

Fernando Jorge da Cunha Fernandes

**Concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho em Contexto
Organizacional: O Caso da Sol do Ave**

**Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Psicologia do Trabalho e das Organizações**

Porto – 2010

Fernando Jorge da Cunha Fernandes

**Concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho em Contexto
Organizacional: O Caso da Sol do Ave**

**Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Psicologia do Trabalho e das Organizações**

Porto – 2010

Fernando Jorge da Cunha Fernandes

**Concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho em Contexto
Organizacional: O Caso da Sol do Ave**

Fernando Fernandes

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a Orientação da Professora Doutora Carla Barros.

Resumo

Este trabalho de investigação apresenta um estudo de caso, realizado no âmbito da concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho para o Departamento de Educação e Formação do Sol do Ave, em Guimarães para as funções de Coordenadora e Colaboradora do departamento. De forma a tornar possível esse objectivo, o presente estudo procurou ancorar-se nos pressupostos teóricos que sustentam um projecto desta natureza.

Abordando a emergência da Avaliação de Desempenho no contexto organizacional, procurou-se determinar os contributos que os sistemas de gestão de pessoas poderão beneficiar, estabelecendo igualmente uma conceptualização teórica desta problemática.

Sendo o estudo desenrolado em contexto real de trabalho, procurou-se determinar quais os eixos centrais da concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho, delimitando a importância da análise do trabalho, a importância da análise e descrição de funções, bem como, o processo de definição de competências. Nesse sentido, a preocupação pela análise das especificidades em situação de trabalho organizacional torna-se uma constante, justificando assim, ao longo da investigação uma abordagem metodológica de natureza qualitativa.

Os resultados obtidos, permitem-nos reforçar esta abordagem, através da Concepção do Descritivo e Análise de Funções, do Descritivo de Competências de Funções, dos Instrumentos de Avaliação, bem como de um regulamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave.

Em face dos resultados obtidos, deseja-se que resultados obtidos na investigação se tornem relevantes para a prossecução dos objectivos estratégicos e organizacionais da Sol do Ave em termos da política de gestão dos seus recursos humanos.

Abstract

This study presents a case study, aiming the design of a Work Performance Evaluation Model for the Sol do Ave's Education and Training Department, located in Guimarães, for the department's Collaborator and the Coordinator. In order to achieve this goal, the study sought for the theoretical principles that support a project of this nature.

Through an approach of the Work Performance Evaluation emergency on the organizational context, searching for the contributions for Human Resources Management was done, in order to establishing a theoretical conceptualization within this question.

Being the study developed in a real work context, the search of the central axis that stands for a Work Performance Evaluation Model, delimiting the question of the work importance, the importance of the function description and also the importance of skills definition process. In this way, the specifications analyses concerning in the organizational situation, justifies, through this investigation a qualitative methodological approach.

The achieved results enable us to reinforce this approach, through the Functions Analysis design, the Function's Competencies Description, the Evaluation Instruments, and the Work Performance Evaluation Management Model Regulation.

According to the achieved results, it's hoped that the contributions of this research may become useful for the quest of the Sol do Ave's strategic objectives and organizational.

Dedicatória

Aos meus pais e irmã,
À Isabel,
À memória da Ana.

“O homem, o único dos recursos que o homem
tem à disposição, pode crescer e desenvolver-se”

Peter Drucker

Agradecimentos

Aos meus pais, pelo amor incondicional.

À Isabel, por partilhar o sentido da vida.

Aos meus professores e colegas de uma época.

À Professora Doutora Carla Barros, pelo estímulo e confiança depositada no meu trabalho.

A todas as Colaboradoras e à Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave, pela participação e disponibilidade demonstrada.

À Dra. Sofia Ferreira e à Dra. Marta Coutada, pela possibilidade de poder desenvolver o estudo na Sol do Ave.

... a todos, muito obrigado!

Índice

Introdução	1
1. A emergência da Avaliação de Desempenho no contexto organizacional	3
1.1 Abordagem histórica	3
1.2 Contributos da avaliação de desempenho para os sistemas de Gestão de Recursos Humanos	4
1.3 Avaliação de Desempenho – Conceptualização teórica	6
2. Eixos centrais da concepção de modelo de AD	9
2.1 A importância da análise do trabalho	9
2.2 A importância da descrição e análise de funções	12
2.2.1 Métodos de análise de funções	14
2.3 O processo de Definição de Competências	18
2.3.1 Competências - Conceptualização teórica	19
2.3.4 Modelo de Competências – Componentes	26
3. Estudo empírico em contexto organizacional: Concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho em Contexto Organizacional: O Caso da Sol do Ave	31
3.1 Questões prévias da investigação-acção (contextualização teórica-prática)	31
3.1.1 Planeamento Estratégico	34
3.1.2 Acção/ Implementação do Plano	35
3.1.3. Observação, avaliação e auto-avaliação	36
3.1.4 Reflexão Crítica e auto-crítica sobre os resultados	38
3.2 Objectivos Gerais e Específicos	38
3.3 Caracterização da empresa	39
3.3.1 Caracterização dos recursos humanos	41
3.3.2 Principais práticas de Gestão de Recursos Humanos	46
3.4 Metodologia	47
3.4.1 Amostra	47
3.4.2 Instrumentos	47
3.4.3 Procedimentos	52
4. Apresentação dos resultados	57
4.1 Questionário de Análise de Funções de Tarefas	57
4.2 Descritivo de Competências de Funções	71
4.3 Instrumentos de avaliação	80

4.4 Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação.....	81
4.5 Síntese dos resultados	81
Conclusão	83
Bibliografia.....	85
Anexos.....	87

Índice de Quadros

Quadro 1 - Categorias de Competências (Boyatzis, 1982)	21
Quadro 2 - Classificação de Competências (Woodruff, 1991)	22
Quadro 3 - Competências (Teece & Colaboradores, 1991)	23
Quadro 4 - Cinco Dimensões de Competências Trembley e Sire (1999)	23
Quadro 5 - Perspectivas e Caracterização das Competências (Ceitil, 2008)	24
Quadro 6 - Competências Organizacionais (Green, 1999)	27
Quadro 7 - Competências Individuais (Green, 1999)	27
Quadro 8 - Tipologias de Competências (Le Boterf, 1999).....	28
Quadro 9 - Cinco Componentes da Competência (Ceitil, 2006)	29
Quadro 10 - Caracterização dos recursos humanos da Sol do Ave.....	41
Quadro 11 - Distribuição do número de anos de antiguidade dos colaboradores	41
Quadro 12 - Nível de qualificação dos recursos humanos da Sol do Ave	42
Quadro 13 - Número de colaboradores por função do Departamento de Educação/Formação da Sol do Ave.....	47
Quadro 14 - Estrutura do Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave - Departamento de Educação e Formação	50

Índice de Figuras

Figura 1 - Factores de especificação na análise de funções (Oliveira, 2009).....	14
Figura 2 - Questões a colocar no processo de análise e descrição de funções (Oliveira, 2009).....	15
Figura 3 - Modelo Iceberg (Spencer & Spencer, 1993)	20
Figura 4 - Modelo Cíclico de Investigação-acção (Zubert-Skerritt, 1996)	33
Figura 5 - Organigrama da Sol do Ave	43
Figura 6 - Questionário de Análise de Funções para a função de Colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave.....	58
Figura 7 - Questionário de Análise de Funções para a função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave.....	63
Figura 8 - Descritivo de Competências de Função de Colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave	72
Figura 9 - Descritivo de Competências de Função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave	76

Anexos

Anexo 1 - Instrumento de Análise para Estudo de Caso - IAEC

Anexo 2 - Plano de Actividades para a criação de um Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação (Projecto-piloto)

Anexo 3 - Questionário de Análise de Funções de Tarefas - Colaboradora

Anexo 4 - Questionário de Análise de Funções de Tarefas - Coordenadora

Anexo 5 - Descritivo de Competências da Função de Colaboradora

Anexo 6 - Descritivo de Competências da Função de Coordenadora

Anexo 7 - Instrumentos de Avaliação

Anexo 8 - Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação (Projecto-piloto)

Anexo 9 – Validação das Competências da Função de Colaboradora e da Função de Coordenadora

Introdução

Vivendo uma época em que a incerteza económica das organizações é cada vez mais evidente e global, a viabilidade futura das instituições passará indubitavelmente pela criação de soluções estratégicas sustentáveis.

No actual paradigma da Gestão dos Recursos Humanos ou a da Gestão de Pessoas, como usualmente designamos hoje, os colaboradores das organizações são considerados os principais factores competitivos das empresas, em detrimento dos recursos financeiros e tecnológicos. Neste contexto, a gestão de desempenho (ou avaliação de desempenho) surge como elemento chave na relação das pessoas com o seu trabalho, colocando os sistemas de avaliação de desempenho num lugar central no conjunto das ferramentas da gestão de recursos humanos (Camara, & Colaboradores, 2001).

Sendo o enfoque no papel dos colaboradores e, o seu desempenho crucial, a necessidade que as próprias empresas possuem em implementar um modelo de avaliação adequado à sua natureza organizacional, reveste-se de uma importância igualmente crítica. A concepção de um modelo de avaliação de desempenho, capaz de eficazmente evidenciar os requisitos para o desempenho de uma determinada função, que conduza os colaboradores a uma completa identificação ao nível do reconhecimento das exigências que lhes são solicitadas no seu dia-a-dia laboral, é pois, uma etapa fundamental para o desenho de um modelo de avaliação válido.

Ao longo deste trabalho procurou-se dar resposta a essa necessidade, na medida em que apresenta como objectivo a concepção de um modelo de Avaliação de Desempenho para uma organização, a Sol do Ave - Associação para o Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave sediada em Guimarães, concretamente para um dos seus departamentos, o Departamento de Educação e Formação.

A justificação deste tema prende-se com um conjunto de motivos: (1) desde logo a cidade de Guimarães ser a zona residencial do autor, por consequência, a oportunidade em estabelecer contactos próximos junto as empresas locais de forma a desenvolver trabalhos neste domínio de investigação; (2) o interesse do autor pela área da Gestão do Desempenho e o desejo de aplicar, em contexto empresarial, os conhecimentos académicos adquiridos ao longo do percurso académico; (3) o interesse e a disponibilidade demonstrada pela Sol Do Ave para a realização desta investigação, para um dos seus departamentos, em formato exploratório, de forma a analisar os resultados

obtidos tendo em vista um possível alargamento a médio prazo aos restantes departamentos.

O presente documento resulta das actividades de investigação e de intervenção, realizadas ao longo de mais de sete meses, onde foi possível desenvolver um projecto-piloto de gestão de desempenho para os colaboradores e coordenadores de um departamento em particular, na organização Sol do Ave – Associação para o Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave, o Departamento de Educação e Formação, atribuindo total enfoque ao desenvolvimento de todas as fases necessárias para o estabelecimento de um processo desta natureza.

Numa primeira fase, de componente eminentemente teórica, o presente trabalho evidencia a emergência da Avaliação de Desempenho no contexto organizacional e o seu contributo para os sistemas de Gestão de Recursos Humanos, bem como o estabelecimento do respectivo quadro teórico. Posteriormente são destacados os eixos considerados centrais para a concepção de um modelo de Avaliação de Desempenho.

Numa segunda fase, de cariz empírico, é abordada a investigação realizada bem como os resultados e contributos para o conhecimento científico neste domínio.

Durante esta investigação são destacadas as principais actividades realizadas, imprescindíveis para o estabelecimento de qualquer processo, ou modelo de avaliação de desempenho, desde a utilização de um instrumento específico para a caracterização da instituição, passando pela criação de instrumentos de avaliação, até ao momento de concepção de modelo de avaliação de desempenho.

Com o trabalho realizado pretendeu-se contribuir de forma sistemática, para a construção de um modelo de avaliação de desempenho adequado, valorizando desta forma as actividades exercidas no Sol do Ave, em especial, no Departamento de Educação e Formação.

1. A emergência da Avaliação de Desempenho no contexto organizacional

1.1 Abordagem histórica

A Avaliação de Desempenho e os sistemas de Gestão de Desempenho em geral, são hoje encarados por todos os elementos pertencentes às diversas organizações, exercendo as mais diversas funções, como um instrumento de apreciação do trabalho relativamente recente. De facto, historicamente, o reconhecimento da Avaliação de Desempenho, como um mecanismo formal, periódico de reconhecimento do trabalho concebido pelos colaboradores de uma organização remonta ao eclodir da Revolução Industrial, nos princípios no século XIX (Caetano, 1996).

“É sabido que desde sempre o homem fez auto-avaliação e hetero-avaliação a nível profissional: para tal bastou que houvesse o primeiro patrão e o primeiro empregado.” (Rocha, 2007, p.11). Sendo um processo nem sempre estabelecido formalmente, a Avaliação de Desempenho de uma pessoa ocorre, de facto, inevitavelmente, a partir do momento em que uma pessoa empregue outra.

As primeiras referências a um processo de Avaliação de Desempenho remontam ao ano 221-265 DC, na Dinastia Wei com a constituição da figura do julgador imperial (Barros, 2008). Posteriormente, já no século IV, Santo Inácio de Loyola com a formalização de um sistema combinado de relatórios e notas de actividades do desempenho dos Jesuítas. Mais recentemente, em 1880, o Exército Americano desenvolveu um modelo próprio para os seus recursos humanos (Chiavenato, 1995).

Com o advento do período industrial, as unidades fabris constituíram um forte pólo de atracção empregador, onde confluía um grande número de mão-de-obra de reduzidas qualificações. Surge então período Taylorista, personificada na obra “Organização Científica do Trabalho”, que preconizava a divisão das tarefas pelos trabalhadores, de acordo com o seu perfil de conhecimentos físicos e intelectuais de forma a ocupar o lugar adequada, sendo a avaliação do pessoal orientada por este prisma (Chiavenato, 2002).

