a cultura organizacional.

A instituição em estudo, sofreu uma alteração a nível de gestão, há cerca de dois anos a esta parte. O órgão administrativo, teve de contratar um novo diretor de respostas sociais, pois o anterior chegou à idade da reforma.

Com esta nova contratação, muitas foram as consequências, pois os colaboradores estavam habituados a uma gestão mais "caseira", mas muito mais atenta e ouvinte.

Os colaboradores, passaram por um processo de adaptação muito difícil, pois o novo diretor mostrava-se muito ausente, não comunicava, nem queria ouvir os colaboradores.

Todos os esforços realizados pela diretora técnica e coordenadora pedagógica, no sentido de unir os colaboradores e de explicar de como a mudança poderia ser positiva e de todo o crescimento que poderíamos ter enquanto instituição, foram em vão, pois a desmotivação estava instalada.

Foi então, que surgiu a vontade, pela parte da diretora técnica, de se munir de ferramentas de gestão, no mestrado de gestão e administração escolar, para poder de alguma forma ajudar a instituição a sobreviver, a desenvolver-se e por sua vez a mudar a sua cultura organizacional.

A diretora técnica, no seu primeiro trabalho para uma das disciplinas obrigatórias, aplicou um questionário de diagnóstico de cultura de equipa e foi logo aí, que percebeu por onde devia iniciar o seu trabalho.

No que diz respeito á interpretação dos resultados, numa pontuação entre os 12 pontos e os 108, obtivemos uma pontuação de 49, tal como a tabela apresentada de seguida

Tabela 1 - Diagnóstico da cultura de equipa

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Não Característico			Em Parte Característico				Absolutamente Característico	
Direção		X							
Reuniões				X					
Conflitos				X					
Objetivos				X					
Inovação						X			
Comunicação		X							
Discussão Postos de Trabalho				X					
Delegação				X					
Qualidade					X				
Avaliação dos desempenhos e controlo dos resultados	X								
Espírito de Equipa						X			
Compromisso e Empenhamento							X		

No que diz respeito à combinação entre o fator humano e interesses pelos resultados, pode-se concluir que a cultura organizacional, é marcada por um forte sentimento de necessidade de sobrevivência, pelo estrito cumprimento de regras e pela submissão hierárquica. No relacionamento interpessoal, predominam os comportamentos defensivos.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO SOCIO-EDUCATIVO DA INSTITUIÇÃO.

A instituição, alvo deste estudo, está inserida num meio urbano, onde as atividades económicas predominantes são o comércio e os serviços. Situa-se encostada a uma estação de comboios, que estabelece ligações rápidas com outros meios de transporte, tais como o metro, autocarros e táxis.

Esta instituição, surgiu nos anos setenta, onde o conde proprietário duma quinta perto da estação de caminho-de-ferro, ofereceu uma parcela do seu terreno, para a construção de um infantário. Para avançar com esse processo, foi criada uma comissão de moradores, que depois deu origem à associação, fundada em 30 de junho de 1976. Durante alguns anos, foram efetuados peditórios e donativos para a construção da atual instituição inaugurada em junho de 1990. Desta instituição particular de solidariedade social, sem fins lucrativos, fazem parte as valências de creche, o pré-escolar e um centro de organização de tempos livres.

Esta instituição, permanece no mesmo local e tem vindo a sofrer algumas remodelações, de acordo com as necessidades sentidas.

Tal como referido no capítulo "A IPSS", esta Instituição, é composta por um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização, ambos constituídos por número impar de titulares, dos quais um será o presidente.

No que diz respeito ao órgão administrativo, os estatutos, permitem que a organização do quadro de pessoal e a contratação e gestão do pessoal, seja delegado em profissionais qualificados, neste caso concreto o Diretor Técnico, pois não existe referência a profissionais qualificados na área de gestão de recursos humanos nas IPSS.

3.2.1. O CORPO DOCENTE E NÃO DOCENTE

O corpo docente da instituição, é constituído por cinco educadoras de infância, sendo que uma das educadoras, acumula a função de coordenadora pedagógica no pré-escolar. Existem ainda professores de apoio às áreas de expressão, nos quais se destaca a professora de Expressão Musical, que para além da docência, acumula ainda a direção técnica das valências creche e organização de tempos livres. Tabela 2

Tendo em conta que a instituição, é constituída por três valências, os educadores e auxiliares distribuem-se da seguinte forma: na valência creche, uma diretora técnica a 70 por cento, duas educadoras e cinco auxiliares de ação educativa; na valência pré-escolar, três educadoras e três auxiliares e na valência OTL (organização de tempos livres), uma diretora técnico a 30 por cento e quatro auxiliares de ação educativa.

Tabela 2- Pessoal docente e não docente

Pessoal Docente	Pessoal não docente
5 Educadoras de infância - uma das educadoras são Coordenadora Pedagógica do Pré-escolar.	12 Auxiliares de ação educativa
1 Professor de Expressão Musical - Diretor Técnico Creche e OTL	2 Auxiliares de Cozinha
1 professor de Motricidade Infantil	2 Auxiliares de serviços gerais
1 professor de Inglês	1 Diretor de Respostas Sociais
1 professora de Ballet	2 Escriurárias
1 professora de Hip-hop	

Tabela 3- Distribuição de pessoal docente e auxiliares de ação educativa, por valências

Creche	Docentes	Auxiliares de ação educativa
Berçário	Diretora técnica a 70%	3 A.A.E.
Sala 1 ano	Educadora	1 A.A.E.
Sala 2 anos	Educadora	1 A.A.E.
Pré-escolar		
Sala 3 anos	Educadora	1 A.A.E.
Sala 4 anos	Educadora	1 A.A.E.
Sala 5 anos	Educadora e coordenadora pedagógica	1 A.A.E.
OTL		
	Diretora Técnica a 30 %	4 A.A.E.

3.3. A ANÁLISE SWOT

Caracterizada a instituição e feito o tratamento da informação resultante das entrevistas realizadas às funcionárias da instituição, proceder-se-á a uma análise SWOT da instituição em causa, que servirá de orientação à implementação da proposta de um sistema de avaliação de desempenho.

Tabela 4 - Análise SWOT da Instituição

Pontes fortes (ambiente interno)

- Escola familiar
- Corpo docente e não docente experiente
- Pouca rotatividade de funcionários
- Comunicação escola/casa

Pontos fracos (ambiente interno)

- Liderança de topo, fraca ou inexistente, que inibe os resultados das ações do diretor técnico e do coordenador pedagógico
- Educadores não realizam formação há mais de três anos
- Auxiliares de Ação Educativa, sem formação profissional e não efetuam formação há mais de três anos
- Desmotivação generalizada dos funcionários
- Inexistência de sistema de avaliação de desempenho
- A instituição não possui análise e descrição de funções dos auxiliares de ação educativa, e estas desconhecem as competências que deverão possuir, para uma maximização dos seus resultados.

Oportunidades (ambiente externo)

- Possibilidades de parcerias pedagógicas com serviços da comunidade e com outras instituições de solidariedade social
- Possibilidade de rentabilizar infraestruturas da comunidade.

Ameaças (ambiente externo)

- Falta de respostas aos pais e encarregados de educação
- Apesar de IPSS a crise propícia, relativamente ao pré-escolar, a procura da escola pública
- Ofertas formativas similares na zona

Dos dados da análise SWOT, permitiu concluir que a instituição tem mais-valias no que diz respeito a ser uma escola familiar, onde os pais sentem confiança em deixar os seus filhos. A comunicação escola/casa, é também um aspeto muito positivo, pois para além de serem dadas informações diariamente, mantendo desta forma uma proximidade emocional com a partilha de dificuldades e a procura de orientações, são efetuadas reuniões sempre que os pais solicitem. Também é utilizada a plataforma de correio eletrónico.

Outro dos aspetos muito positivo, é o corpo docente e os auxiliares de ação educativa, terem de um modo geral muita experiência e estarem efetivos na instituição, em média há mais de dez anos.

Os pontos fracos da análise SWOT, deixam transparecer, a falta de importância dada ao trabalho do auxiliar de ação educativa, pois não existe registo de uma análise e descrição de funções dos auxiliares de ação educativa, as mesmas desconhecem as competências que deverão possuir, para uma maximização dos seus resultados. Para acrescer a tudo isto, a falta de formação há mais de três anos. Existe portanto, um clima de desmotivação geral.

Relativamente ao ambiente externo, a análise aponta para algumas ameaças, sobretudo devido à crise económica, que retira crianças da valência pré-escolar, para a escola pública.

As ofertas similares na zona, também são uma ameaça, na medida, em que o diretor de respostas sociais, não oferece respostas adequadas, ou o tempo de resposta do mesmo às solicitações ser demorado e os pais optam por outra oferta formativa na área.

No entanto, o mesmo ambiente externo, cria oportunidades de desenvolvimento, sendo as possibilidades de parcerias pedagógicas com serviços da comunidade e com outras instituições de solidariedade social e ainda a possibilidade de rentabilizar infraestruturas da comunidade.

CAPITULO IV - PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Procurando centrar a proposta de intervenção, na realidade extraída da análise SWOT, houve a necessidade de uma implementação de um sistema de avaliação de desempenho, que permita um alinhamento do papel e do percurso dos colaboradores, no âmbito da estratégia, objetivos, valores e missão da instituição em causa.

O devido alinhamento de competências e por consequência de cada colaborador (Docentes e AAE).

Melhorar o desempenho individual e da própria organização, fazer uma análise sistemática e estruturada do desempenho dos colaboradores em causa, de acordo com os critérios de avaliação conhecidos e mensuráveis que permitam fazer a diferença, entre os diferentes rendimentos dos diferentes funcionários, mediante as respetivas funções.

Potenciar a gestão do desempenho como ferramenta de gestão e fornecer um diálogo interativo entre chefias e colaboradores e por fim gerir expectativas individuais.

Esta proposta de avaliação de desempenho, tem como grandes objetivos, promover a melhoria contínua dos colaboradores e da sua atividade, definindo um " caminho" entre aquelas que são as expetativas da organização e os resultados do desempenho, promovendo sempre a motivação profissional e uma dinâmica de mudança.

Tendo em conta que a avaliação de desempenho, é apenas a fase final do processo de gestão de desempenho, nesta proposta, vai ser gerido o desempenho com uma implicação obrigatória, num acompanhamento contínuo do desempenho individual que se focaliza em objetivos, vai corrigir desvios, e vai orientar esses profissionais, na maximização dos seus resultados, do seu grupo profissional, e por fim nos resultados da própria organização.

Este sistema de gestão de desempenho, integra-se na visão da instituição em estudo: "Ajudar a construir seres humanos felizes, criando respostas adequadas às necessidades da comunidade", onde o desenvolvimento e a melhora continua a nível pessoal, profissional e organizacional reforçam sem dúvida uma cultura de qualidade e serviço de excelência, com um impacto positivo ao nível do cliente e da comunidade envolvente.

4.1. A MISSÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DA INSTITUIÇÃO.

Fornecer aos colaboradores um maior conhecimento das responsabilidades aliadas a cada função e reforçar a evolução pessoal e profissional, numa lógica de melhoria continua, fornecendo motivação.

4.2.PRINCIPIOS GERAIS DA PROPOSTA DO SGD DOS DOCENTES E DOS AAE

Esta proposta de desenvolvimento de sistema de avaliação de desempenho, constitui-se como um processo centrado no desenvolvimento, orientado pela gestão de objetivos e competências que sustentam a organização, cada valência e perfis profissionais.

Pretende-se assim apoiar os colaboradores na reflexão sobre o seu próprio desempenho e no impacto deste na organização, tornando os colaboradores, agentes ativos , no seu processo de evolução profissional.

4.2.1. GERIR O DESEMPENHO COMO UM PROCESSO CONTINUO.

Gerir o desempenho, é um processo contínuo de análise, aplicação, feedback e aferição de resultados dentro de um determinado período.

De forma regular, os diferentes agentes intervenientes neste processo, devem ser capazes de analisar o desempenho, fornecer o feedback construtivo e em apreender ações de melhoria, alinhadas com objetivos e competências.

De acordo com o nível de responsabilidade da chefia/ gestão da valência com os colaboradores que lhe reportam (hierarquicamente ou a nível funcional).

Tendo em conta em que a instituição em estudo não tem departamento de recursos humanos, a Diretora Técnica, irá ser a agente impulsionadora e de monitorização, que garantirá a comunicação do SGD a todos os colaboradores.

Deste modo, a mesma garantirá:

- Que seja dada formação às chefias, sobre os processos de desenvolvimento pessoal e do desempenho;
- Que seja distribuído pelos avaliadores e rececionar os documentos e rececionar os documentos de desenvolvimento e avaliação e todo o material de suporte;
- Assegurar o cumprimento dos prazos de avaliação, junto dos avaliadores respetivos;
- Assessorar as chefias nas suas questões técnicas e processuais sobre o SGD;
- Manter e arquivar cópia de todos os processos individuais de avaliação de desempenho dos colaboradores,
- Elaborar relatórios de análise do processo;
- Efetuar reajuste ao SGD e documentos de suporte quando seja pertinente.

4.2.2. SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO PROPOSTO (EXPLICAÇÃO METODOLÓGICA).

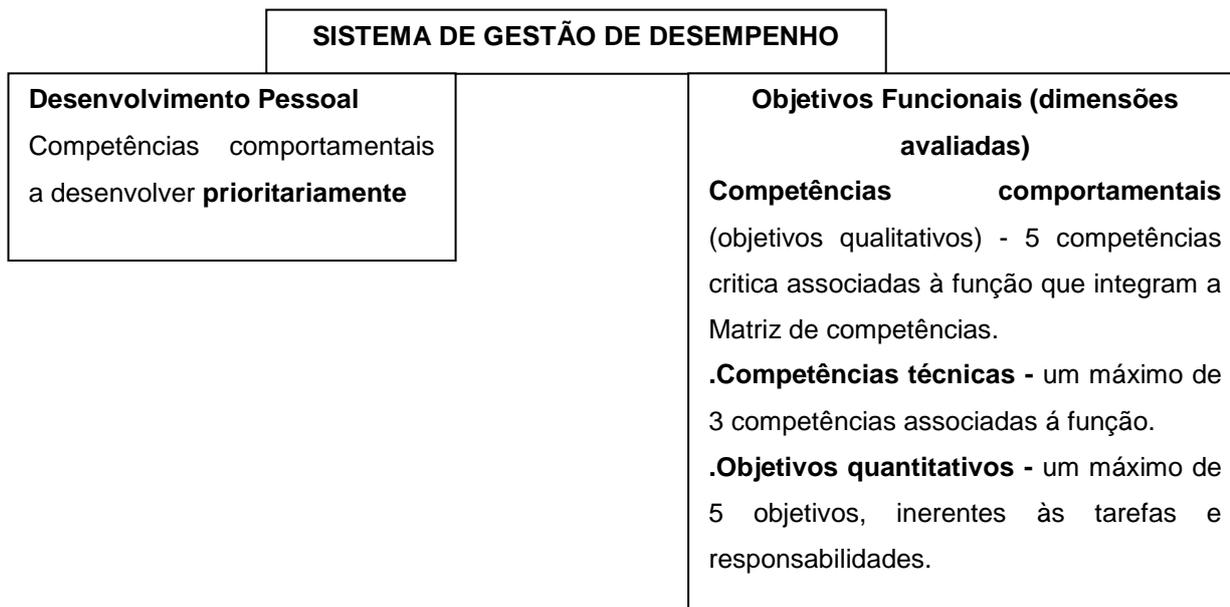


Figura 1 - Componentes do SGD e dimensões das componentes constituintes.

No que diz respeito, ao SGD, a componente "desenvolvimento pessoal", tem um impacto direto no processo avaliativo, o investimento do colaborador no mesmo, vai aumentar o nível de proficiência, das competências correspondentes, que será avaliado no âmbito da componente "objetivos funcionais".

Na componente de "desenvolvimento pessoal", irão ser selecionadas do perfil de competências da função, duas ou três competências. Identifica-se o nível de proficiência pretendido, as ações de desenvolvimento e monitoriza-se o desenvolvimento da competência.

Na componente " objetivos funcionais", do SGD, é efetuado o desempenho qualitativo, face às competências comportamentais, referem-se aos comportamentos críticos para a função.

As competências comportamentais, referem-se, aos comportamentos observados e demonstrados, relevantes para o desempenho eficaz da função.

No que diz respeito à avaliação das competências técnicas, aqui serão avaliadas as competências específicas para o desempenho da função e as capacidades demonstradas neste domínio específico.

Os objetivos quantitativos, correspondem ao "desempenho quantitativo", ou seja, pressupõe o alinhamento dos objetivos estratégicos da instituição, da valência, da sala e do colaborador.

Os objetivos quantitativos, serão definidos em "cascata", efetuando-se o seu desdobramento dos objetivos do colaborador, nas salas, na valência e por sua vez, nos objetivos estratégicos da instituição.