Após a Segunda Guerra Mundial, os sistemas de Avaliação de Desempenho “(...) formais, sistemáticos, escritos e com periodicidade tiveram o seu desenvolvimento efectivo” (Rocha, 2007, p.12) nas estruturas organizacionais. Para esse desenvolvimento, a obra de Peter Drucker, “The Practice of Management” (Drucker, 1954), contribuiu decisivamente, através do conceito da Gestão por Objectivos, e com

“(…) o estudo da Avaliação de Desempenho a ocupar um lugar central na investigação em Psicologia industrial/organizacional” (Caetano, 2008).

Apesar de não ser um sistema isento de críticas, no essencial, esta abordagem, representa “ (….) ainda hoje o pilar em que a generalidade das Empresas assenta o seu sistema de Avaliação de Desempenho” (Camara, 2001, p.340), na medida em que apresenta como princípios basilares, a noção de que as organizações estabelecem objectivos permanentes (relacionados com o domínio da função, materializados na competência técnica e nas dimensões comportamentais), decorrentes da sua Missão e do seu plano estratégico e objectivos de curto prazo (associados a factores de sucesso, através dos objectivos anuais) (Camara, 2001).

Actualmente, a Avaliação de Desempenho, enquanto área científica, centrando-se na componente humana, contribui significativamente para o desenvolvimento das diversas componentes dos sistemas de Gestão dos Recursos Humanos. Directamente através do “ (….) processo de controlo de desempenho (….) indirectamente através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização” (Caetano, 2008, p.1).

Perante o quadro actual de dificuldades económicas, de crise globalizada e globalizante, a Avaliação de Desempenho continua a ter um lugar de destaque, ao nível da investigação no domínio dos sistemas de gestão das organizações, tendo em vista dotar as organizações de sistemas de avaliação que permitam melhorar a gestão dos seus recursos humanos e contribuindo para adaptação a estes novos tempos.

1.2 Contributos da Avaliação de Desempenho para os sistemas de Gestão de Recursos Humanos

Tornou-se comum pensar, que nos dias que correm, conceber, implementar e desenvolver um sistema de avaliação e gestão de desempenho dos colaboradores é algo elementar para a gestão das organizações. Desde o aparecimento dos Sistemas de Gestão Participativa por Objectivos (Drucker, 1961) do princípio da década de 50, até aos actuais modelos de avaliação de desempenho, o desenvolvimento e a pesquisa em novas metodologias nesta área da Gestão dos Recursos Humanos tem sido uma constante.

Hoje, mais do que nunca, existe uma clara noção de que o desempenho das organizações depende da contribuição das pessoas que as constituem, da forma como se organizam e do próprio investimento que é levado a cabo tendo em vista o seu desenvolvimento (Sousa, & Colaboradores, 2006). Esta contribuição traduz-se em claras vantagens competitivas e sustentáveis para as organizações. Tendo em vista esse objectivo, segundo Barney (1991), as empresas deverão seguir quatro critérios:

- i. Fazer com que os seus recursos forneçam valor positivo para a organização;
- ii. Tornar os seus recursos únicos diferentes das outras organizações concorrentes;
- iii. Procurar a diferenciação dos recursos;
- iv. Ter presente a ideia que os seus recursos humanos não podem ser facilmente substituídos por outro tipo de recurso relativamente às organizações concorrentes (Citado por Cascão, 2005).

Este contexto representa uma exigência clara respeitante à transformação dos recursos humanos em fonte de vantagem competitiva. Segundo Pina e Cunha (1999), essa transformação assenta em dois factores críticos: nos próprios recursos humanos e nas práticas de gestão de recursos humanos. Quanto ao primeiro aspecto, os recursos humanos representam as competências e o potencial de desenvolvimento dos colaboradores de determinada organização. No entanto, para que as competências se tornem em vantagens competitivas, é necessário que as empresas desenvolvam um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, com o objectivo de otimizar a operacionalização dessas competências, onde se incluem os processos de recrutamento e selecção, a avaliação de competências, os programas de desenvolvimento profissional contínuo, a orientação da carreira dos colaboradores e a gestão de desempenho (Cascão, 2006).

Tendo adquirido a Gestão dos Recursos Humanos nos últimos anos uma posição destacada ao nível da sua função executiva no interior das organizações, ao gestor de recursos humanos compete mais do que nunca “desenhar e gerir a estrutura dos processos críticos que, na gestão das pessoas, conduza à produção de elevado valor acrescentado” (Ceitil, 2008, p.59). Este conjunto de percepções, em que as pessoas possuem um papel central, revela o carácter estratégico que os sistemas e modelos de

avaliação de desempenho representam actualmente para as organizações e, conseqüentemente, na sua tomada de decisões.

É comum verificar que o desenvolvimento dos modelos de Avaliação de Desempenho nas organizações se encontra cada vez mais associado às restantes áreas de actuação da Gestão de Recursos Humanos. Esta situação ocorre na medida em que a sua estrutura de relações com as restantes práticas de Gestão de Recursos Humanos é intensa conferindo-lhes, na maior parte das vezes, suporte e sentido (Sousa & Colaboradores, 2006).

Áreas como o Recrutamento e Selecção, os Sistemas de Recompensas, o Desenvolvimento de Carreiras ou ainda a Gestão de Competências encontram-se cada vez mais relacionadas com o desenvolvimento e concepção de modelos de Avaliação de Desempenho. Validação ou melhoria de métodos de selecção, gestão de recompensas de acordo com as performances dos seus colaboradores, identificação do potencial dos candidatos tendo em vista a construção de planos de carreira e de sucessões, diagnóstico das necessidades de formação para uma melhoria do desempenho do colaborador, adequação ou melhoria de documentação interna da empresa (regulamento, estatutos, etc.), representam contributos objectivos dos modelos de Avaliação de Desempenho para as organizações.

1.3 Avaliação de Desempenho – conceptualização teórica

“O trabalho será cada vez mais a extensão e o prolongamento das competências que cada um conseguir mobilizar e deixará, finalmente, de ser uma realidade externa à pessoa, apropriada de modo mais ou menos objectivo, através de descritivos de funções e de esquemas de carreiras definidos por critérios consuetudinários, e passará a ser uma realidade ligada e dependente da relação de inter-pessoalidade que cada pessoa tiver com o espaço profissional onde intervém” (Ceitil, 2008, p.19).

Neste contexto, a gestão de desempenho (ou avaliação de desempenho) apresenta-se como elemento chave na relação das pessoas com o seu trabalho. Nesse sentido, torna-se importante, desde logo, centrar a atenção no conceito da avaliação de desempenho. Segundo Caetano (1996), a avaliação de desempenho é um processo de comunicação e negociação realizado no contexto da actividade sócio-organizativa de actores interdependentes, no qual a validação social dos julgamentos emerge como

factor determinante da sua eficácia. Para Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Segundo Cascão (2005), um sistema de avaliação de desempenho envolve um conjunto de processos entre a organização, os gestores e os seus subordinados, sendo que os seus objectivos passam pelo planeamento (onde devem ser definidas as responsabilidades e expectativas, bem como pelo estabelecimento dos objectivos para um determinado período), pelo acompanhamento do subordinado (fornecendo feedback, apoio e, desta forma, reforçar o seu desenvolvimento durante esse período) e, como ultimo objectivo, avaliar formalmente o desempenho no final do período estabelecido.

Cascão (2005), refere ainda, que avaliação de desempenho poderá ainda fornecer informação a outras áreas de desenvolvimento, nomeadamente à dos sistemas de compensação - através da remuneração com base no desempenho - à formação e desenvolvimento - determinando níveis de proficiência e permitindo a melhoria das competências - e ao planeamento de carreira, em que se efectua um plano com áreas futuras de trabalho e se identificam candidatos com potencialidades para as integrarem.

Para Caetano (2008), os principais objectivos formais dos sistemas de avaliação de desempenho constituem-se no alinhamento das actividades dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização, na melhoria do desempenho, da produtividade e da motivação, no aumento da sustentabilidade da organização, e no fornecimento de *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira. Por outro lado, o autor considera ainda outros objectivos formais dos sistemas de avaliação de desempenho, como o de servir para constituição de uma base para decidir sobre incentivos e recompensas, assim como para a decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões e ainda o de permitir identificar necessidades de formação.

A gestão de desempenho representa pois, um instrumento de desenvolvimento de estratégia da organização, fornecendo elementos essenciais para melhorar a definição das funções, reajustar os seus regulamentos, ajustar a formação às necessidades dos colaboradores, abrir oportunidades de carreira de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e valorizar as contribuições individuais para a equipa que compõem os seus departamentos.

Esta multiplicidade de expectativas torna a avaliação de desempenho numa das áreas mais complexas da gestão de pessoas, não permitindo a identificação de um

mecanismo único que se possa aplicar, a priori, em todos os contextos organizacionais (Caetano, 2008).

Neste sentido, para que a avaliação de desempenho seja passível de ser utilizada com um verdadeiro instrumento de gestão de desempenho, é necessário que na sua concepção se observem as seguintes premissas:

- i. Para quê avaliar?
- ii. O que avaliar?
- iii. Como avaliar?
- iv. Quem avalia?
- v. Quando avaliar?

A implementação de qualquer sistema de avaliação de desempenho passa, indubitavelmente, pela definição clara das competências exigidas para o desempenho de determinada função, o que implicará o desenvolvimento de um processo de identificação de todo o conjunto de actividades e tarefas levadas a cabo pelos colaboradores de determinada organização. Para Cascão (2005), este é um processo crítico na implementação de um modelo ou sistema de avaliação de desempenho, na medida em que permite estabelecer uma linguagem comum nas práticas das pessoas, fazendo a sua integração, liga as práticas às estratégias dos negócios, promove a auto-gestão nas práticas diárias, facilitando a mudança de papel na gestão de recursos humanos. Promove ainda a flexibilidade no trabalho, aumenta a velocidades de adopção de novos valores e tecnologias e a promoção da rotação de práticas pessoais.

Este processo permite à organização efectuar a gestão das competências através da identificação das competências consideradas críticas para o desenvolvimento futuro da instituição, ao nível das suas políticas, estratégias e instrumentos de gestão de recursos humanos (Ceitil, 2006).

Tendo por base este conjunto de referências, centrando especial atenção à questão da descrição e análise de funções, e definição de competências desenvolveu-se a presente investigação com o objectivo de determinar as condições essenciais para a concepção de um Modelo de Gestão de Desempenho em contexto real de trabalho.

2. Eixos centrais da concepção de modelo de Avaliação de Desempenho

2.1 A importância da análise do trabalho

O interesse e as preocupações pela análise do trabalho constituíram, desde sempre, uma das mais importantes metodologias para a maioria das linhas de investigação na Psicologia do Trabalho sobre a situação de trabalho.

Dos estudos das condições do trabalho, às preocupações com a saúde no trabalho, da investigação sobre motivações no trabalho, à temática da liderança nas organizações, a análise do trabalho é considerada como um processo indispensável para o desenvolvimento do conhecimento nas diversas disciplinas.

Sendo o trabalho, por norma, uma actividade humana, ao longo da história tem sido encarado de diferentes formas de acordo com o lugar, e com o passar dos tempos.

No entanto é a partir do século XX que é aceite globalmente, a noção de que é normal, justo, dignificante e encarado como uma necessidade exercer uma actividade de trabalho (Freire, 1993). Assim, segundo Ceitil (2008), o trabalho caracterizava-se por ser uma realidade objectiva, claramente definida, estabelecida em esquemas rígidos e predeterminados, em que o individuo se reduzia ao papel de adicionar a sua energia física, em completa adaptação aos esquemas definidos. Esta natureza Taylorista da unidade de trabalho, em que o paradigma reinante era o da adaptação do homem à máquina, contrasta com a realidade actual do trabalho. A análise do trabalho era definida “(...) em termos de elementos funcionais e com base nos instrumentos de descrição, análise e qualificação de funções, típicos dos modelos Taylorista” (Cascão, 2005, p.36).

Presentemente, o trabalho, é encarado como uma “ (...) entidade completamente fluida, dominada não por esquemas operacionais predefinidos mas pelas sínteses cognitivas que cada pessoa realiza no seu exercício, moldando o trabalho em função da sua inteligência, das suas motivações e das competências que conseguir, e que quiser, mobilizar para a sua realização” (Ceitil, 2008, p.19).

Na concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho, o processo de análise do trabalho representa uma importância crítica, constituindo uma primeira fase de um processo de Avaliação de Desempenho (Lèvy-Leboyer, 1990). Com efeito, este procedimento, permite atribuir à concepção do Modelo de Avaliação de Desempenho de uma organização um carácter decisivo na adequabilidade e, na sua consequente

exequibilidade, na medida que a análise do trabalho permite conhecer o trabalho real. A este propósito, torna-se incontornável a referência aos contributos de Ombredane e Favarge (1955) neste domínio. Segundo o autor, referindo-se ao método psicotécnico, quando tenta isolar os elementos da sua estrutura de conjunto para explicitar o comportamento do trabalhador em situação, não permite “dar conta do comportamento real e não pode mais do que fazer nascer o verbalismo” (Barros, 2003).

Sendo o terreno o único local onde é verdadeiramente possível conhecer o trabalho, a análise do trabalho é um método que permite antever com precisão os aspectos do trabalho (comportamento ou desempenho) que são essenciais à boa realização da tarefa ou ao cumprimento da função, a fim de deduzir as características individuais requeridas (Noulin, 1992). A análise do trabalho, deve igualmente “(...) permitir descrever as relações que eventualmente existam entre os diferentes aspectos do trabalho, entre as diferentes características exigidas entre estes dois sistemas” (Lévy-Leboyer, 1990, p.21).