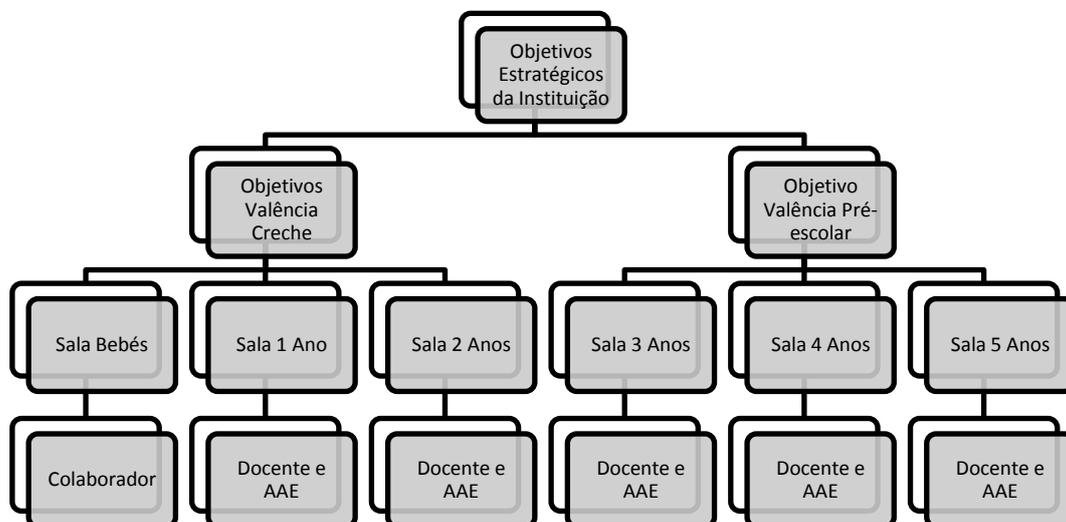


Figura 2 - Objetivos quantitativo definido em "cascata".

A avaliação dos objetivos, deve ser efetuada, definindo os objetivos SMART para cada funcionário, de forma a serem específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporizáveis.

No que diz respeito à avaliação global, esta irá traduzir o valor global do desempenho do colaborador pelos resultados obtidos nas três dimensões: competências comportamentais, competências técnicas e objetivos quantitativos. (Anexo A)

Cada dimensão será analisada com um suficiente de ponderação que representa o seu peso relativo, na avaliação global do desempenho:

Competências comportamentais - 35%

Competências técnicas - 25%

Objetivos quantitativos - 40%

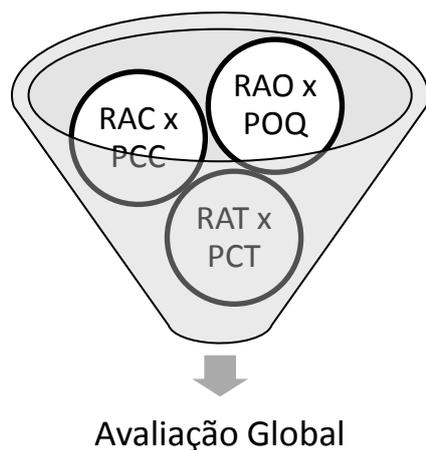


Figura 3 - O Processo de apuramento da avaliação global do desempenho.

Legenda:

RAO - Resultado da avaliação dos objetivos

POQ - Ponderação dos objetivos

RAC - Resultado da avaliação das competências comportamentais

PCC - Ponderação das competências comportamentais

RAT - Resultado da avaliação das competências técnicas

PCT - Ponderação das competências técnicas

Tabela 5 - Escala de avaliação global a aplicar

E - Resultados inferiores ao esperado	D- Necessita melhorar	C - Bom	B - Muito Bom	A - Excepcional
(1,0 a 2,0)	(2,0 a 3,0)	(3,0 a 4,0)	(4,0 a 4,5)	(4,5 a 5,0)

4.3. ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

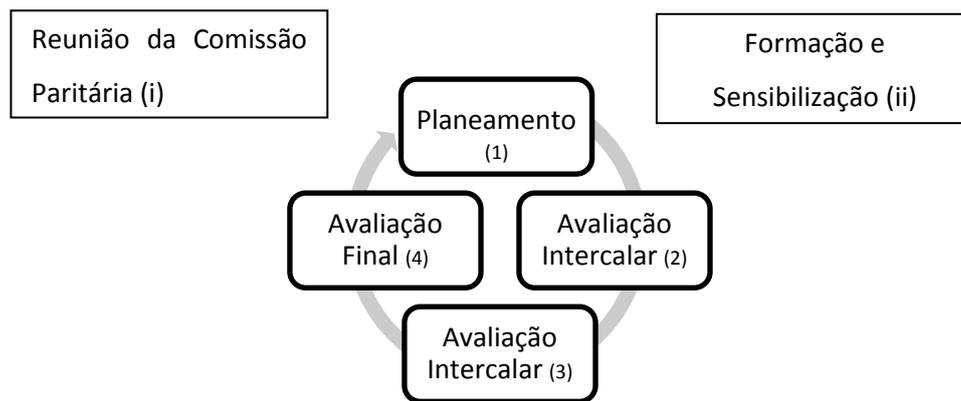


Figura 4 - Ciclo contínuo de gestão do desempenho.

Legenda:

(i) - Comissão paritária reúne até 31 de março (tal como referido no boletim do trabalho e emprego, nº 6 de 2012).

(ii) - Formação dos avaliadores e ações de sensibilização, para dar a conhecer aos avaliados, a natureza da avaliação e são mostrados e explicados os parâmetros a utilizar na ADD.

1 - Planeamento, onde é efetuada a identificação das competências para o desempenho pessoal e os objetivos funcionais (competências e objetivos quantitativos).

2 - Avaliação intercalar, onde é efetuada a análise do desenvolvimento do processo e do desempenho face ao planeado.

3 - - Avaliação intercalar, onde é efetuada a análise do desenvolvimento do processo e do desempenho face ao planeado.

4 - Avaliação final, onde é efetuada a avaliação do grau de concretização das dimensões identificadas (objetivos e competências) e são redigidas as conclusões e o seguimento sobre o desenvolvimento pessoal.

Em termos de periodicidade deste ciclo de gestão do desempenho, cada ciclo tem a duração de um ano, existindo três momentos formais de avaliação de desempenho: Duas avaliações intercalares (dezembro e março), para ser efetuada a análise do processo do desempenho e serem efetuados reajustes necessários aos objetivos e competências estipuladas. Para o apuramento do grau de concretização nas três dimensões avaliadas, proceder-se-á a uma avaliação final em junho.

Tabela 6 - Objetivos e meios necessários para a concretização das várias etapas do processo de gestão do desempenho

<p>Planeamento</p> <p>(realizado no início do ano letivo (setembro), em contexto preparatório e de execução da entrevista individual)</p>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar as competências a desenvolver no período considerado - Definir as expectativas de desempenho relativas ao colaborador - Comunicar ao colaborador os objetivos funcionais de desempenho <p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> - A chefia identifica e discute com o colaborador as 2 ou 3 competências comportamentais a desenvolver e obtém da parte deste a necessária opinião sobre as atividades de desenvolvimento a realizar para atingir o nível pretendido; - A chefia identifica 2 a 5 objetivos quantitativos para o colaborador (com os respetivos indicadores e metas), de acordo com os objetivos da Unidade; - Identifica 2 ou 3 competências técnicas a desenvolver a partir do perfil funcional; e define o nível de proficiência esperado em cada uma delas. - Discussão e formalização entre chefia e colaborador, com o preenchimento da ficha respetiva. <p>Ferramentas / Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ficha de Avaliação de Desempenho (Desenvolvimento e Objetivos Funcionais) - Perfis Funcionais (Anexo B ou C) - Matriz de Competências e Níveis de Proficiência (Anexo D ou E)
<p>Avaliação Contínua</p> <p>(realizada no quotidiano, através de contactos mais ou menos informais)</p>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auscultar / identificar dificuldades. - Dar reporte imediato (de reforço e de aperfeiçoamento). - Prestar apoio nos momentos críticos. - Monitorizar os objetivos. <p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conversas informais entre chefia e colaborador. - Aferição de desempenho ou resultados em projetos, situações ou atividades específicas. - Recolha de informação junto de outras fontes. <p>Ferramentas / Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ficha de Avaliação de Desempenho (Desenvolvimento e Objetivos Funcionais) - Grelha de Desenvolvimento de Competências - Outros documentos que auxiliem o acompanhamento ao colaborador

<p>Avaliação Intercalar</p> <p>(realizada em dezembro e em março e, no âmbito de uma entrevista individual)</p>	<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar um momento de reflexão e análise do desenvolvimento e do desempenho, bem como do trabalho desenvolvido até ao momento, procedendo-se se necessário a correções. - Identificar o grau de concretização e efetuar os reajustes necessários em termos de objetivos a atingir (avaliando recursos necessários à disposição do colaborador para a sua prossecução). <p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar uma reunião entre chefia e colaborador. - Grelha de Desenvolvimento de Competências (preenchida pelo avaliado). - Registo da informação pela chefia. <p>Ferramentas / Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ficha de Avaliação de Desempenho (Desenvolvimento e Objetivos Funcionais) - Grelha de Desenvolvimento de Competências - Outros documentos que auxiliem o acompanhamento ao colaborador.
<p>Avaliação Final</p> <p>Realizada no final de junho (final do ciclo), no âmbito de uma entrevista de avaliação individual)</p>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comparar a evolução no desenvolvimento e desempenho realizado ao longo do ano com as expectativas para a pessoa e função (de acordo com os objetivos definidos previamente). - Motivar o colaborador e otimizar o seu desempenho. - Obter informação sobre os colaboradores que permita uma gestão eficaz da equipa. <p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preencher a Ficha de Avaliação de Desempenho, no âmbito de uma entrevista de avaliação, tendo em conta a grelha de Desenvolvimento de Competências (preenchida pelo avaliado). - Reconhecer o bom desempenho. - Definir os objetivos funcionais para o ano seguinte (em nova Ficha de Avaliação do Desempenho). - Identificar as competências a desenvolver (em nova Ficha de Avaliação do Desempenho). <p>Ferramentas / Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ficha de Avaliação de Desempenho (Desenvolvimento e Objetivos Funcionais) (ano corrente e ano seguinte). - Grelha de Desenvolvimento de Competências.

4.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS DOCENTES E AAE

A ADD docente e não docente, terá início com o preenchimento da ficha de perfil profissional (anexo 4), documento que constituirá, o projeto docente e não docente, durante o ciclo de avaliação. Nessa ficha, os docentes e os AAE, contratarão com a direção da instituição, um conjunto de objetivos individuais que devem partir das metas do PE, mas terem ponderações diferentes, consoante o nível de exigência em cada nível etário. Estes objetivos devem ser reformulados/alterados, sempre que se verifiquem alterações nas condições iniciais. Na mesma ficha de perfil profissional, estarão inscritas as competências que os docentes e os AAE, terão que comprovar ter, de acordo com o serviço que lhe foi distribuído, durante o ciclo de avaliação

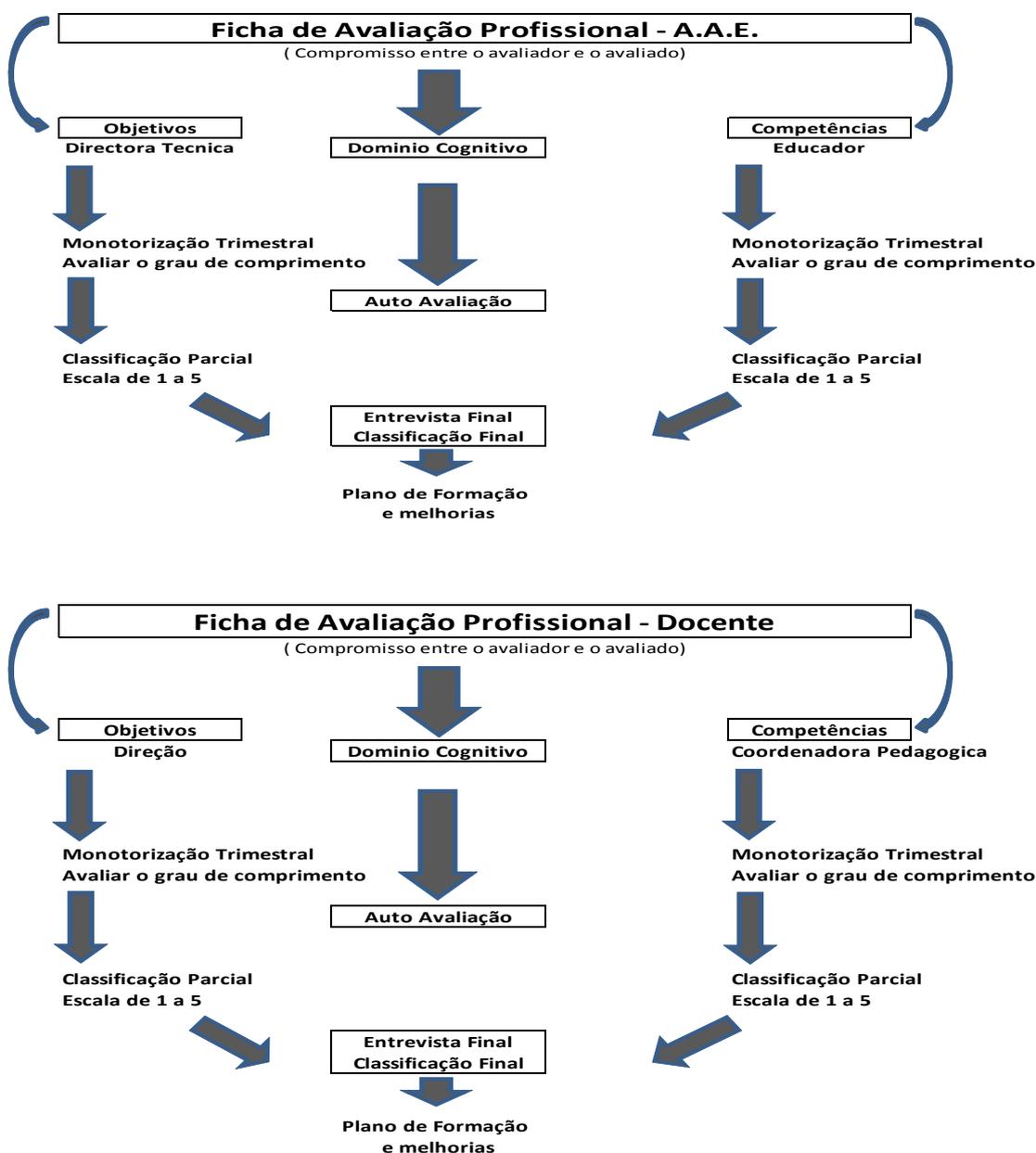


Figura 5 - Modelo de avaliação de desempenho proposto, para Docentes e AAE.

CONCLUSÕES

Elaborar um projeto de intervenção para uma realidade educativa, implica sempre recolher experiências e refletir sobre uma dada realidade.

As necessidades de mudança organizacional estavam presentes na realidade institucional. As suas equipas, encontravam-se desmotivadas e mais concretamente os AEE, desconheciam as tarefas concretas para a função e os resultados esperados de si, quando a prestar funções em salas diferentes numa dada valência.

Também desconheciam as suas competências e como se poderiam diferenciar relativamente a outras colegas com a mesma função. O fazer bem, não era recompensado. A formação era inexistente.

As Docentes, embora conhecessem as suas competências técnicas, relacionada com a leção, com as atividades educativas e com o controlo de turma; e as suas competências relacionais, não era para elas importantes fazer a diferença, mostrando graus de proficiência mais elevados, pois não existiam sistemas de recompensas para premiar os desempenhos.

As colaboradoras desconheciam também os objetivos estratégicos da instituição, não tendo presente, que estes se desdobrariam em forma de "cascata", para as valências, para as salas e por fim, para os objetivos individuais dos colaboradores.

Como é de notar, havia uma falta de informação e comunicação institucional.

Neste projeto, pretende-se demonstrar, como é possível, através da implementação de um Sistema de Gestão do Desempenho, abrir um novo ciclo de vida institucional e um maior e melhor conhecimento dos próprios profissionais, alinhados, no âmbito da estratégia, dos objetivos, dos valores e missão da instituição. Pretende-se também mostrar aos colaboradores que são o capital humano e que pode depender destes a mudança.

O facto de a implementação deste sistema de gestão de desempenho, ser implementado por alguém do quadro da instituição, fez com que fosse mais fácil, através do diagnóstico de equipa, perceber por onde deveria começar este projeto.

As reuniões de funcionários, organizadas de forma a não prejudicarem o pleno funcionamento da instituição, abriram portas, para uma progressiva sensibilização e uma futura implementação de um sistema de avaliação dos desempenhos. Os funcionários, foram percebendo o seu papel e após perceberem as vantagens da avaliação do desempenho mostraram-se recetivos ao início do ciclo de gestão dos seus próprios

desempenhos. Os sentimentos de desmotivação e preocupação, dariam lugar a sentimentos de confiança e serenidade e motivação..

A 28 de março deste presente ano, teve lugar a reunião de elementos paritários, tal como referenciado na legislação das IPSS.

Na última semana de julho, foi dada formação aos avaliadores e foram efetuadas mais duas reuniões, com o objetivos de esclarecer os funcionários relativamente aos parâmetros em que vão ser avaliados.

Nas primeiras duas semanas de setembro, foi efetuado o planeamento, no qual foram referenciadas as competências para o desempenho pessoal e os objetivos funcionais (competências e objetivos quantitativos).

O ciclo de gestão do desempenho está a decorrer, desde a terceira semana de setembro, prevendo-se uma avaliação intercalar, em meados de dezembro, para promover um momento de reflexão e análise do desenvolvimento e do desempenho, bem como do trabalho desenvolvido até ao momento, procedendo-se se necessário a correções.

Identificar-se-á nessa altura, o grau de concretização e será efetuado os reajustes necessários em termos de objetivos a atingir, percebendo nesse momento se existem necessidades a nível dos recursos de modo a não haver barreiras na prossecução dos objetivos.