Segundo Lacomblez (1997), o conhecimento real do trabalho permite contactar com as características concretas do dia-a-dia na relação do colaborador com a sua situação de trabalho. Com a diferenciação da análise da tarefa (trabalho prescrito) da análise da actividade (trabalho real), a análise do trabalho “ (...) possibilita uma melhor compreensão do ser humano no trabalho: as suas condutas, os seus modos operatórios, as suas posturas mas também os seus raciocínios, as suas maneiras de pensar, as explicações que encontra, os afectos, o prazer, o desprazer que sente no trabalho, afastando qualquer pretensão de considerar o trabalho como mera aplicação do conhecimentos e capacidades” (Barros, 2003, p.85).

A análise do trabalho, de acordo com Cherrington (1995), traduz-se na análise das actividades desempenhadas por um colaborador, dos equipamentos e ferramentas utilizados e ainda as condições de trabalho em que o desempenho da actividade se processa, centrando também as suas atenções nos conhecimentos, nas capacidades e nas características individuais requeridas na realização das actividades.

Lévy-Leboyer (1990) refere ainda, que a análise de trabalho poderá centrar-se no trabalho, atribuindo enfoque às tarefas a serem executadas pelo trabalhador ou centrar-se no próprio trabalhador, obtendo-se uma visão alargada do comportamento, da análise das condutas de operação para além da descrição das actividades que o trabalhador desenvolve.

Outros autores, como Clot (1999), afirmam que a análise do trabalho tem como objectivo tornar o trabalho um objecto do pensamento, considerando como um método centrado numa perspectiva reflexiva, isto é, propõe-se uma actividade de reflexão sobre a actividade habitual de trabalho. Para o autor, esta metodologia “visa sempre, de qualquer modo, compreender para transformar” (Clot, 1999, p.2). Esta abordagem do autor, encontra eco nas actuais preocupações das organizações na gestão dos seus recursos humanos, face aos novos contextos organizacionais que invocam o estabelecimento de uma nova forma de relacionamento entre as pessoas e as empresas, suportada na participação, envolvimento e comprometimento (Ceitil, 2006). McClelland (1973), com a sua abordagem da análise de trabalho centrada no estudo das competências, contribui para uma certa ruptura com as perspectivas tradicionais da análise do trabalho.

Afastando-se metodologicamente da abordagem Taylorista, que preconizava, tal como já referido anteriormente, uma definição de trabalho numa lógica de elementos funcionais sustentados em instrumentos de descrição, análise e qualificação de funções, o autor apresenta uma visão acerca da análise do trabalho orientada por competências, representadas através de “características e comportamentos das pessoas que fazem bem o trabalho, devido sobretudo à necessidade em gerir a incerteza e a imprevisibilidade dos contextos profissionais” (Cascão, 2005, p.36).

As perspectivas metodológicas de McClelland (1973), representaram um grande contributo para a moderna Gestão de Recursos Humanos, assentes em gestão de competências, na medida em que, ao colocar as competências dos colaboradores numa organização, enquanto “variáveis susceptíveis de melhor predizerem a realização no trabalho” (Cascão, 2005, p.36), orientam os objectivos da organização centrados nos resultados e na valorização das competências cognitivas e emocionais, na intuição e na criatividade e no entusiasmo que cada colaborador deposite nas suas responsabilidades profissionais (Ceitil, 2008).

Se tomarmos-nos em consideração o contexto em que as empresas actualmente coabitam, num ambiente dinâmico, em constante mudança ao nível dos mercados, da tecnologia e das normas sociais, em que as componentes de carácter eminentemente humano, pautarão ainda mais as relacionais profissionais (Ceitil, 2008), a análise do trabalho reforçará ainda mais a sua importância e o seu papel central na definição das funções assentes em competências.

2.2 A importância da descrição e análise de funções

Com o propósito de tornar um Modelo de Avaliação de Desempenho objectivo, na sua concepção deverá ser empreendida um processo de descritivo relativamente às funções a considerar. De acordo com Lévy-Leboyer, (1990), este procedimento deverá basear-se numa descrição pormenorizada das exigências e objectivos de uma função. A análise de funções pode ser definida em termos gerais, como o estudo e análise sistemática das tarefas, que constituem um posto de trabalho (Cowling, 1990).

A análise e descrição de funções, “consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objectivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho” (Sousa & Colaboradores, 2006, p.30).

O processo da descrição de funções, representa um sumário de tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função, podendo também englobar, de acordo com o grau de relevância para o desempenho da função, outras informações, de elevada importância a considerar, como por exemplo, as condições de trabalho e a relação com as outras funções.

Para os mesmos autores a análise e descrição de funções permite:

- i. Fornecer informação útil para o recrutamento;
- ii. Determinar o perfil do candidato e apoiar a elaboração de testes de selecção;
- iii. Fornecer informação aos programas de formação;
- iv. Fornecer informação para a qualificação de funções, onde se determina a posição relativa de cada função;
- v. Orientar a chefia na relação com os colaboradores e servir-lhes de guia;
- vi. Fornecer dados à Higiene e Segurança no Trabalho;
- vii. Geral informação fundamental para a avaliação de desempenho.

A análise e descrição de funções permite, tal como a sua designação indica, descrever as principais actividades, o quê, para quê, como e quando o trabalho é realizado. Estes procedimentos permitirão descrever as competências necessárias para desempenhar as actividades. “A análise de funções, ao nível da missão e suas

responsabilidades, permitirá fazer corresponder a cada tarefa, as acções ou comportamentos, essenciais para o sucesso” (Ceitil, 2006, p.184).

Por outro lado, a análise e descrição de funções contribui decisivamente para outras práticas de Gestão de Recursos Humanos. Ao Recrutamento e Selecção, através do fornecimento de informação acerca da natureza da função permitindo orientar as actividades nesta área. Na Formação, permite fornecer informação sobre as tarefas a desempenhar e as competências requeridas na orientação do desenvolvimento dos programas de formação. Contribui igualmente para a concepção de modelos e sistemas de Avaliação de Desempenho, na medida em que a análise e descrição de funções constitui um requisito imprescindível para esta área, permitindo aceder ao conteúdo das funções, em contexto de trabalho real, a realizar pelo avaliado.

De forma a possibilitar o preenchimento dos pressupostos do processo de análise de descrição de funções, torna-se imprescindível aceder ao contexto real de trabalho e conhecer as condições em que é executada a actividade laboral. Incidindo o seu estudo no comportamento real do colaborador em situação de desempenho de actividade, a metodologia da análise de funções permite o estudo e a determinação de requisitos qualificativos, as actividades envolvidas e as condições exigidas para o desempenho adequado de uma função. Estes aspectos, de características extrínsecas, denominam-se por factores de especificação e constituem pontos de referência no estudo de funções (Gómez – Mejia, 1998).

Segundo Oliveira (2009), a análise de funções é uma metodologia que visa a definição do perfil funcional, o que significa detalhar o que a função exige do colaborador que a preenche em termos de conhecimento, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-la adequadamente. Este conjunto de requisitos representa os factores de especificação para uma determinada função.

Na figura 1 encontram-se descritos, esquematicamente, os factores de especificação análise de funções.

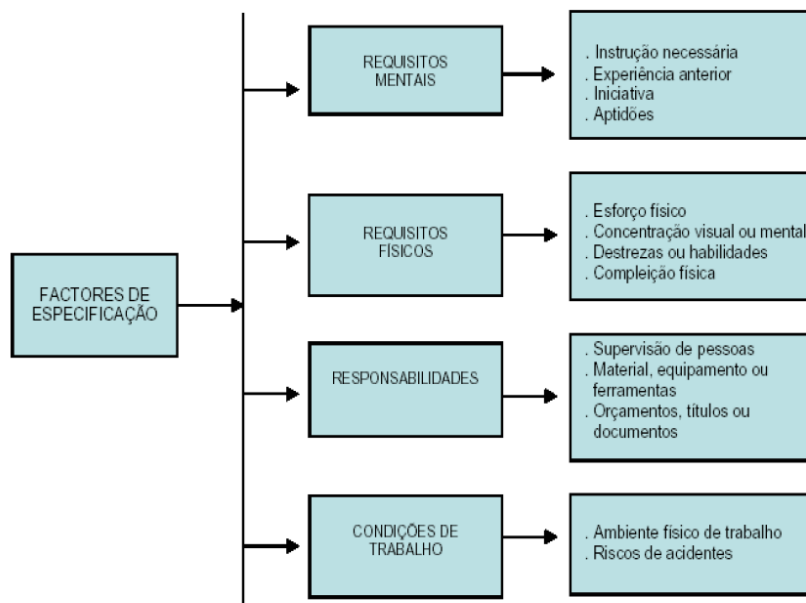


Figura 1 - Factores de especificação na análise de funções (Oliveira, 2009)

2.2.1 Métodos de análise de funções

De acordo com o referido no ponto anterior, o correcto desenvolvimento do processo de análise e descrição de funções, implica obter respostas para a um conjunto de questões. Assim, a questão *o que faz*, designa e explicita a tarefa, enquanto que a questão *como faz*, representa as operações necessárias à realização da tarefa, identificando os métodos de trabalho, normas a considerar, instrumentos, materiais e máquinas, bem como a tomada de decisões. Com a questão *para que faz*, pretende-se estabelecer uma descrição dos objectivos e determinar quais as finalidades da tarefa. Na figura 2 encontram-se descritas as questões a colocar para aceder ao conteúdo da função.

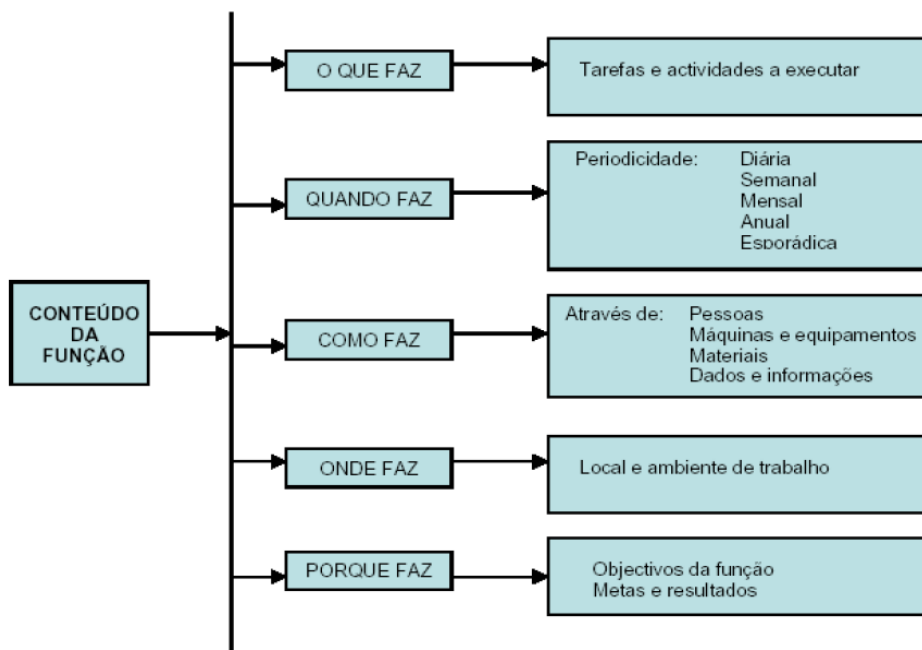


Figura 2 - Questões a colocar no processo de análise e descrição de funções (Oliveira, 2009)

Com o objectivo de obter respostas para estas questões, diferentes métodos são propostos, sendo a sua aplicação susceptível de ser seguida de acordo com o contexto e a função a ser analisada.

Segundo Sousa & Colaboradores (2006), é possível seleccionar-se um dos seguintes métodos:

- i. Observação directa
- ii. Entrevista funcional
- iii. Questionário
- iv. Diários
- v. Método misto

O método da Observação Directa verifica-se quando se considera que as acções a serem analisadas podem ser melhor compreendidas no ambiente onde por norma ocorrem. Este método caracteriza-se pela fonte directa dos dados ser o próprio ambiente natural, e a pessoa que realiza o processo ser considerado como o próprio instrumento,

na medida em que esta observa o colaborador no próprio local de trabalho, através do registo de notas sobre o que esta a ocorrer.

Relativamente aos cuidados a ter, o técnico não deverá interferir no objecto observado, devendo registar tudo aquilo que se refira à função observada, esforçando-se por distinguir os comportamentos particulares dos colaboradores. Deverá ainda ser tomada em consideração uma amostra adequada que lhe permita generalizar os resultados.

A observação directa, é um método que apresenta como vantagem a própria observação visual do colaborador, bem como o facto de não requerer a paragem do colaborador. No entanto, independentemente da natureza dos trabalhos revela-se de difícil utilização em situações cujas tarefas não sejam observáveis, para além de ser um método bastante dispendioso, quer em tempo quer em recursos humanos.

Relativamente à utilização da entrevista, enquanto método de análise de funções, caracteriza-se por ser uma abordagem flexível e produtiva. Com este método torna-se possível recolher dados através do questionamento do colaborador acerca da função que desempenha. O aspecto mais vantajoso da entrevista funcional, prende-se com a possibilidade de ser seguido em bastantes situações de trabalho, o que poderá resultar, por um lado, numa maior qualidade e por outro, numa grande fiabilidade da informação obtida já que permite ao entrevistador esclarecer dúvidas que surjam.