Segundo Vianna (1999), a motivação é uma variável interveniente, porque não pode ser vista, ouvida ou tocada, somente pode ser inferida por meio de comportamentos. Somente pode ser julgada o quanto motivada está a pessoa, mediante a observação do seu comportamento.

Para Nadler (1981), os aspetos críticos da mudança são a gestão das dinâmicas a ela associadas, a motivação de um comportamento construtivo face à ansiedade criada e a gestão ativa do estado de transição.

Para Robertson, Robert e Porras (1993), o comportamento individual é a verdadeira alavanca da mudança organizacional. Num estudo conduzido pelos autores, foram observados desenvolvimentos a nível da performance organizacional associados ao comportamento individual.

Os objetivos principais da avaliação de desempenho para Chiavenato (2009, p.252) são: permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinara sua plena aplicação; permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração;

fornecer oportunidades de crescimento e condição de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

BIBLIOGRAFIA

Azevedo, C; Franco,R.C; & Menezes,J.V (2010) Gestão de Organizações sem fins lucrativos.

Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano* . Lisboa: Instituto Piaget.

Blake, R.R; Mouton, J.S. & Allen, R.L. (1998) Culture d`Équipe (Team Building):la grille des equips gagnants. Paris: Les Éditins d` Organisations.

Boletim do Trabalho e Emprego nº 6 de 15/02/2012

Camara, P.B; Guerra, P.B & Rodrigues .J.V. (2007) Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Publicações Don Quixote.

Cardoso, Luís. (2011) Estratégia e Competitividade. Lisboa. 3ª Edição. Verbo.

Caetano, A.; Vala, J. (2008) Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas. Lisboa: RH Editora.

Caetano, A. (1996) Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas. Lisboa: RH Editora.

Costa, Ricardo. (2012) Equipas de Alto Rendimento - Saber liderar equipas de trabalho. Lisboa: RH Editora.

Chiavenato, Idalberto (1993) Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato Idalberto. (2005) Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Carlos Alves; Gomes, Jorge F. S. (2008) Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo.

Decreto Lei nº 119/83, nº1, artigo 12.

Decreto Lei nº 119/83, nº2, artigo 12.

Decreto Lei nº 119/83, nº3, artigo 12.

Decret Lei nº 119/83, nº 13, artigo 12.

Ferreira, A.I; Martinez, L.F. (2008) Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional. Lisboa. 1ª Edição. RH Editora.

Formosinho, João; Machado, Joaquim; Formosinho-Oliveira, Júlia (2010) Formação, desempenho e avaliação de professores. Mangualde: Edições Pedagogia.

Portaria nº 262/2011 de 31 de Agosto

Kassil, Marco; Gestão de Mudança organizacional. Instituto para o Desenvolvimento da Saúde/Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública, Vol.4, São Paulo, 1998.

Mocho, Luís (2014) Redesign de uma escola particular. Estudo de caso. Lisboa. ISCTE.

Pereira, Susana (2013) Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS. Dissertação de Mestrado. Porto. ISCAP.

Rebore, Ronald W. (2012) The essential of human resources administration en education. New Jersey: Pearson Education.

Seixo, José M. (2004) Gestão de Desempenho.Lisboa:Lidel Edições Técnicas.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

A - Grelha de Avaliação Global e a respetiva ponderação.

B - Ficha de Perfil Profissional AAE.

C - Ficha de Perfil Profissional Docentes.

D - Mapa de Mensuração de Competências com os cinco níveis de proficiência: AAE.

E - Mapa de Mensuração de Competências com os cinco níveis de proficiência: Docentes

F - Ficha de Autoavaliação Docente e AAE

ANEXO A

Competências Comportamentais		Objetivo Esperado	Avaliação anual	Ponderação	Resultado Parcelar	% Dimensão	Resultado Competências
1				20%	0,00	35%	0,00
2				30%	0,00		
3				20%	0,00		
4				15%	0,00		
5				15%	0,00		

Competências Técnicas		Objetivo Esperado	Avaliação anual	Ponderação	Resultado Parcelar	% Dimensão	Resultado Competências
1				30%	0,00	25%	0,00
2				30%	0,00		
3				40%	0,00		

Objectivos		Objetivo Esperado	Avaliação anual	Ponderação	Resultado Parcelar	% Dimensão	Resultado Competências
1				20%	0,00	40%	0,00
2				30%	0,00		
3				20%	0,00		
4				30%	0,00		
5					0,00		

Valoração Global do Desempenho		
Score Global	0,00	
Score Competência	0,00	
Score Compt Técnicas	0	
Score Objectivos	0	

Descrição dos diferentes níveis da Escala de Avaliação Global

E (1,0 a 2,0)	<p>Aplica-se aos colaboradores cujo desempenho está claramente aquém dos requisitos básicos da sua função.</p> <p>Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado, caso o colaborador permaneça na função.</p>
D (2,0 a 3,0)	<p>Reflete um desempenho que não cumpre na sua totalidade as exigências da função.</p> <p>O colaborador revela capacidade para cumprir a maioria das tarefas, mas necessita de um maior investimento para desenvolver essas capacidades e empenhar-se nas responsabilidades da função.</p>
C (3,0 a 4,0)	<p>É consistente na forma como cumpre os resultados esperados para o desempenho da função.</p> <p>Reflete um bom e rigoroso desempenho, sendo coerente com as expectativas que a Organização detém relativamente àqueles que possuem um nível adequado de conhecimentos, formação e experiência apropriados para a função.</p>
B (4,0 a 4,5)	<p>Estes colaboradores demonstram, de forma regular e significativa, resultados que se destacam pela positiva face ao esperado para a função. Os colaboradores posicionados neste nível conseguem cumprir a sua missão de forma eficaz e profissional.</p>
A (4,5 a 5,0)	<p>Representa um nível de desempenho a atribuir exclusivamente a colaboradores que, de forma clara e consistente, conseguem atingir resultados excepcionais e extraordinários em todas as manifestações do seu trabalho.</p> <p>Atribui-se em situações em que o colaborador alcança um desempenho raramente igualado por outros colaboradores em função comparável ao nível de atuação e responsabilidade.</p>

ANEXO B

	<i>Avaliação de Desempenho do A.A.E.</i> Ficha de Perfil profissional Auxiliar de Ação Educativa
--	--

Nome do Auxiliar de Ação Educativa	
Funções	Período de avaliação

GESTÃO por OBJETIVOS			
Objectivos Contratados	Data	Indicadores	Resultado Final

GESTÃO por COMPETÊNCIAS			
Dominio	Ordens de Competências	Classificação	Observações
Competências Chave e (capacidades atitudes)	Adaptabilidade e melhoria contínua.		
	Auto- motivação.		
	Organização.		
	Conhecimentos e experiência.		
	Inovação e qualidade.		
	Tolerância à pressão e contrariedades.		
	Iniciativa e autonomia.		
Competências Técnicas	Polivalência horizontal.		
	Aplicar técnicas e metodologias de animação.		
	Aplicar técnicas pedagógicas no acompanhamento das crianças.		
	Apoiar o educador na planificação de atividades com base nas áreas de conteúdo.		
	Aplicar técnicas de expressão plástica e musical.		
	Aplicar técnicas de expressão dramática, corporal, vocal e verbal.		
	Preparar espaços, materiais e equipamentos.		
	Planificar, desenvolver e acompanhar atividades pedagógicas do quotidiano da criança.		
Competências sociais e de relacionamento	Aplicar técnicas de primeiros socorros.		
	Gestão de stocks.		
	Relacionamento.		
	Trabalho de equipa e cooperação.		