Apesar destas características, o método da entrevista funcional comporta algumas desvantagens, para além do seu custo e da possibilidade de existência de dificuldades na distinção dos factos e das opiniões. Desta forma, torna-se importante atribuir relevância aos factores contextuais durante a realização da entrevista, nomeadamente, o local, a duração, a entidade que efectua a entrevista bem como a imagem que o colaborador entrevistado possui da entrevista. Por outro lado, é igualmente importante estar atento aos factores relacionados com o entrevistado, como são os factores culturais, (a linguagem do entrevistado bem como a compreensão de determinadas questões), os aspectos conjunturais, onde se incluem todas questões pertinentes do tema face ao entrevistado, e os factores mnemónicos que se encontram relacionados com a capacidade que o entrevistado possui em recordar e em reconstituir determinado número de informações relacionados com o tema.

É importante ter em consideração os próprios factores associados ao entrevistador, como a competência técnica do entrevistador, os quadros de referência e as próprias características físicas.

Neste método, é fulcral o conhecimento das técnicas de entrevista por parte do entrevistador, especialmente na questão da formulação da questão inicial. Nesse sentido, segundo Sousa *et alii*, (2006) o entrevistador deverá esclarecer de forma clara o objectivo da entrevista, encorajar o colaborador a falar, auxiliando-o no pensamento e falando de acordo com a sequência lógica das suas tarefas e responsabilidades. Deverá ainda colocar ao colaborador uma questão de cada vez, formulando questões abertas e assegurando-se que o colaborador forneça informação específica e completa. Por outro lado, deverá conduzir a entrevista utilizando uma linguagem simples, controlando o tempo e o assunto da entrevista, procurando ser tolerante para com o colaborador. Deve procurar ainda procurar relacionar a actual função com outras funções existentes na unidade fabril. Antes de dar por terminada a entrevista, deverá resumir a informação recolhida, encerrando-a de forma apropriada e pronta (Citado por Singer, 1990, p.35).

A utilização do Questionário, enquanto método de análise de funções, é considerado como um dos métodos a seguir em situações em que exista um número de colaboradores a desempenhar a mesma função, na medida em que deverá ser preenchido pelos colaboradores e chefia directa. A utilização do questionário permite um baixo custo de utilização e rapidez na recolha dos dados e, ao mesmo tempo, obter uma visão alargada do conteúdo da função (Sousa, 2006).

O questionário exige um rigoroso planeamento com intuito de estabelecer os objectivos, planear os recursos disponíveis, e definir a população.

A correcta preparação do instrumento de recolha de dados contribui para a qualidade da informação recolhida, através da concepção de questões compreensíveis, sem carácter tendencioso e que não despoletem reacções defensivas.

Quanto ao Diário, como método de análise de funções, é solicitado ao colaborador que efectue o registo periódico de informação sobre a função que desempenha. O responsável pelo processo de análise de funções deverá fornecer ao colaborador um conjunto de itens que deverão ser preenchidos, onde se solicita ao colaborador que analise o trabalho desenvolvido e efectue o registo das tarefas realizadas e o tempo que lhes atribuiu. A utilização do diário permite um retrato mais fiel da natureza do trabalho, em virtude de poder ser realizado por um longo período de tempo, podendo a informação recolhida ser utilizada como referência para uma possível condução de entrevistas. Ao mesmo tempo, diminui o tempo de recolha de informação por parte do responsável.

Poderão ainda existir situações de trabalho alvo de análise, em que poderá ser adequada a utilização de mais do que um método na abordagem da análise do trabalho.

A decisão em seguir-se uma combinação de métodos de análise de funções permite, em determinadas situações, reduzir as desvantagens potenciando as virtudes de cada um dos métodos utilizados.

Apesar de o conjunto de métodos descritos ao longo do presente ponto pelos autores poder suscitar uma aplicabilidade de natureza algo prescritiva, é nossa opinião, que a prossecução de um processo de recolha de informação, decorrente de uma análise de funções em situação de trabalho real, reveste-se de uma integração do conjunto de métodos numa abordagem de natureza qualitativa. Para esta posição, em muito contribui, a percepção da importância do contexto de trabalho, e o diverso conjunto de especificidades que caracteriza a situação laboral, que impossibilita desde logo, a utilização apenas de uma metodologia quantitativa.

2.3 O processo de Definição de Competências e o contexto de trabalho

“Conhecer as competências centrais da empresa e definir quais as linhas orientadoras para o futuro, fazem hoje parte de uma reflexão estratégica que pode acrescentar valor aos activos intelectuais internos e, conseqüentemente ao posicionamento interno da empresa” (Ceitil, 2006, p.184).

Verificamos nos últimos anos, um aumento verdadeiramente exponencial de um conjunto de dinâmicas de diversa ordem, mudanças tecnológicas, políticas, económicas, sociais e culturais, à escala mundial com impacto directo nas organizações. Estes desafios levam a que surja a necessidade de identificar, procurar e desenvolver as competências que devem orientar as organizações, expressas nas suas práticas organizacionais, de forma a encarar de forma sustentada e competitiva os desafios que as empresas enfrentam.

É neste contexto que emerge um novo paradigma na Gestão de Recursos Humanos, através dos Modelos de Gestão por Competências. Esta constatação representa uma aplicação de metodologias objectivas e estruturadas para as organizações, sustentadas em perfis de competências e que se reflectem nas diversas práticas da Gestão de Recursos Humanos: no Recrutamento e Selecção, na construção

do Mapa de Pessoal, na Gestão da Formação, na Gestão de Carreiras e na Avaliação de Desempenho e nos Prémios de Desempenho.

Perante esta contextualização organizacional de características globais, as empresas procuram estabelecer uma nova relação entre as pessoas, em que a participação, o envolvimento e o comprometimento constituem os pilares desta dialética (Ceitil, 2006). Com o objectivo de determinar o que contempla um Modelo de Competências, tendo em vista a concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho, torna-se pertinente aceder ao conjunto das diversas abordagens teóricas que suportam a identificação e concepção dos perfis de competências, consideradas críticas para o contexto organizacional.

2.3.1 Competências - Conceptualização teórica

O conceito de competências, em contexto organizacional, teve na sua origem, as contribuições de Mischel (1968) & McClelland (1973), que através dos resultados dos resultados obtidos nos seus estudos com testes de personalidade com o desempenho no trabalho, revelando um valor questionável, deram início ao desenvolvimento de abordagens de análise do trabalho baseadas em competências, sob a forma de características e comportamentos que os colaboradores encaram o trabalho (Cascão, F. 2005).

Conceptualmente, o conceito de competências sofreu um grande desenvolvimento sobretudo a partir da década de 80 e, “(...) nos últimos anos, tem-se assumido como uma forma de repensar as interacções entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações com os seus desenvolvimentos no campo dos processos de trabalho e dos processos relacionais (relações com clientes, fornecedores e os próprios colaboradores)” (Sousa, & Colaboradores, 2006, p.140).

Apesar de a temática do conceito de competências já ter sido estudado por diversos autores, tem-se verificado uma inexistência de um consenso generalizado.

Este facto deve-se sobretudo à natureza complexa da questão e ao conjunto diversificado de perspectivas que a caracterizam. Desde logo, a abordagem funcionalista, que define o conceito de competências através da relação entre as tarefas e actividades, em que a competência surge como “ (...) a combinação de atributos

subjacentes a um desempenho bem sucedido na resolução de problemas” (Cascão, 2005, p.37).

Na abordagem construtivista, o conceito de competência surge da análise das disfunções organizacionais, indiciando ao sujeito “um processo permanente de construção de competências” (Cascão, 2005, p.37). Esta definição centra-se nas acções da pessoa com a sua função com o objectivo de disponibilizar características individuais para a concepção de desempenhos.

Os principais autores da corrente comportamental (McClelland, 1973, 1976; Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer, 1993), definem competência como “(...) uma característica subjacente de um individuo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou realização superior num trabalho ou situação” (Cascão, 2005, p.37).

Os autores apresentam um modelo, em forma de iceberg, para explicarem os diferentes níveis de competências, de acordo com a figura 3.



Figura 3 - Modelo Iceberg (Spencer & Spencer, 1993)

O Modelo de Competências Iceberg (Spencer e Spencer, 1993), preconiza a existência de duas dimensões nas competências sob a forma da analogia de um iceberg “(...) a dimensão performance ou comportamento manifesto, que corresponde à parte

visível do iceberg e a dimensão características das pessoas, que corresponde à parte escondida do mesmo” (Ceitil, 2006, p.93).

A dimensão acima da superfície, visível, correspondem características como os conhecimentos aplicados, e a perícia demonstrada através dos conhecimentos técnicos, enquanto que na dimensão submersa, correspondem outras características como os traços pessoais, o auto-conceito, as atitudes, os valores, a satisfação e a motivação (Ceitil, 2006).

Segundo Boyatzis (1982), a competência pode ser definida como “(...) uma característica subjacente de um indivíduo, e que tem uma relação de causa e efeito com o desempenho médio ou superior de função”, podendo ser percebida como “(...) uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade” (Boyatzis, 1982, citado por Ceitil, 2006, p.96).

O autor estabelece uma distinção entre competências críticas (identificadas nas características associadas aos desempenhos superiores e competências básicas, relacionadas com os desempenhos médios. Para Boyatzis (1982), as competências podem ser divididas em 5 categorias. O quadro 1 apresenta as categorias de competências segundo o autor.

Quadro 1 - *Categorias de Competências (Boyatzis, 1982)*

Categoria	Descrição
Motivação	Necessidade subjacente que conduz, dirige e selecciona o comportamento do individuo;
Traços de carácter	Forma de comportar ou responder;
Conceito que tem de si próprio	Atitudes e valores. Ideia do que fazem ou gostariam de fazer;
Conhecimentos	Noções, procedimentos técnicos e experiências pessoais;
Competências comportamentais e cognitivas	Podem ser mais visíveis (escuta activa e relacionamentos interpessoais) ou menos visíveis (raciocínio dedutivo ou indutivo).

Contudo, estas abordagens de Boyatzis (1982), sobre a definição de competências contrastam com o desenvolvimento das perspectivas posteriores (e anteriores como a abordagem comportamental), sobretudo, com a noção de competência e a sua relação com o contexto de trabalho, apresentados pelos autores e modelos mais recentes.

Woodruff (1991), aperfeiçoa o conceito de competência propondo a seguinte classificação de acordo com o quadro 2.

Quadro 2 - *Classificação de Competências (Woodruff, 1991)*

Essenciais (<i>Hard Competencies</i>)	Conhecimentos e habilidades que um colaborador necessita com o objectivo de ser eficaz no seu trabalho, podendo ser adquiridas, através do conhecimento pessoal;
Diferenciais (<i>Soft Competencies</i>)	Abordam outro tipo de competências pessoais que habilitam o indivíduo para o desempenho de determinadas funções.

Para Gilbert e Parlier (1992), competências representam “(...) um conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos, estruturados em função de um objectivo numa determinada situação” (Sousa & Colaboradores, 2006, p.142).

O autor refere ainda que as competências são heurísticas, medida em que remetem adaptação e pesquisa de soluções, estratégicas, para a combinação de acordo com a finalidade, e inventivas quando ocorrem novas combinações (Ceitil, 2006).

Teece, Pisano e Shuen (1997), distinguem as competências de acordo com o Quadro 3.

Quadro 3 - *Competências (Teece & Colaboradores, 1991)*

Recursos	Activos específicos da organização difíceis de imitar;
Competências organizacionais	Recursos individuais e colectivos que possibilitam a realização as rotinas e os processos organizacionais;
Capacidades dinâmicas	Capacidade da organização de integrar, construir e reconfigurar as suas competências para fazer face às mudanças.

Whiddett & Hollyforde (1999), tendo por base os postulados da teoria comportamental, desenvolve a sua perspectiva, considerando a competência mais do que a presença de características ou traços nos indivíduos mas a sua manifestação evidente, enquanto comportamentos ou acções passíveis de serem medidos e observáveis.

Tendo como referencia McClelland (1973) e os seus contributos através dos seus estudos, Trembley e Sire (1999), reagrupam as competências em cinco dimensões, evidenciando tipos de competências que denotam particularidades susceptíveis de fornecer indicações acerca do desempenho das pessoas, como é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - *Cinco Dimensões de Competências Trembley e Sire (1999)*

Dimensão	Caracterização
Conhecimentos	Conhecimentos detidos pelo individuo e que são pertinentes a um domínio específico (Sousa, & Colaboradores, 2006);
Habilidades	Habilidades que correspondem à demonstração real das competências detidas (Sousa, & Colaboradores, 2006);
Atitudes	Conceitos que uma pessoa tem sobre si mesma e que se reflectem nas atitudes, valores, emoções, acções e reacções perante uma situação (Sousa, & Colaboradores, 2006);

Traços de Personalidade	Referem-se aos traços de personalidade que levam um indivíduo a comportar-se de determinada maneira numa situação específica (Sousa, & Colaboradores, 2006);
Comportamentos	Comportamentos dirigidos a um alvo e que mobiliza as forças interiores que geram as acções as reacções (Sousa, & Colaboradores, 2006).

Segundo Ceitil (2008), conceptualmente podem identificar-se quatro principais perspectivas sobre as competências:

1. As competências como atribuições;
2. As competências como qualificações;
3. As competências como traços ou características pessoais;
4. As competências como comportamentos ou acções.

Enquanto nas perspectivas 1 e 2, as competências são tidas como elementos extra-pessoais e definidas como atributos, na perspectiva 3 são encaradas como características inter-pessoais e definidas como capacidades. Na perspectiva 4 as competências são percebidas como fenómenos inter-pessoais sendo definidas como resultados de desempenho ou modalidades de acção (Ceitil, 2008). O Quadro 5 apresenta sumariamente as diferentes perspectivas sobre as competências e respectivas tendências de desenvolvimento.