DOMINIO COGNITIVO E AUTO AVALIAÇÃO Que conhecimentos técnicos básicos, ainda preciso de adquirir? Que conhecimentos fundamentais preciso de desenvolver?		
pontos a desenvolver no relatório de auto-avaliação PLANO DE FORMAÇÃO do Auxiliar de Ação Educativa.		
CLASSIFICAÇÃO FINAL		
	%	Avaliação
		Classificação final
Gestão por Objetivos		
Gestão por Competências Comportamentais		
Gestão por Competências Técnicas		

A Direção

A Avaluadora

ANEXO C

	<i>Avaliação de Desempenho Docente</i> Ficha de Perfil profissional - Docente
--	---

Nome do docente	
Funções/Cargos	Período de avaliação

OBJECTIVOS			
Objectivos Contratados	Data	Indicadores	Resultado Final

(1) para os docentes com funções de coordenação ou chefia

COMPETÊNCIAS			
Domínio	Ordens de Competências	Classificação	Observações
Competências para leccionar	Conhecimentos científicos e didáticos.		
	Promoção da aprendizagem pela motivação e progressiva responsabilização das crianças no processo ensino/aprendizagem.		
	Plasticidade (flexibilidade e capacidade de adaptação)		
	Identificação e vivência do Projeto Educativo.		
	Comunicação		
	Planeamento		
	Procura de informação e atualização de Avaliação.		
Competências profissionais e de conduta	Trabalho de equipa e cooperação interáreas.		
Competências sociais e de relacionamento.	Relação com as crianças e com os encarregados de educação.		
	Envolvimento com todos os elementos da comunidade educativa.		
Competências de gestão (1)	Liderança		
	Motivação		
	Delegação		
	Planeamento e controlo		
	Estratégia		
	Gestão da Inovação		

(1) para os docentes com funções de coordenação ou chefia

DOMÍNIO COGNITIVO E AUTO AVALIAÇÃO			
Que conhecimentos fundamentais preciso de adquirir? Que conhecimentos sólidos preciso de desenvolver? Que conhecimentos profundos quero adquirir?			
PLANO DE FORMAÇÃO DOCENTE			
CLASSIFICAÇÃO FINAL			
	Classificação	Ponderação	Classificação final
Gestão por Objectivos			
Gestão por Competências Comportamentais			
Gestão por Competências Técnicas			

A Direcção

A Avaliadora

ANEXO D

Competências Técnicas		NIVEIS DE PROFICIÊNCIA				
Designação da Competência	Descrição da Competência	1	2	3	4	5
CT1 Aplicar técnicas e metodologia de animação	Ser capaz de aplicar técnicas de animação individual e em grupo	Evidência pouca ou nenhuma capacidade para aplicar técnicas de animação e deste modo não consegue aplicar.	Evidência algumas capacidades para aplicar técnicas de animação e deste modo consegue aplicar minimamente essas técnicas	Demonstra proficiência para aplicar técnicas de animação	Demonstra proficiência para aplicar técnicas de animação individuais e em grupo	Demonstra proficiência para aplicar técnicas de animação individuais e em grupo, tendo em conta o projeto pedagógico da sala em que desenvolve a atividade
CT2 Aplicar técnicas pedagógicas no acompanhamento das crianças	Desenvolver práticas pedagógicas em creche e pré-escolar	Evidência pouco ou nenhum conhecimento relativamente a práticas pedagógicas em creche e pré-escolar	Evidência algum conhecimento relativamente a práticas pedagógicas, mas tem muitas dificuldades no desenvolvimento das mesmas	Demonstra conhecer e desenvolve práticas pedagógicas em creche e pré-escolar.	Demonstra conhecer e desenvolve práticas pedagógicas em creche e pré-escolar. Propõe novas técnicas oriundas da sua experiência ou da sua pesquisa pessoal	Demonstra conhecer e desenvolver práticas pedagógicas em creche e me pré-escolar. Propõe novas técnicas, oriundas da sua experiência ou da sua pesquisa pessoal tendo em conta o projeto pedagógicoda sala onde trabalha

Competências Técnicas		NIVEIS DE PROFICIÊNCIA				
Designação da Competência	Descrição da Competência	1	2	3	4	5
CT3 Apoiar o educador na planificação de atividades com base nas áreas de conteúdo	Apoiar o educador na planificação de atividades com base na identificação de conteúdo da creche ou do pré-escolar	Revela não ajudar o educador na planificação das atividades	Demonstra alguma resistência em ajudar o educador na planificação das atividades	Demonstra apoiar o educador na planificação de atividades com base na identificação das áreas de conteúdo da creche ou do pré escolar	Revela claramente apoiar o educador na planificação de atividades com base na identificação de conteúdo da creche ou do pré-escolar. Propõe novas atividades	Revela claramente apoiar o educador na planificação de atividades com base na identificação das áreas de conteúdo da creche ou do pré-escolar. Propõe novas atividades tendo a noção não só do projeto pedagógico da sala como também do projecto educativo da instituição.
CT4 Aplicar técnicas de expressão plástica e musical	Ser capaz de dinamizar atividades com bases nas áreas de expressão artística, segundo a orientação do educador	Evidência não ser capaz de dinamizar atividades com base nas áreas de expressão artística, segundo orientação do educador	Evidência dificuldades em dinamizar atividades com base nas áreas de expressão artística, segundo a orientação do educador	Demonstra ser capaz de dinamizar atividades com base nas áreas de expressão artística, segundo a orientação do educador	Demonstra ser capaz de dinamizar atividades com base nas áreas de expressão artística, segundo a orientação do educador Propõe ao educador aplicação de novas atividades mesmo quando o educador não está presente	Demonstra ser capaz de dinamizar atividades com base nas áreas de expressão artística, segundo a orientação do educador Propõe ao educador aplicação de novas atividades mesmo quando o educador não está presente Avalia a recetividade à sua proposta de atividade e tem alternativa

Competências Técnicas		NIVEIS DE PROFICIÊNCIA				
Designação da Competência	Descrição da Competência	1	2	3	4	5
CT5 Aplicar técnicas de expressão dramática, corporal, vocal e verbal	Ser capaz de dinamizar atividades utilizando a expressão dramática, dinamizando jogos dramáticos	Revela não ser capaz de dinamizar atividades, utilizando a expressão dramática, dinamizando jogos dramáticos	Evidência dificuldades em dinamizar atividades utilizando a expressão dramática, dinamizando os jogos dramáticos	Demonstra ser capaz de dinamizar atividades utilizando a expressão dramática, dinamizando os jogos dramáticos	Demonstra ser capaz de dinamizar atividades utilizando a expressão dramática, dinamizando os jogos dramáticos	Demonstra ser capaz de dinamizar atividades utilizando a expressão dramática, dinamizando os jogos dramáticos. Propõe ao educador, aplicação de novas atividades mesmo quando o educador não está presente. Avalia a receptividade das crianças à sua proposta de atividade e tem alternativa caso contrário
CT6 Preparar espaços e equipamentos	Ser capaz de realizar a higiene e arrumação de materiais, espaços e equipamentos e preparar os materiais necessários para as atividades pedagógicas, as refeições e as sextas	Revela não ser capaz de realizar a higiene e arrumação de materiais, espaços e equipamentos e preparar os materiais necessários para as atividades pedagógicas, as refeições e as sextas	Demonstra dificuldades em manter a sala limpa e arrumada e na preparação dos materiais e equipamentos e preparar os materiais necessários para as atividades pedagógicas, as refeições e as sextas	Demonstra ser capaz de realizar a higiene e arrumação de materiais, espaços e equipamentos e preparar os materiais necessários para as atividades pedagógicas, as refeições e as sextas	Demonstra ser capaz de realizar a higiene e arrumação de materiais, espaços e equipamentos e preparar os materiais necessários para as atividades pedagógicas, as refeições e as sextas. Propõe ao educador novas estratégias de arrumação e higiene da sala	Demonstra ser capaz de realizar a higiene e arrumação de materiais, espaços e equipamentos e preparar os materiais necessários para as atividades pedagógicas, as refeições e as sextas. Propõe ao educador novas estratégias, tendo em conta as necessidades de espaço das crianças

Competências Técnicas		NIVEIS DE PROFICIÊNCIA				
Designação da Competência	Descrição da Competência	1	2	3	4	5
CT7 Planificar desenvolver e acompanhar atividades pedagógicas do quotidiano da criança	Ser capaz de desenvolver atividades tendo por base a comunicação e a relação pedagógica, apoiar nas refeições da criança, acompanhar a higiene antes e depois das refeições e participar em reuniões de equipa educativa e de pais	Revela grandes dificuldades em desenvolver atividades tendo por base a comunicação e a relação pedagógica, apoiar nas refeições da criança, acompanhar a higiene antes e depois das refeições	Revela algumas dificuldades em desenvolver atividades tendo por base a comunicação e a relação pedagógica, apoiar nas refeições da criança, acompanhar a higiene antes e depois das refeições	Demonstra ser capaz em desenvolver atividades tendo por base a comunicação e a relação pedagógica, apoiar nas refeições da criança, acompanhar a higiene antes e depois das refeições e participar em reuniões de equipa educativa e de pais	Demonstra ser capaz em desenvolver atividades tendo por base a comunicação e a relação pedagógica, apoiar nas refeições da criança, acompanhar a higiene antes e depois das refeições e participar em reuniões de equipa educativa e de pais. Mostra autonomia em todos os processos com participação ativa na partilhade acontecimentos com o educador e pais	Demonstra ser capaz em desenvolver atividades tendo por base a comunicação e a relação pedagógica, apoiar nas refeições da criança, acompanhar a higiene antes e depois das refeições e participar em reuniões de equipa educativa e de pais. Mostra autonomia em todos os processos com participação ativa na partilhade acontecimentos com o educador e pais, transmite aos pais aspetos importantes para o bom funcionamento do seu trabalho(a importância de trazerem os lençóis à 6 feira etc.) como também partilha curiosidades do dia a dia das crianças na creche ou pré-escolar