Quadro 5 - *Perspectivas e Caracterização das Competências (Ceitil, 2008)*

Perspectivas	Caracterização
Atribuições	Considera as competências como prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar, que estão associadas ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades; Elemento externo à pessoa, reduzido a um determinado papel organizacional ou social dessa pessoa quer estejam presentes

	ou não no seu desempenho;
Qualificações	Conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica passíveis de serem adquiridos pelo indivíduo pela via formal de ensino ou através da formação profissional; Qualificações, fruto de formações, são sinónimas de qualidade no desempenho do indivíduo; Valoriza o princípio das competências como entidades ou atributos extra-pessoais, quer sejam evidenciadas ou não pelos indivíduos;
Traços ou Características Pessoais	Elevada performance representa competências de desempenho diferenciadoras; “Característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade” Boyatzis, 1982, p.21); Característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de casualidade com critérios de referência de efectiva e superior performance, numa dada situação ou actividade (Spencer & Spencer, 1993);
Comportamentos ou Acções	Competências passíveis de observáveis através de indicadores comportamentais.

A evolução e desenvolvimento que as diferentes abordagens teóricas nos têm demonstrado, permitem-nos reflectir nas diversas sensibilidades denotadas pelos autores.

Na impossibilidade de advogar qual das perspectivas é a mais correcta, as características diferenciadoras das abordagens acerca das competências apresentadas, remetem-nos para uma postura de redobrada atenção quanto à perspectiva adequada na concepção de um modelo de avaliação de desempenho, baseado em modelos de competências. Desta forma, em contextos de intervenção, torna-se possível prever possíveis confusões conceptuais geradoras de incongruências técnicas (Ceitil, 2008).

Perante a apresentação das diversas definições de competências propostos pelos diversos autores, bem como a explicitação dos respectivos modelos teóricos, apraz-nos considerar que, de acordo com os modelos mais actuais, as competências de trabalho manifestam-se em contexto real de trabalho. Neste aspecto, há a salientar o modelo proposto por Ceitil (2008), que com a sua proposta de definição de competências acaba por ir de encontro à posição por nós assumida. Esta perspectiva, possibilitará a identificação das componentes que constituirão a base de sustentação para a concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho suportado em competências de trabalho.

2.3.4 Modelo de Competências – Componentes

O Modelo de Competências è um conjunto de competências e comportamentos conexos que se ligam directamente à missão, visão e vectores estratégicos da organização, às tarefas a realizar para as alcançar e aos níveis de competências a atingir para cada comportamento. Um Modelo de Competências sem ligação à estratégia da organização, não tem qualquer utilidade (Oliveira, 2009). Neste sentido, torna-se pertinente determinar que competências, que compõem o perfil de exigências, se encontram envolvidas num Modelo de Competências e quais as componentes de comportamentos que se encontram associados à competência.

Segundo Camara & Colaboradores (2001), as competências podem ser divididas em genéricas e específicas. As competências genéricas, caracterizam-se por serem comum e todas as funções da organização e a sua formulação decorre do estabelecimento da Missão e da estratégia global de uma empresa. As competências específicas, caracterizam-se por serem indispensáveis ao correcto funcionamento de uma dada função.

As competências organizacionais, de acordo com Sousa & Colaboradores (2006), desenvolvem-se de acordo com a cultura organizacional, o seu sistema de valores, da junção de saberes individuais e colectivos, dos mecanismos de gestão e desenvolvimento de pessoas, das tecnologias existentes e do seu património material e financeiro. Estes conjuntos de características reflectem-se na missão, na visão da empresa e nos rituais de trabalho partilhados das pessoas que fazem parte de uma organização.

Segundo Green (1999), as competências organizacionais podem ser designadas da seguinte forma, de acordo com o Quadro 6.

Quadro 6 - Competências Organizacionais (Green, 1999)

Competências Nucleares	Únicas, distintivas de uma organização, capazes de permitir o desenvolvimento de uma organização;
Valores e Prioridades	Com o objectivo de criar um sentido de comunidade, inerente a uma partilha de crenças e da cultura, bem como normas de comportamento.

Para Green (1999), as competências individuais surgem como “uma combinação de saberes construídos pelo indivíduo a partir da sua própria história de vida, sua formação inicial e contínua, durante a experiência ao longo da vida” (Sousa, 2006, p.143).

Para o autor, as competências individuais podem ser desenvolvidas em três tipos de capacidades, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 - Competências Individuais (Green, 1999)

Capacidade de Acção	Capacidade de otimizar os recursos, obter resultados, assegurar a qualidade e a segurança;
Capacidade de Reflexão	Capacidade de analisar, resolver problemas e de inovar;
Capacidade de Relacionar-se	Capacidade de comunicar, negociar, trabalhar em equipa, entre outros.

Le Boterf (1999), estabelece uma tipologia de competências distinguindo tipos de conhecimentos e capacidades de competências. No Quadro 1, é possível verificar as características

Quadro 8 - *Tipologias de Competências (Le Boterf, 1999)*

Conhecimentos Teóricos	Integram os conceitos, os conhecimentos disciplinares, organizacionais, racionais, técnicos sobre o contexto, processos, métodos e procedimentos;
Saber-fazer	Capacidade de executar, de realizar operações, utilizar métodos e procedimentos; Carácter operacional, de aplicação prática ou de operacionalização dos conhecimentos teóricos;
Saber-fazer sociais e relacionais	Atitudes e qualidades pessoais e à disposição de agir e interagir com os outros; Capacidade de cooperar com os outros;
Capacidades Cognitivas	Operações intelectuais, simples (enumerar, comparar, definir, descrever) ou complexas (generalização indutiva, construtiva, raciocínio analógico e abstracto); Capacidades de combinação de saberes heterogéneos, de coordenação de acções tendo em vista encontrar soluções e resolver problemas.

Segundo Ceitil (2006), existem cinco componentes que compõem a componente, que possibilita ao detentor de uma função exercer actividade, descritas no Quadro 9.

Quadro 9 - *Cinco Componentes da Competência (Ceitil, 2006)*

Saber	Conhecimentos que possibilitam ao titular da função realizar os comportamentos inerentes às competências;
Saber-fazer	Habilidades e destrezas que permitem à pessoa administrar os seus conhecimentos na resolução de problemas que ocorrem no contexto laboral;
Saber-estar	Relacionam-se com os interesses e atitudes do detentor da função;
Querer-fazer	Relacionam-se com os aspectos motivadores
Poder-fazer	Disponibilidade de aceder a todos os meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências.

Segundo Ceitil (2006), a cada comportamento encontra-se associado a uma determinada competência, determinada pela acção das cinco componentes referidas.

De acordo com o autor, o contexto de trabalho é responsável pela definição das competências, constituindo-se, desta forma, “uma união integradora de todos os seus componentes no desempenho de uma determinada função” (Ceitil, 2006).

Partilhando da opinião do autor, e tendo como referência a sua abordagem sobre a importância do contexto de trabalho para a definição das componentes das competências, é concluída a exposição teórica que suporta a presente investigação.

Tendo como objectivo do estudo, conceber um Modelo de Avaliação de Desempenho em contexto organizacional, a finalização desta etapa de cariz teórica, permitiu-nos aferir da importância da análise do trabalho em contexto real e das suas principais componentes a objectivar: da análise do trabalho, à descrição de funções e a sua análise e a explicitação dos diversos métodos de análise ao processo de definição de competências. Tornou-se evidente, de forma clara, que para consubstanciar os pressupostos teóricos apresentados em elementos objectivos que permitem suportar a concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho, a participação dos

colaboradores que compõem a estrutura organizacional alvo de um processo desta natureza, é, de facto, um requisito essencial.

Comportando toda a situação de trabalho, características e especificidades próprias de cada função, o envolvimento dos profissionais, desde o primeiro momento em que se inicia a análise da sua actividade até à determinação das competências implícitas no desempenho da sua função, permitirá conceber um mecanismo de avaliação de desempenho adequado à sua realidade laboral. Desta forma, no capítulo seguinte, procurar-se-á concretizar o conjunto de questões chave abordadas ao longo dos capítulos, através da concepção um Modelo de Avaliação de Desempenho em contexto real de trabalho numa estrutura organizacional.

3. Estudo empírico em contexto organizacional: Concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho em Contexto Organizacional: O Caso da Sol do Ave

3.1 Questões prévias de investigação acção – contextualização teórica prática

Com a concepção do quadro teórico da Avaliação de Desempenho nos pontos iniciais do presente trabalho, torna-se pertinente delimitar um conjunto de questões prévias de investigação-acção, que permitam nortear o desenvolvimento do trabalho empírico. Estas questões prévias passam pelo estabelecimento e respectivo planeamento de etapas, de actividades, de instrumentos e de procedimentos em contexto real de trabalho, no caso na instituição Sol do Ave.

Sendo o actual estudo desenvolvido assente em abordagens qualitativas, é importante referir um conjunto de orientações teóricas na metodologia de investigação-acção.

Tendo em conta uma maior dedicação dos estudos científicos aos grupos e à sociedade, torna-se necessário uma maior adequação dos métodos à investigação que “(...) reivindicam o reconhecimento de uma actividade profissional científica e voltam-se para a academia em busca de apoio, procurando enquadramentos conceptuais e metodologias mais ajustadas aos novos campos profissionais” (Guerra, 2002, p.51).

Para a mesma autora “(...) as metodologias de investigação-acção apresentam como elemento fulcral da estratégia do conhecimento, a relação entre o cientista e o seu objecto de estudo (..) tendo em vista a mudança de uma situação dada para outra colectivamente desejada” (Guerra, 2002, p.43).

Perspectivando um projecto de Investigação – Acção, alguns aspectos deverão ser tidos em conta, nomeadamente o do conhecimento para a acção, ou seja o que conduz o investigador à acção, resultante da problemática.

Dessa forma, para Friedberg (1994), a teoria da acção “(...) nasceu das necessidades de contingência dos processos de intervenção sociológica, sendo o produto de um confronto contínuo entre os dados do terreno e os problemas que se colocam (...)” (Citado por Guerra, 2006).

É portanto, fundamental, que se compreenda a acção postulada em três grandes domínios: (1) o raciocínio, (2) as técnicas de investigação e, por último, (3) utilização dos resultados para a acção. (Guerra, 2006, p.39)

Encontrando-se a problemática da presente investigação representada na concepção de um Modelo de Avaliação do Desempenho, o modelo proposto por Friedberg permite estabelecer uma relação entre o conhecimento das necessidades para uma posterior acção.

Conjuntamente com os interesses do investigador, também a empresa demonstrou interesse na criação deste modelo, dada a inexistência de práticas no domínio dos sistemas e modelos de Avaliação de Desempenho. Para melhor conhecer a organização e os seus colaboradores, considerou-se a análise qualitativa como perspectiva orientadora, no sentido de aceder às opiniões, aos conhecimentos e às experiências dos colaboradores e da coordenadora, contribuindo, desta forma, para o processo de concepção do Modelo de Avaliação de Desempenho.

Tendo por base os pontos referidos anteriormente, saliente-se ainda, a “(...) compreensão do sujeito como um actor capaz de racionalidade e de escolha.” (Guerra, 2006), particularmente na sua relação com os colaboradores, com o intuito de tentar registar as suas posições perante a problemática.

Como refere Guerra (2006), “A racionalidade dos actores é sempre limitada, quer pelo conhecimento que têm dos contornos da situação, quer pela indeterminação que vem do desconhecimento dos impactes da sua acção (...)” (Guerra, 2006, p. 39).

O entendimento das relações sociais como relações de poder constitui o segundo ponto na acção, que para a mesma autora, justifica-se por ser “(...) necessário analisar as interacções sociais enquanto mediatizadas por relações de poder(...)” (Guerra, 2006, p.39).

Guerra (2006), postula ainda que, “Este entendimento das relações sociais permite incluir a análise dos conflitos e evita a armadilha de uma visão demasiado consensual das estruturas da acção colectiva” (Guerra, 2006, p. 40). Daí a importância de, no levantamento da problemática desta investigação, envolver colaboradores do departamento de Educação e Formação da Sol do Ave, assim como a coordenadora do mesmo, a quem estão subordinados os colaboradores.

O último tópico, referente à acção, segundo Guerra (2006), diz respeito à importância de olhar as dinâmicas sociais como interdependentes, em que umas dependem das outras, não obstante de poderem não ser coincidentes. E realça: “A descontinuidade dos níveis de análise advém não apenas dos efeitos de agregação que potencialmente opõem as racionalidades da acção individual aos efeitos colectivos da acção, mas também das desigualdades do poder” (Guerra, 2006, p. 41).

Esta última afirmação elucida o investigador de possíveis cuidados a ter na investigação, assim como da análise que faz, isto porque, verificando-se a existência de uma hierarquia de poder, alguns dos colaboradores poderão manifestar uma opinião desfavorável à implementação do Modelo de Avaliação de Desempenho, podem não estar conscientes da importância do seu papel na investigação. No entanto, devido à lógica de hierarquia de poder, poderão concordar e acabar por se envolver na investigação, por se encontrarem subordinados a uma coordenação, que considera a construção de um Modelo de Avaliação de elevada importância para o desenvolvimento do departamento e para o crescimento da empresa.

Segundo Zubert-Skerritt (1996), a investigação-acção é uma estratégia de investigação, que não deve ser confundida com qualquer método ou técnica de recolha ou análise de dados, na medida em que não apresenta como objectivo quantificar. O autor descreve-nos a investigação-acção obedecendo um processo cíclico que envolve quatro passos, de acordo com a figura 4.

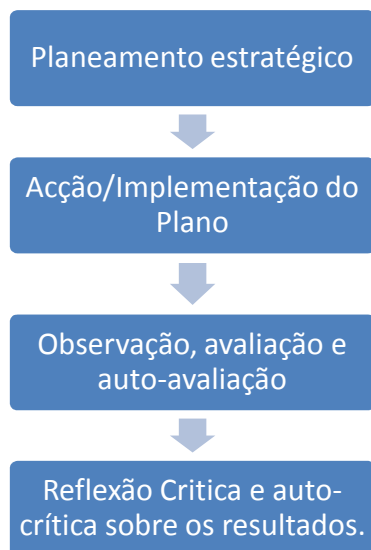


Figura 4 - Modelo Cíclico de Investigação-acção (Zubert-Skerritt, 1996)

De acordo com o autor, devem ser tidas em conta as tomadas de decisão, no sentido de preparar um próximo ciclo de investigação-acção, ou seja, fazer uma revisão

do plano, seguido de acção, observação e reflexão – fazendo ajustes aos pontos menos fortes da investigação, de forma a promover melhores resultados na acção.

A escolha deste método parte também das suas especificidades, nomeadamente “(...) da produção de conhecimentos sobre a realidade, a inovação no sentido da singularidade de cada caso, a produção de mudanças sociais e, ainda, a formação de competências dos intervenientes” (Guerra, 2006, p.52).

3.1.1 Planeamento Estratégico

Para Barbier (1991), a investigação acção permite identificar três finalidades e funções fundamentais para a investigação, (1) finalidade e função de investigação, (2) finalidade e função da acção, (3) finalidade e função de formação.

Neste primeiro momento de planeamento, aplica-se apenas a primeira função/finalidade, ou seja, onde se elaboram alguns estudos de investigação sobre uma determinada realidade, para uma posterior elaboração da acção.

Estando a problemática do presente estudo centrada na concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho, adequado à realidade organizacional da Sol do Ave, e de acordo com o modelo proposto, esta fase deverá ser considerada como um ponto de partida para o início da construção de qualquer modelo de gestão de desempenho numa organização, no sentido de tentar compreender a melhor estratégia a aplicar, tendo em conta a política e a organização da empresa.

Nesse sentido é constituída uma reunião inicial, com o intuito de definir o âmbito e finalidade da intervenção a seguir para a criação do Modelo de Avaliação, seguida da administração de um Instrumento de Análise para o Estudo de Caso (Barros, 2003). É através deste instrumento que se pretende obter elementos caracterizadores da empresa Sol do Ave, de forma a estabelecer contacto com a realidade da organização. Procura-se identificar a empresa, a análise histórica e a sua estrutura, determinam-se as suas relações económico-financeiras, os investimentos realizados e a posição no mercado.

É igualmente caracterizada a gestão de recursos humanos, nomeadamente a evolução da mão-de-obra, as principais evoluções e tendências e a formação. Outras informações serão igualmente alvo de recolha, nomeadamente a actividade da empresa e as práticas de segurança higiene e saúde.

Nesta 1ª fase de trabalho, e antes de avançar para a etapa seguinte, procede-se a uma análise detalhada de todas as relações de hierarquia existentes na Sol do Ave através da consulta do regulamento de funcionamento e do organigrama da instituição.

Depois de estabelecido o contacto e feito o levantamento dos indicadores necessários para a acção, parte-se para a implementação do Plano de Acção para a criação de um Modelo de Avaliação de Desempenho.

3.1.2 Acção/ Implementação do Plano

Nesta fase, há já uma maior actividade do investigador, nunca descurando do planeamento feito no ponto anterior.

Segundo Guerra, (2006) “(...) é preciso interrogarmo-nos sobre o conhecimento pelo conhecimento (...) o conhecimento è um acto público, é uma acção colectiva” (Guerra, 2002, p.45-6). Já em 1986, Atlan debruçou os seus estudos sobre esta investigação referindo que “(...) é à ciência que compete colocar questões e é à política (...) que compete fornecer respostas”. E acrescenta que “Não é a partir da ciência que se pode reformar uma ideia de homem e de sociedade, mas será sem duvida a partir de uma ideia de homem e de sociedade que se pode utilizar a ciência ao seu serviço”. (Atlan, 1986, citado em Guerra, 2006, p.48).

Remetendo para o modelo de finalidades e funções de Barbier (1991), este é considerado o momento para a acção, que para Tremblay (1987), pressupõe a explicação do real, tendo em conta a Instituição Globalizante, a Vulnerabilidade das Hipóteses e o Rigor na Relação entre as Variáveis, que constituirá a modelização do sistema para a prática (Guerra, 2006, p.69 adaptado de Goyette e outros, 1987, p.37).

A planificação desta investigação consiste, essencialmente, na descrição e análise de funções para os cargos de coordenador e colaborador, assim como o estabelecimento do descritivo de competências para os mesmos cargos.

Nesta etapa, é solicitado aos coordenadores e colaboradores do departamento de Educação e Formação, enquanto parte integrante do processo de concepção do modelo de avaliação de desempenho, o preenchimento individual de um questionário de Análise Funcional de Tarefas – estudo dos conteúdos e procedimentos subjacentes à realização das funções (ver anexo 3 e 4) – visando a recolha de dados e conteúdos destas funções.

Desta forma, torna-se possível aceder de forma clara, ao conjunto das actividades exercidas.

É determinado um prazo para o preenchimento do questionário, estabelecido pelo coordenador e colaborador em conjunto, de forma a obter um registo do maior número de tarefas e respectiva descrição possível. O questionário possui uma versão electrónica para preenchimento e enviada para o endereço electrónico criado para o efeito estando identificadas as habilitações literárias e a função desempenhada pelo colaborador ou pelo coordenador.

Depois de preenchidos os questionários, estes são devolvidos, para que possa ser feita uma análise, assim como a determinação das competências implícitas.

3.1.3. Observação, avaliação e auto-avaliação

É a partir dos indicadores recolhidos no ponto anterior que o investigador vai assumir um papel de observador e avaliador, tanto para as informações recolhidas, como para o seu papel enquanto investigador.

Guerra (2006), considera que “(...) a investigação acção é uma metodologia ambiciosa que pretende conter todos os ingredientes da investigação e, mais ainda, os ingredientes da acção. O conhecimento é produzido em confronto directo com o real (...) e o saber social è produzido colectivamente pelos actores sociais” (Guerra, 2006, p.75).

Após a recolha de informação relativa às tarefas que fazem parte da função de colaborador e coordenador do Departamento de Educação e Formação, resultantes do preenchimento do questionário bem como da análise do regulamento interno, é processada a sua validação. Desta forma, tornar-se possível identificar o conjunto de competências essenciais para o exercício dessas tarefas. A partir daqui é possível criar uma grelha de descrição da função de coordenador e colaborador procurando aferir os requisitos/exigências destas funções. Estes requisitos possibilitarão a caracterização e a descrição das diferentes competências necessárias nesta actividade, atendendo às especificidades do contexto. Após a identificação das competências essenciais será elaborado um descritivo de competências para cada uma das funções, de coordenador e de colaborador (ver anexo 5 e anexo 6).

Tendo em conta as competências descritas e as tarefas identificadas é elaborada a matriz de competências, na qual se definem quais as competências implícitas na realização de cada tarefa, ou seja, quais são os requisitos exigidos para o desempenho da função. Esta matriz constituirá a base de construção do instrumento de Avaliação de Desempenho.

Através o processo de Descrição e Análise de Funções (DAF), encontram-se reunidas as condições para a concepção de instrumentos de avaliação de desempenho adequados sobre a forma de questionários. Assim, tendo por base as informações recolhidas com o questionário Análise Funcional de Tarefas nesta fase, serão concebidos, os questionários de auto-avaliação de desempenho dos coordenadores e colaborador do Departamento e Educação e Formação. Serão ainda criados os questionário de avaliação pelos superiores directos e os questionários de avaliação pelos pares. Estes instrumentos deverão ser elaborados de forma específica para o departamento.

No que respeita a auto-avaliação, o investigador deverá tomar consciência da sua importância no desenvolver das acções, do como conseguiu chegar às informações necessárias, das limitações que sentiu e também das potencialidades das informações a que chegou

Para Guerra (2006), o papel do investigador na investigação-acção é extremamente activo e interactivo, ou seja, “(...) interroga-se continuamente sobre se, para pensar o mundo, tem que se afastar dele ou mergulhar nele” (Guerra, 2006, p.75).

Esta última observação da autora, leva-nos a considerar o papel do Psicólogo do Trabalho e das Organizações, enquanto mediador entre a organização e os seus colaboradores, atentando sempre a este “jogo” ora de aproximação, ora de afastamento.

A construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho, no Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave, permitiu consciencializar os colaboradores e a própria coordenadora das suas funções no contexto de trabalho, demonstrando assim, a importância em aceder ao conjunto de especificidades da situação de trabalho em contexto real, aspecto crucial e revelador da especificidade da construção de um modelo desta natureza.

3.1.4 Reflexão Crítica e auto-crítica sobre os resultados

Para Foster- Fishman (2001), “(...) a investigação colaborativa deve promover as capacidades dos diversos participantes, providenciando formação em áreas temáticas relacionadas, desenvolvendo partilha e disseminação do conhecimento, recrutando novos membros com competências necessárias ao processo de investigação” (Foster-Fishman & Colaboradores (2001), citado por Ornelas (2008).

Há uma preocupação com a forma como se colabora, para melhor gerir e dessa forma reduzir os custos inerentes à participação. Funciona também como um impulsionador no levantamento de necessidades e sintomas de insatisfação, nos diferentes membros da organização, assim como avaliar de que forma os planos de investigação e objectivos ainda estão adaptados àquela época e àquela estrutura organizacional.

Sendo um projecto-piloto, permite que seja feita uma avaliação e um reajuste no sentido de melhor actuar de e para a empresa. Por isso mesmo, deverá ser um projecto que envolva mais departamentos inerentes à mesma até porque a inter e a multidisciplinaridade compõem o mote de um qualquer projecto de investigação-acção.

Desde a informação/interacção mais formal, à mais informal, existe informação recolhida que pode ser crucial para a avaliação e evolução do projecto. Para Edgar Morin (s/d), “À força de secundarizar o essencial em relação ao urgente, acabamos por esquecer a urgência do essencial” (Citado por Guerra, 2006, p.51).

Neste caso concreto, tendo em conta as limitações espaço-tempo da investigação, apenas foi delimitado como objecto de estudo um departamento, no qual foi aplicada a metodologia qualitativa, o desenvolvimento de uma reflexão crítica sobre as actividades desenvolvidas, poderá permitir uma melhor abordagem para acções futuras, no domínio da concepção do Modelo de Avaliação de Desempenho da Sol do Ave integrando os restantes departamentos.

3.2 Objectivos gerais e específicos

Este estudo de investigação tem como objectivo geral a concepção de um modelo de Avaliação de Desempenho (A.D.) para a Sol do Ave - Associação para o

Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave sediada em Guimarães, especificamente para um dos seus departamentos, o Departamento de Educação e Formação. Neste sentido, propuseram-se como objectivos específicos:

- i. Analisar a estrutura organizacional da Sol do Ave de forma a estabelecer contacto com a realidade da organização e com as práticas seguidas ao nível de Gestão de Recursos Humanos.
- ii. Elaborar um Plano de Actividades para a criação de um Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação - Projecto-piloto;
- iii. Definição da Missão da Sol do Ave;
- iv. Concepção e administração do Questionário de Análise de Funções de Tarefas;
- v. Concepção do Descritivo de Competências de Funções;
- vi. Concepção dos Instrumentos de Avaliação e do Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação.

3.3 Caracterização da empresa

A Sol do Ave - Associação para o Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave, é, de acordo com o seu estatuto jurídico, uma Associação de Direito Privado Sem Fins Lucrativos, regendo-se pelo Código Civil, pelos seus Estatutos, pelo regulamento Geral Interno e pelas deliberações da sua Direcção e da Assembleia-geral de acordo com os Estatutos.

A sua génese é resultado das conclusões do I Plano Estratégico do Vale do Ave, da responsabilidade da Associação de Municípios do Vale do Ave (AMAVE), apresentado em 1992, numa época em que o Vale do Ave apresentava carências ao nível da existência de Entidades que interviessem nas diferentes dinâmicas do desenvolvimento, com particular ênfase, nas suas componentes imateriais. Desde essa data, a Sol do Ave tem promovido actividades necessárias ao Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave, através de elaboração de estudos, realização de campanhas, seminários, conferências e colóquios, realização e promoção de formação profissional,

implementação de programas e projectos de âmbito económico, social e cultural, implementação de Equipamentos Sociais e Serviços, promoção de melhoria das condições de habitação, cooperação inter-regional e internacional, promoção da Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres.

A Sol do Ave iniciou a sua actividade na área da formação profissional tendo, logo no segundo ano de actividade, diversificado a sua área de actuação com um conjunto de projectos ligados à valorização dos recursos locais, com a criação da rede de clubes de emprego para o Vale do Ave, o desenvolvimento de projectos na área da cooperação transnacional. Ao longo dos anos, foi consolidando as suas áreas de actuação, sendo de particular relevo a área da formação profissional para grupos desfavorecidos, o desenvolvimento de projectos de desenvolvimento rural, tendo iniciado também a sua intervenção na área do desenvolvimento social. Nos últimos anos a Sol do Ave tem desenvolvido e consolidado a sua actividade de prestação de serviços na área da formação profissional e de gestão de projectos.

Para a prossecução destes objectivos, presentemente, a Sol do Ave tem em curso as seguintes actividades e projectos:

Na área da Educação/Formação:

- i. Cursos de Formação de Adultos
- ii. Cursos de Formação de Jovens
- iii. Centro de Novas Oportunidades (C.N.O.)