Competências Técnicas		NIVEIS DE PROFICIÊNCIA				
Designação da Competência	Descrição da Competência	1	2	3	4	5
CT8 Aplicar Técnicas de Primeiros Socorros	Saber aplicar de técnicas de primeiros socorros em caso de doença ou acidente	Revela não conhecer saber aplicar técnicas de primeiros socorros em caso de doença ou acidente	Revela algum conhecimento de técnicas de primeiros socorros em caso de doença ou acidente	Revela conhecer as técnicas de primeiros socorros em caso de doença ou acidente	Revela conhecer as técnicas de primeiros socorros em caso de doença ou acidente	Revela conhecer as técnicas de primeiros socorros em caso de doença ou acidente. Tem a capacidade de atuar quando se trata de uma situação que requer cuidados hospitalares. Aplica técnicas pré hospitalares, como arrefecimento e seringa em caso de convulsão
CT9 Gestão de Stocks	Assegurar o controlo de gestão de stocks necessários ao funcionamento da instituição	Evidência não controlar a gestão de stocks, necessários ao funcionamento da instituição	Demonstra algumas dificuldades em controlar a gestão de stocks, necessários ao funcionamento da instituição	Assegura o controlo a gestão de stocks, necessários ao funcionamento da instituição	Assegura o controlo a gestão de stocks, necessários ao funcionamento da instituição. Tem o cuidado de com alguma antecedência prever a falta de material	Assegura o controlo a gestão de stocks, necessários ao funcionamento da instituição. Tem o cuidado de com alguma antecedência prever a falta de material e entregar de imediato ao coordenador ou diretor técnico de modo a ser repostos o material em falta

Competências e Atitudes		NIVEIS DE PROFICIÊNCIA				
Designação da Competência	Descrição da Competência	1	2	3	4	5
CA1 Adaptabilidade e melhoria contínua	Ser capaz de se adaptar a contextos diferentes, nomeadamente valências diferentes, creche e pré-escolar superando obstáculos e barreiras que vão surgindo, conseguindo sempre realizar um trabalho o mais profissional possível em cada uma delas	Evidência pouco ou nenhuma capacidade de adaptação a contextos diferentes, mostrando dificuldade em superar obstáculos em cada uma das valências	Demonstra alguma capacidade de adaptação a contextos diferentes, mostrando dificuldade em superar obstáculos em cada uma das valências	Demonstra capacidade de adaptação a contextos diferentes, mostrando dificuldade em superar obstáculos em cada uma das valências	Demonstra capacidade de adaptação a contextos diferentes, mostrando dificuldade em superar obstáculos em cada uma das valências	Demonstra grande capacidade de adaptação a diferentes contextos tendo como objectivo a capacidade de superação melhoria contínua, mostrando sempre um profissional com vontade de aprender e de se superar diariamente
CA2 Auto Motivação	Ser capaz de se motivar a si própria perante situações mais complexas e causadoras de desmotivação, mantém a autoconfiança	Evidência pouco ou nenhuma capacidade de se motivar a si própria perante situações mais complexas	Evidência alguma capacidade de se motivar a si própria perante situações mais complexas	Demonstra alguma capacidade de se motivar a si própria perante situações mais complexas e desmotivação, mantém a autocofiança	Demonstra capacidade de auto motivação perante situações mais complexas e desmotivação, mantém a autoconfiança. Propõe a si própria desafios positivos e orienta a sua ação para o que é realmente importante ou seja as crianças	Demonstra capacidade de auto motivação perante situações mais complexas e desmotivação, mantém a autoconfiança. Propõe a si própria desafios positivos e orienta a sua ação para o que é realmente importante ou seja as crianças. Ser inspirador para os seus pares e apertilhar formas de ser e estar

Competências e Atitudes		NIVEIS DE PROFICIÊNCIA				
Designação da Competência	Descrição da Competência	1	2	3	4	5
CA3 Organização	Revela um forte sentido de organização não esquecendo nenhum aspecto nas atividades que realiza	Evidência pouco ou nenhum sentido de organização nas atividades que realiza	Evidência algum sentido de organização nas atividades que realiza	Evidência sentido de organização que realiza	Evidência sentido de organização nas atividades que realiza. Tem noção do tempo e dos recursos disponíveis	Evidência sentido de organização nas atividades que realiza. Tem noção do tempo e dos recursos disponíveis. Não carce de explicações e orientações sistemáticas
CA4 Conhecimentos e Experiência	Capacidade para aplicar de forma adequada os conhecimentos e experiência profissionais essenciais para o desempenho das suas tarefas e atividades	Demonstra pouca ou nenhuma capacidade para aplicar de forma adequada os conhecimentos essenciais para o desempenho das tarefas e atividades	Demonstra alguma capacidade para aplicar de forma adequada os conhecimentos essenciais para o desempenho das tarefas e atividades	Demonstra capacidade para aplicar de forma adequada os conhecimentos essenciais para o desempenho das tarefas e atividades	Demonstra plena capacidade para aplicar de forma adequada os conhecimentos essenciais para o desempenho das tarefas e atividades. As suas experiências profissionais passadas são aplicadas no sentido de melhoria do seu desempenho nas tarefas e atividades	Demonstra efetiva capacidade para aplicar de forma adequada os conhecimentos essenciais para o desempenho das tarefas e atividades. As suas experiências profissionais passadas são aplicadas no sentido de melhoria do seu desempenho nas tarefas e atividades. Partilha experiências e conhecimentos com os seus pares

Competências e Atitudes		NIVEIS DE PROFICIÊNCIA				
Designação da Competência	Descrição da Competência	1	2	3	4	5
CA5 Inovação e Qualidade	Capacidade para executar atividades e tarefas de forma critica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade de serviço	Demonstra pouca ou nenhuma capacidade para executar atividades e tarefas de forma a critica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço	Demonstra alguma capacidade para executar atividades e tarefas de forma a critica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço	Demonstra capacidade para executar atividades e tarefas de forma a critica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço	Demonstra capacidade para executar atividades e tarefas de forma a critica e de sugerir novas técnicas	Demonstra capacidade para executar atividades e tarefas de forma a critica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço. Investiga e procura novas técnicas. Propõe formações no sentido de fazer reciclagem e trazer para a instituição novas técnicas
CA6 Tolerância à pressão e contrariedades	Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional	Revela pouca ou nenhuma capacidade para lidar com situações de pressão e contrariedades	Revela alguma capacidade para lidar com situações de pressão e contrariedades	Demonstra capacidade para lidar com situações de pressão e contrariedades	Demonstra capacidade para lidar com situações de pressão e contrariedades. Mantem a calma e tenta resolver situações que estejam ao seu alcance, não compromete o bem estar das crianças	Demonstra capacidade para lidar com situações de pressão e contrariedades. Mantem a calma e tenta resolver situações que estejam ao seu alcance, não compromete o bem estar das crianças. Deixa para depois e num local onde seja possível a discussão de pontos de vista e opiniões

Competências e Atitudes		NIVEIS DE PROFICIÊNCIA				
Designação da Competência	Descrição da Competência	1	2	3	4	5
CA7 Iniciativa e Autonomia	Capacidade de atuar de modo proativo e autônomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido de resolução de problemas	Revela pouca ou nenhuma iniciativa e autonomia	Revela algumas capacidades em atuar de modo proativo e autônomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido de resolução de problemas	Demonstra ser proativo e autônomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido de resolução de problemas	Demonstra ser proativo e autônomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido de resolução de problemas. Em caso de necessidade propõe alternativas ao diretor ou coordenador da valência para o bem estar da criança	Revela a capacidade de atuar de modo proativo e autônomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido de resolução de problemas. Em casos excepcionais e nomeadamente na falta dos superiores tomar a iniciativa de agir, orientando os seus pares em prol do bem estar das crianças
CA8 Polivalência Horizontal	Ser capaz de se adaptar a uma alteração de trabalho de sala, seja na valência creche ou pré-escolar, conseguindo cumprir os objetivos para o grupo etário em causa	Revela pouca ou nenhuma polivalência horizontal	Revela alguma polivalência horizontal, embora com algumas dificuldades de adaptação às exigências de trabalho nas diferentes valências	Demonstra polivalência horizontal, adaptando-se ao trabalho na valência proposta e para o grupo etário em causa	Demonstra polivalência horizontal, adaptando-se ao trabalho na valência proposta e para o grupo etário em causa. Demonstra conhecimento dos objetivos e das rotinas para o grupo etário em causa	Demonstra polivalência horizontal, adaptando-se ao trabalho na valência proposta e para o grupo etário em causa. Demonstra conhecimento dos objetivos e das rotinas para o grupo etário em causa. Perceber as dificuldades existentes e auto propor-se para a possível substituição de um par