Na área do Desenvolvimento Social:

- i. Projecto *Despertar*
- ii. Contratos locais de desenvolvimento social
- iii. Projecto *In Ruas*

Na área da dinamização económica das Zonas Rurais:

- i. Gestão do Eixo III do PRODER

3.3.1 Caracterização dos recursos humanos

Relativamente aos seus recursos humanos, a Sol do Ave nos seus quadros de pessoal apresenta 34 colaboradores em regime interno não sindicalizados, sendo 30 do sexo feminino e 4 do sexo masculino. Em regime externo, como trabalhadores independentes, encontram-se 15 colaboradores. Quanto à idade, no Quadro 10 apresenta-se a distribuição por grupos etários dos colaboradores da instituição apresentam a seguinte distribuição (por grupos etários):

Quadro 10 – *Caracterização dos recursos humanos da Sol do Ave*

Grupo etário	Número de colaboradores
41-59	6
19-30	17
31-40	25
51-65	1

O quadro 11 apresenta a distribuição em número de anos de antiguidade dos 34 colaboradores da organização.

Quadro 11 – *Distribuição do número de anos de antiguidade dos colaboradores*

Idade (em anos)	Número
15	1
14	3
11	1
9	3
8	1
7	5
6	2
5	1
3	2
2	1
< 1	2

O nível de qualificação dos recursos humanos caracteriza-se em superior, técnica e especializada, sendo que a escolaridade dos colaboradores internos da Sol do Ave encontra-se distribuída no quadro 12.

Quadro 12 – *Nível de qualificação dos recursos humanos da Sol do Ave*

Nível de qualificação	Número
Licenciada em Relações Internacionais/Pós Graduação em Administração Pública	1
Licenciada em Relações Internacionais	1
9º Ano de escolaridade	2
12º Ano de escolaridade	1
Licenciada em Gestão de Empresas	1
12º Ano/ Secretariado	1
12º Ano/ Contabilidade	1
Licenciada / Sociologia/ Pós graduada em Desenvolvimento Regional	1
Engenheira Agrónoma/ Mestre Citrinos	1
Licenciada Economia	1
Licenciada Estudos Europeus	1
Licenciada Sociologia	1
4º Ano de Escolaridade	1
Licenciado Ciências da Educação	2
Licenciado Sociologia das Organizações	1
Licenciado em Educação Social	2
Licenciado em Educador de Infância	1
Licenciado em Psicologia	4
Licenciado em Serviço Social	1
12º Ano - Animador Sócio Cultural	1
Técnico Informático; licenciado	1
Técnico Informático; 12ºano	1

No que concerne à sua estrutura orgânica, a Sol do Ave apresenta o seguinte organigrama:

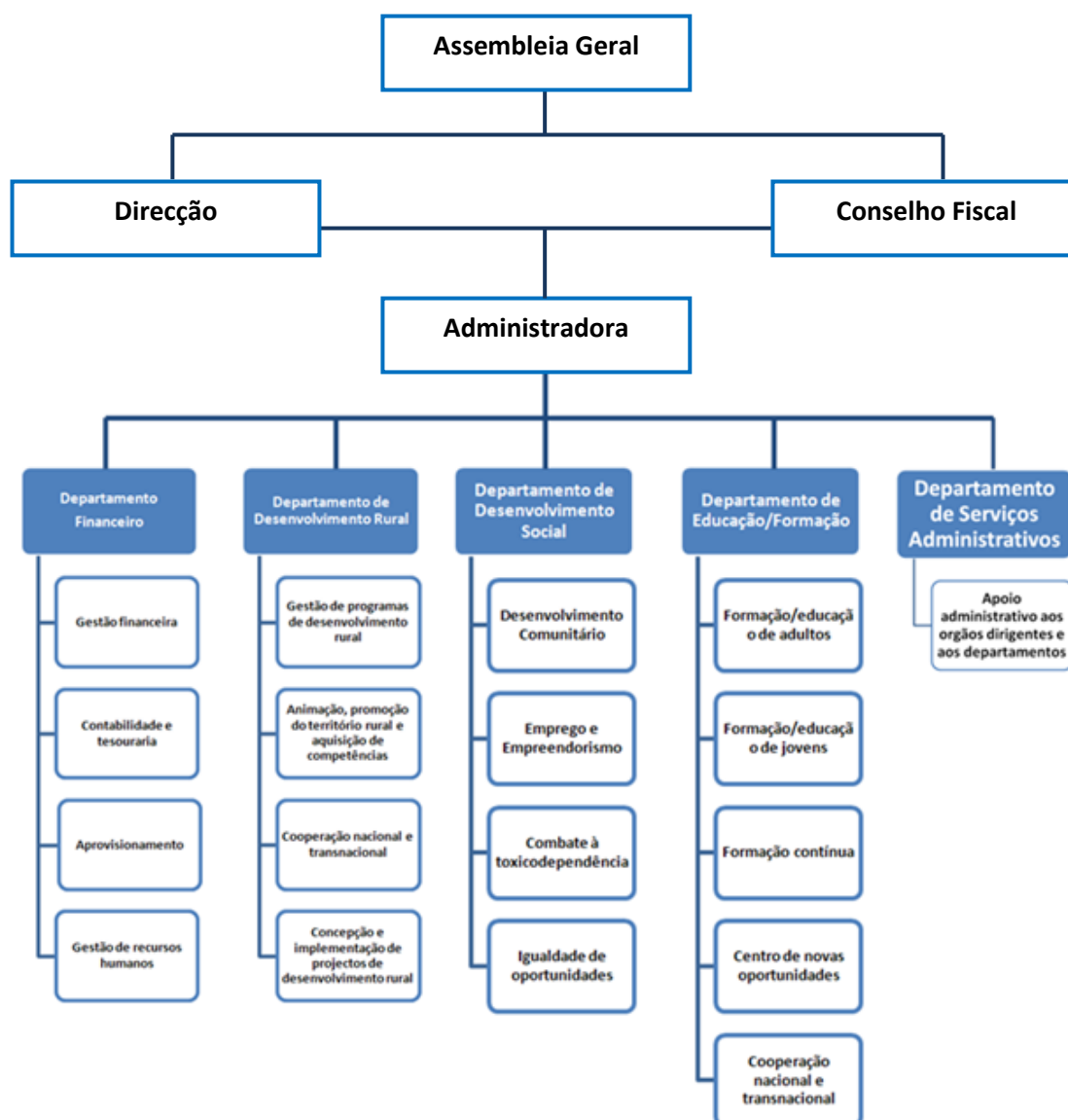


Figura 5 - Organograma da Sol do Ave

De acordo com o organograma da instituição, encontram-se distribuídas pelos diversos departamentos, as seguintes funções:

Secretaria:

- a) Telefonista/Recepcionista;
- b) Administrativa;
- c) Coordenadora.

Departamento Financeiro:

- a) Direcção Financeira;
- b) Administrativa;
- c) Técnica Administrativa /Contabilidade;
- d) Técnica Administrativo/Serviço de Pessoal.

Desenvolvimento Rural:

- a) Coordenadora do Departamento LEADER.
- b) Técnica LEADER.

Formação e Educação:

- a) Coordenador Departamento Formação; Técnica;
- b) Técnica;
- c) Coordenadora Pedagógica;
- d) Técnica.

Limpeza:

- a) Serviço de Limpezas.

Departamento Social:

- a) Coordenação;
- b) Técnico de Emprego;
- c) Educador Social;
- d) Educador de Infância;
- e) Psicóloga;
- f) Educadora Social.

Desenvolvimento Social:

- a) Coordenação;
- b) Economista;
- c) Técnica de Emprego;
- d) Psicóloga;
- e) Educóloga;
- f) Técnico Serviço Social;

- g) Animador Socio-Cultural;
- h) Técnico Informática.

Quanto ao Departamento de Educação e Formação, (departamento sobre o qual incide a presente investigação) é composto por 4 colaboradores 3 a exercerem funções de colaboradora e 1 a exercer funções de coordenadora. Os funcionários deste departamento desenvolvem actividades em 3 principais projectos educacionais e formativos: nos Cursos de Formação de Adultos, nos Cursos de Formação de Jovens bem como no Centro Novas Oportunidades. No domínio de responsabilidades do Departamento de Educação e Formação, encontra-se toda a organização e a gestão dos seguintes cursos que decorreram ao longo do ano lectivo:

Formação de adultos:

- Electromecânica de Equipamentos Industriais – B3
- Operador de sistemas Ambientais – B3
- Técnicos de Análises Laboratoriais – Secundário
- Técnicos de Controlo de Qualidade Alimentar – Secundário
- Técnicos de Acção Educativa – Secundário

Educação e Formação de Jovens:

- Electricidade - Nível II Tipo2
- Cuidados e Estética do Cabelo -Nível II Tipo2
- Práticas Técnicas Comerciais - Nível II Tipo2
- Instalação e Operação de Sistemas Informáticos - Nível II Tipo 2
- Serviço de Bar - Nível II Tipo2
- Electricidade de Instalações - Nível I Tipo3
- Cuidados e Estética do Cabelo - Nível II Tipo3

Quanto ao Centro de Novas Oportunidades, na Sol do Ave estão definidos para efeitos de atribuição de certificação escolar de nível básico e secundário e para o processo de Reconhecimento Validação e Certificação de Competências profissional (RVCC) na área dos Serviços de Apoio a Crianças e Jovens, os seguintes referenciais:

Nível Básico (B1, B2 e B3):

Tecnologias de Informação e Comunicação

Matemática para a Vida

Cidadania e Empregabilidade

Linguagem e Comunicação

Nível Secundário:

Sociedade, Tecnologia e Ciência

Cultura, Língua e Comunicação

Cidadania e Profissionalidade

3.3.2 Principais práticas de Gestão de Recursos Humanos

Relativamente à sua política de Gestão de Recursos Humanos (GRH), na Sol do Ave verifica-se uma inexistência de princípios gerais aplicados no sistema de remuneração, bem como a inexistência de processos de avaliação de desempenho. No entanto, verifica-se uma aplicação de princípios gerais no que concerne à mobilidade interna, estando estes relacionados com o número de projectos criados e desenvolvidos pelos seus colaboradores e respectivos resultados. De salientar que esta linha orientadora de princípio, justificou a última actualização de vencimentos do quadro de colaboradores da Sol do Ave.

Quanto à organização/divisão das tarefas, na Sol do Ave è seguido o princípio da polivalência. Os procedimentos de recrutamento, selecção e gestão de carreiras, são efectuados e validados por 2 coordenadores.

No que respeita à política de formação, salienta-se o facto de no passado terem existido programas de acção de formação interna, sendo que actualmente os programas de formação são desenvolvidos externamente, por outras entidades e a sua frequência é facultativa e sem implicações na qualificação, na carreira e no salário dos participantes.

3.4 Metodologia

3.4.1 Amostra

A amostra é constituída pelos colaboradores do Departamento de Educação e Formação, composto por 4 pessoas, do sexo feminino, sendo que 3 desempenham a função de colaboradora e 1 desempenha a função de coordenadora do departamento.

Quadro 13 – *Número de colaboradores por função do Departamento de Educação/Formação da Sol do Ave*

Função	Número de colaboradores
Coordenadora	1
Colaboradora	2

3.4.2 Instrumentos

Durante a realização do estudo de investigação foram utilizados um conjunto de instrumentos, a maior parte dos quais concebidos para o tema em análise. Assim, foram utilizados os seguintes instrumentos:

- a) Instrumento de Análise para Estudo de Caso - IAEC (Barros, 2002) (ver anexo 1);
- b) Plano de Actividades para a criação do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave - Departamento de Educação e Formação (ver anexo 2);
- c) Questionário de Análise Funcional de Tarefas – Colaboradora e Coordenadora (ver anexo 3 e 4 respectivamente);
- d) Descritivo de Competências de Funções de Coordenadora e Colaboradora (ver anexo 5 e 6 respectivamente);
- e) Instrumentos de Avaliação (ver anexo 7);
- f) Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação (ver anexo 8).

a) Instrumento de Análise para Estudo de Caso - IAEC (Barros, 2002)

O Instrumento de Análise para Estudo de Caso - IAEC (Barros, 2002) (ver anexo 1), é constituído por um conjunto de questões que permitem estabelecer a caracterização da estrutura organizacional da Sol do Ave, como a identificação da empresa, a análise histórica, a estrutura da empresa e a gestão dos seus recursos humanos.

b) Plano de Actividades para a criação do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave - Departamento de Educação e Formação (Projecto-piloto)

O Plano de Actividades para a criação do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave - Departamento de Educação e Formação (Projecto-piloto) (ver anexo 2) tem como objectivo, apresentar um plano de actividades para a criação de um projecto-piloto de gestão de desempenho para os colaboradores e coordenadores do Departamento de Educação e Formação. Nesse sentido, a proposta aborda todas as fases a desenvolver, imprescindíveis para o estabelecimento de qualquer processo, ou modelo de avaliação de desempenho, desde a utilização de um instrumento específico para a caracterização da instituição, passando pela criação de instrumentos de avaliação, até ao momento de concepção de modelo de avaliação de desempenho.

c) Questionário de Análise Funcional de Tarefas – Colaboradora e Coordenadora (QAFT)

Relativamente ao Questionário de Análise Funcional de Tarefas – Colaboradora e Coordenadora (QAFT), o instrumento, pensado e concebido para a realização desta investigação, contém um texto introdutório com a explicitação do propósito do questionário, bem como um conjunto de instruções e informações para o seu preenchimento. Seguidamente, é fornecido um exemplo de preenchimento do

questionário, para uma função - a de telefonista. O questionário é constituído por duas partes, a primeira composta por duas questões relativas à função desempenhada no departamento:

- 1. Definição sucinta da Função*
- 2. Enumeração das Tarefas*

A segunda parte é constituída pelas seguintes questões relativas a cada uma das tarefas que enumeradas na primeira parte:

O que faz? (descreva detalhadamente os procedimentos associados a esta tarefa)

Para quê? (indique a finalidade ou objectivo da tarefa)

Como faz? (mencione os métodos e/ou equipamentos utilizados)

Quando faz? (refira a percentagem média de tempo ocupada por dia/semana na realização desta tarefa)

Observações:

- 1. Que outras pessoas desempenham também esta tarefa?*
- 2. Qual o volume diário da tarefa?*
- 3. Outras.*

d) Descritivo de Competências de Funções para colaboradora e coordenadora do Departamento de Educação da Sol do Ave

O Descritivo de Competências de Funções para colaboradora e coordenadora do Departamento de Educação da Sol do Ave (ver anexo 5 e anexo 6 respectivamente), é um documento composto pelas competências exigidas para o desempenho destas funções, 7 para a função de colaborador e 11 para a função de coordenador, a respectiva descrição e itens identificadores para avaliação para cada uma das competências enumeradas

e) Instrumentos de avaliação

Os instrumentos de avaliação são constituídos pelos questionários de auto-avaliação de desempenho dos coordenadores e do colaborador do Departamento de Educação e Formação, os questionários de avaliação pelos superiores directos e os questionários de avaliação pelos pares (ver anexo 7). Cada documento é composto por um cabeçalho para preenchimento da identificação do avaliador, do avaliado e a data de preenchimento, seguindo-se o texto de contextualização acerca da solicitação.