Competências Sociais e de Relacionamento		NIVEIS DE PROFICIÊNCIA				
Designação da Competência	Descrição da Competência	1	2	3	4	5
CSR1 Relacionamento	Conseguir ter uma boa relação com todos os intervenientes sempre com base numa boa comunicação, tendo em conta que o objetivo final é a educação das crianças	Evidência não ter uma boa relação com todos os intervenientes	Demonstra ter alguma dificuldade na relação com todos os intervenientes sempre com base numa boa comunicação, tendo em conta que o objetivo final é a educação das crianças	Demonstra relacionar-se sem problemas com todos os intervenientes sempre com base numa boa comunicação, tendo em conta que o objetivo final é a educação das crianças	Demonstra relacionar-se sem problemas com os educadores e seus pares, seus diretores e crianças e pais nunca esquecendo que o objetivo final é a educação das crianças	Demonstra relacionar-se sem problemas com os educadores e seus pares, seus diretores e crianças e pais nunca esquecendo que o objetivo final é a educação das crianças. Estabelece empatia com toda a comunidade educativa
CSR2 Trabalho de equipa e cooperação	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa	Evidencia grandes dificuldades para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa	Demonstra algumas dificuldades para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa	Demonstra capacidades para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa	Evidência grandes capacidades para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa e mostrando a importância do seu trabalho nas equipas	Evidência grandes capacidades para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa e mostrando a importância do seu trabalho nas equipas. Dá o seu contributo dando conhecimento das suas experiências profissionais e dos projetos em que esteve envolvido

ANEXO E

Competências para leccionar	Definição: Capacidade de planejar e utilizar os recursos necessários para transmitir os conhecimentos e conteúdos da matéria de forma adequada, para atender às necessidades dos alunos, empregando metodologia apropriada, comunicando de forma eficaz demonstrando consciência cultural e refletindo a diversidade necessária ao público-alvo				
Ordens de competências	Indicadores por níveis de proficiência				
	Nível 1 Inadequado	Nível 2 Pouco Adequado	Nível 3 Adequado	Nível 4 Muito Adequado	Nível 5 Excelente
CL1 Conhecimentos científicos e didáticos	Evidência pouco ou nenhum conhecimento das matérias	Evidência algum conhecimento da matéria, mas apresenta informação pouco precisa e pouco atualizada	Evidência conhecimento da matéria, apresenta informação precisa e atualizada e explica com clareza as áreas do seu domínio científico	Evidência conhecimento da matéria, apresenta informação precisa e atualizada e explica com clareza as áreas do seu domínio científico e procura diferentes abordagens para ajudar cada aluno	Evidência conhecimento da matéria, apresenta informação precisa e atualizada e explica com clareza as áreas do seu domínio científico, procura diferentes abordagens para ajudar cada aluno e apresenta práticas inovadoras na educação
CL2 Promoção da aprendizagem pela motivação e responsabilização dos alunos	Tem grandes dificuldades em motivar e apoiar alunos	Utiliza algumas práticas de motivação e apoio aos alunos	Utiliza práticas motivadoras que promovem o desenvolvimento e aprofundamento de competências	Utiliza práticas motivadoras que promovem o desenvolvimento e aprofundamento de competências, sistematiza procedimentos e tarefas de rotina para comprometer os alunos. Dá reforço positivo	Utiliza práticas motivadoras que promovem o desenvolvimento e aprofundamento de competências, sistematiza procedimentos e tarefas de rotina para comprometer os alunos. Dá reforço positivo e utiliza formas de avaliar criticamente a informação
CL3 Plasticidade (flexibilidade e capacidade de adaptação)	Tem grandes dificuldades em utilizar várias estratégias de aprendizagem	Usa algumas estratégias de aprendizagens diferentes mas não tem em conta as necessidades individuais	Usa várias estratégias de aprendizagem e conhece os processos relacionados com educação especial	Usa várias estratégias de aprendizagem, conhece os processos relacionados com educação especial e dá informação fundamentada sobre os trabalhos propostos	Usa várias estratégias de aprendizagem, conhece os processos relacionados com educação especial, dá informação fundamentada sobre os trabalhos propostos e utiliza uma variedade de recursos adequados para a aprendizagem

CL4 Identificação e vivência do projeto educativo	Revela não conhecer o projeto educativo seguindo uma linha individual	Revela conhecer uma parte do projeto educativo e segue algumas linhas orientadoras	Segue as linhas orientadoras do projeto educativo e usa metodologia adequada	Segue as linhas orientadoras do projeto educativo, usa metodologia adequada. Estimula a aquisição dos valores propostos	Segue as linhas orientadoras do projeto educativo, usa metodologia adequada. Estimula com recursos inovadores a aquisição dos valores propostos
CL5 Comunicação	Demonstra dificuldade na utilização da língua	Demonstra alguma dificuldade na utilização da língua e em promover o seu bom uso	Demonstra proficiência na utilização da vertente oral e escrita da língua e promove o seu bom uso	Demonstra proficiência na utilização da vertente oral e escrita da língua promovendo o seu bom uso na promoção de competências eficazes de comunicação	Demonstra proficiência na utilização da vertente oral e escrita da língua promovendo o seu bom uso na promoção de forma inovadora e duradoura de competências eficazes de comunicação
CL6 Planeamento	Tem grande dificuldade em desenvolver um planeamento e gerir o tempo	Tem alguma dificuldade em desenvolver o planeamento e gerir o tempo, cumprindo apenas alguns objetivos	Planifica adequadamente, gerindo o tempo de ensino de forma a cumprir os objetivos	Planifica adequadamente, gerindo o tempo de ensino de forma a cumprir os objetivos e faz ligações relevantes entre planificações diárias e a longo prazo	Planifica adequadamente, gerindo o tempo de ensino de forma a cumprir os objetivos, faz ligações relevantes entre planificações diárias e a longo prazo e modifica as planificações para se adaptarem às necessidades dos alunos

CL7 Procura de informação e atualização de conhecimentos	Tem grandes dificuldades em utilizar as TIC para melhorar o ensino	Tem algumas dificuldades em utilizar e promover as TIC para melhorar o ensino	Utiliza apropriadamente as TIC para melhorar o ensino, promovendo-as sempre que possível. Mantém um registo das suas experiências de aprendizagem	Utiliza apropriadamente as TIC para melhorar o ensino, promovendo-as sempre que possível. Mantém um registo das suas experiências de aprendizagem relacionando-as com contextos educacionais. Explora formas de aceder e utilizar a pesquisa	Utiliza apropriadamente as TIC para melhorar o ensino, promovendo-as sempre que possível. Mantém um registo das suas experiências de aprendizagem relacionando-as com contextos educacionais. Explora formas de aceder e utilizar a pesquisa e participa em ações de formação
CL8 Avaliação	Tem grande dificuldade em alinhar estratégias de avaliação com os objetivos	Tem alguma dificuldade em alinhar as estratégias de avaliação com os objetivos e em diagnosticar dificuldades no trabalho do aluno	Aplica adequadamente os instrumentos e as estratégias de avaliação utilizando uma variedade de técnicas de avaliação	Aplica adequadamente os instrumentos e as estratégias de avaliação utilizando uma variedade de técnicas de avaliação, utilizando a comunicação para manter pais e alunos informados	Aplica adequadamente os instrumentos e as estratégias de avaliação utilizando uma variedade de técnicas de avaliação, utilizando a comunicação para manter pais e alunos informados. modifica processos e integra a auto-avaliação como estratégia reguladora

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Valência _____

FICHA DE AUTO AVALIAÇÃO

Avaliado _____
 Categoria _____
 Valência _____
 Período de Avaliação _____ a _____

1. OBJECTIVOS

1.1 Grau de Realização dos objectivos fixados

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de cumprimento dos objectivos que lhe foram fixados ?

	1	2	3	4	5
Objectivo 1					
Objectivo 2					
Objectivo 3					
Objectivo 4					
Objectivo 5					

1.2 Factores mais influentes na realização dos objectivos

Indique quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de avaliação dos objectivos fixados, indicado no ponto anterior, classificando cada factor numa escala de 1 a 5 do que mais dificultou para o que mais facilitou

Adaptação do próprio	
Direção e orientação	
Formação	
Informação e meios informáticos	
Instalações e outros recursos	
Outros *	

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

* Se preencheu este item, descreva quais os "Outros" factores que considera que influenciaram o seu desempenho

--

1.3 Avaliação de Competências Comportamentais

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de enquadramento nas competências comportamentais definidas ?

1 2 3 4 5

Competência 1	<input type="text"/>				
Competência 2	<input type="text"/>				
Competência 3	<input type="text"/>				
Competência 4	<input type="text"/>				
Competência 5	<input type="text"/>				

1.4 Avaliação de Competências Técnicas

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de enquadramento nas competências técnicas definidas ?

1 2 3 4 5

Competência 1	<input type="text"/>				
Competência 2	<input type="text"/>				
Competência 3	<input type="text"/>				

2. Comentários e propostas

(Mobilidade, formação, reafecção profissional etc,)

--

O Avaliado

_____ em _____