Posteriormente, é pedido o preenchimento considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, numa escala graduada de “Não Se Aplica” a “Muito Bom”.

f) Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave –Departamento de Educação e Formação

O Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave - Departamento de Educação e Formação, delimita um conjunto de questões de natureza normativa. O quadro 15 apresenta as partes e respectivos artigos que compõem a estrutura do documento.

Quadro 14 – *Estrutura do Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave - Departamento de Educação e Formação*

Parte – Número	Artigo - Número
I - Objecto e Âmbito de Aplicação	1º - Objecto e âmbito de aplicação
II – Componentes	2º - Tipos de componentes
	3º - Competências comportamentais

	4º - Competências específicas
III – Sistema de Classificação	5º - Escala de avaliação 6º - Sistema de classificação
IV – Intervenientes	7º - Intervenientes na avaliação 8º - Avaliadores 9º - Comissão de coordenação da avaliação
V – Operacionalização	10º - Periodicidade 11º - Confidencialidade 12º - Fases do processo 13º - Auto-avaliação 14º - Avaliação pelos superiores directos 15º - Avaliação pelos colaboradores 16º - Recolha de Dados 17º - Harmonização das Avaliações 18º - Entrevista de Gestão de Desempenho 19º - Divulgação dos resultados 20º - Recurso

3.4.3 Procedimentos

a) Reunião Inicial

Através de uma reunião com a responsável da Sol do Ave pelo projecto, iniciou-se todo um conjunto de procedimentos que conduziram à criação do Modelo de Avaliação de Desempenho na Sol do Ave. Esta ocasião foi aproveitada para estabelecer objectivos de carácter inicial e o respectivo planeamento, servindo ainda para a responsável da instituição expressar quais as expectativas e motivações relativamente a um projecto desta natureza. Nesse sentido, ficou delimitado o objecto da intervenção da criação do Modelo de Avaliação de Desempenho ao Departamento de Educação e Formação. O momento foi igualmente aproveitado para a disponibilização dos documentos internos da instituição. Foram igualmente enquadrados os passos seguintes, nomeadamente com a administração da Instrumento de Análise para Estudo de Caso (IAEC) (Barros, 2002).

b) Administração do Instrumento de Análise para Estudo de Caso (IAEC) (Barros, 2002)

A segunda actividade passou pela utilização do Instrumento de Análise para Estudo de Caso – IAEC (Barros, 2002), (ver anexo 1), de forma a obter elementos caracterizadores da Sol do Ave, e assim estabelecer contacto com a realidade da organização. A sua administração procedeu-se através da consulta e análise detalhada dos documentos internos existentes, nomeadamente o Regulamento de Funcionamento e dos Estatutos da Sol da Ave e do respectivo organigrama, permitindo aceder de forma detalhada a todas as relações de hierarquia existentes na instituição. Posteriormente, estabeleceu-se uma reunião com a responsável da instituição, com a duração de 40 minutos, com o intuito de validar o questionário e os dados recolhidos e para obter toda a restante informação não disponível na documentação consultada.

c) Elaboração do Plano de Actividades para a criação de um Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação (Projecto-piloto)

Com a conclusão da administração do Instrumento de Análise para Estudo de Caso (IAEC), (Barros, 2002) que permitiu aceder a um vasto conjunto de informações relacionada com a Instituição, deu-se início à terceira actividade - a elaboração de um Plano de Actividades para a criação de um Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação - Projecto-piloto (ver anexo 2).

Ao longo desta actividade, procurou-se que fossem contemplados todos os elementos essenciais, possíveis de equacionar até à data, para a construção do modelo de gestão de desempenho. Com este documento, procurou-se igualmente, por um lado, sensibilizar os responsáveis pela instituição para a importância da utilização, enquanto ferramenta ao serviço da Gestão dos Recursos Humanos, da gestão de desempenho. Por outro lado, apresentar os procedimentos a levar a cabo de forma a responder às questões chave presentes na concepção de qualquer modelo de avaliação de desempenho:

- Para quê avaliar? (Decorrente dos objectivos estratégicos da Sol do Ave)
- O que avaliar? (Implica um conhecimento do trabalho real, elaboração da Descrição e Análise de Funções - DAF)
- Como avaliar? (Associado à criação de um instrumento resultante da descrição de competências)
- Quem avalia? (A ser equacionado numa perspectiva de avaliação global - 360°)
- Quando avaliar? (A decidir em conjunto com a direcção)

Neste sentido, os procedimentos propostos no plano de actividades passaram pela administração de um Questionário de Análise Funcional de Tarefas (QAFT), (ver anexo 3) com a correspondente análise que permitiu estabelecer o descritivo de competências (ver anexo 5 e anexo 6) para as funções de coordenadora e colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave. Posteriormente desenvolveram-se os questionários de avaliação a integrar num futuro processo de avaliação bem como o respectivo Regulamento de Funcionamento.

d) Reunião com a direcção

Após a disponibilização do documento (QAFT), foi agendada uma reunião, com a presença da Administradora e da responsável pelo Departamento de Educação e Formação, tendo-se decidido pela prossecução das actividades constantes no documento. A reunião teve a duração de 40 minutos, e foi igualmente aproveitada por todos os intervenientes para expor opiniões e trocar impressões sobre o processo de construção do Modelo de Avaliação de Desempenho.

e) Concepção e administração do Questionário de Análise de Funções de Tarefas

No seguimento da proposta apresentada - Plano de Actividades para a criação de um Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação (Projecto-piloto) (ver anexo 2) – e após o devido consentimento da Direcção da Sol do Ave, procedeu-se à fase seguinte, com a administração do Questionário de Análise Funcional de Tarefas – QAFT (ver anexo 3 e anexo 4).

f) Reunião com as colaboradoras e com a coordenadora

Nesta fase, foram agendadas reuniões individuais com cada colaboradora e coordenadora do departamento de Educação e Formação, com a duração aproximada de 15 minutos, em que lhes era solicitado, enquanto parte integrante do processo de concepção do modelo de avaliação de desempenho, o preenchimento individual de um questionário de Análise Funcional de Tarefas – estudo dos conteúdos e procedimentos subjacentes à realização das funções – visando a recolha de dados e conteúdos destas funções. Além da apresentação do questionário, foi também comunicado o prazo de entrega (cerca de 2 semanas). Terminado esse período os questionários foram devolvidos devidamente preenchidos.

g) Concepção do Descritivo de Competências de Funções (DCF)

Após a recolha dos questionários preenchidos, procedeu-se à sua análise tendo por objectivo estabelecer, com base no conjunto de tarefas que os colaboradores e coordenadores do departamento referiram executar, o conjunto de requisitos, ou de competências, exigidos para o desempenho das duas funções. A realização desta análise, permitiu completar o quadro de tarefas e actividades realizadas com os respectivos requisitos implícitos na sua execução.

h) Restituição e validação dos questionários DCF

Esta informação foi posteriormente restituída aos colaboradores e à coordenadora do departamento, para que efectuassem a sua própria análise permitindo-lhes, desta forma, uma participação crítica e individual, enquanto elementos centrais num processo desta natureza.

i) Sessão para apresentação e validação do Descritivo de Competências de Funções (QCF) para a função de colaboradora e de coordenadora do Departamento de Educação e Formação

Esta sessão de validação do Descritivo de Competências de Funções (QCF) para a função de colaboradora do Departamento de Educação e Formação é constituído por um conjunto de tópicos ou de questões orientadoras junto das colaboradoras do Departamento, com o objectivo de validar o respectivo QCF. Foram determinadas as seguintes questões a ter em conta na discussão:

- a) A opinião das colaboradoras e da coordenadora sobre o QCF;
- b) A opinião das colaboradoras e da coordenadora relativamente à fidelidade e veracidade:
 - a. das competências referidas;

- b. da descrição das competências;
 - c. dos itens de avaliação das competências.
- c) A opinião das colaboradoras e da coordenadora acerca da sua participação no processo de desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho.

Este procedimento realizou-se uma primeira sessão com as colaboradoras, com a duração aproximada de 30 minutos, e posteriormente com a coordenadora, com a duração aproximada de 25 minutos, tendo permitido aos elementos do Departamento a oportunidade de expressarem a sua opinião sobre a informação presente no Descritivo de Competências de Funções (ver anexo 5 e 6), previamente devolvido.

Em ambas as ocasiões foi demonstrado de forma inequívoca total concordância com as informações descritas no documento tendo, por conseguinte, validado o documento (ver anexo 9). Foi ainda possível solicitar às colaboradoras e à coordenadora comentários e opiniões associadas ao processo da criação do projecto-piloto, aproveitando a ocasião para contextualizar todo o conjunto de actividades realizadas até ao momento.

j) Concepção dos Instrumentos de Avaliação e do Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação (Projecto-piloto)

Com a conclusão da actividade da Concepção do Descritivo de Competências de Funções, encontravam-se reunidas as condições para a concepção de instrumentos de avaliação de desempenho adequados sobre a forma de questionários. Assim, tendo por base as informações recolhidas com o Questionário Análise Funcional de Tarefas, nesta fase, concebidos, os questionários de auto-avaliação de desempenho dos coordenadores e colaborador do Departamento de Educação e Formação. Foram ainda criados os questionário de avaliação pelos superiores directos e os questionários de avaliação pelos pares. Estes instrumentos foram elaborados de forma específica para o departamento.

Nesta fase de actividades foi ainda concebido um regulamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação

(Projecto-piloto). Este documento, ainda que de carácter inicial e, naturalmente susceptível a futuras alterações, teve como objectivo estabelecer um conjunto de normas iniciais para o funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação (Projecto-piloto).

4. Apresentação dos resultados

Os resultados obtidos na concepção do Modelo de Avaliação de Desempenho para o Departamento de Educação e Formação, a seguir apresentados, encontram-se organizados de acordo com as actividades desenvolvidas, previamente planeadas, e representam o resultado da sua execução, a saber (i) Questionário de Análise de Funções de Tarefas; (ii) Descritivo de Competências de Funções; (iii) Instrumentos de Avaliação; (iv) Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação.

4.1 Questionário de Análise de Funções de Tarefas

Foi solicitado aos coordenadores e colaboradores do departamento de Educação e Formação, enquanto parte integrante do processo de concepção do modelo de avaliação de desempenho, o preenchimento individual de um questionário de Análise Funcional de Tarefas – estudo dos conteúdos e procedimentos subjacentes à realização das funções – visando a recolha de dados e conteúdos destas funções. Na figura 6 encontra-se apresentado Questionário de Análise de Funções para a função de Colaboradora, enquanto que na figura 7, encontra-se apresentado o Questionário de Análise de Funções para a função de Coordenadora.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
1.	Concepção de candidaturas.	1. Análise de referenciais.	1. Para vermos quais os percursos formativos disponíveis para cada tipologia (modalidade/currículo).	1.1 Consulta do Catálogo Nacional de Qualificações através da Internet.	2 Vezes por ano.	Capacidade de análise e interpretação; Utilização adequada de ferramentas informáticas;
		2. Análise da legislação e regulamentos específicos dos programas financiadores.	2. Para vermos as linhas de financiamento disponíveis bem como as linhas orientadoras dos programas.	2.1 Consulta de legislação e outra informação na Internet.		Capacidade de análise e interpretação; Interpretação e Integração de linguagem jurídica
		3. Elaboração da proposta de intervenção.	3. Para apresentação à Direcção.	3.1 Elaboração de um documento com os diversos cursos propostos.		Capacidade de organização;
		4. Elaboração da candidatura.	4. Para submeter a financiamento.	4.1 Calendarização; 4.2 Orçamentação; 4.3 Desenho curricular; 4.4 Contactos; 4.5 Constituição de parcerias; 4.6 Registo de informação no SIGO (Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa); 4.7 Registo de informação no SIFSE (Sistema Integrado de Informação do fundo Social Europeu).		Capacidade de organização;
2.	Planeamento da intervenção formativa.	1. Recalendarização.	1. Para organizar temporalmente as acções formativas.	1.1 Elaboração do mapa com as datas de início e de fim (documento em Excel).	2 Vezes por ano	Capacidade de organização; Utilização adequada de ferramentas informáticas;
		2. Reorçamentação.	2. Para afectar temporalmente de forma correcta os recursos existentes.	2.1 Documento em Excel.		Capacidade de organização; Utilização adequada de ferramentas informáticas;

Figura 6 - Questionário de Análise de Funções para a função de Colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
		3. Apresentação de proposta de constituição da Equipa Pedagógica.	3. Para afectar os recursos humanos a cada acção.	3.1 Documento em Word.		Capacidade de organização; Utilização adequada de ferramentas informáticas;
3.	Organização da intervenção formativa.	1. Divulgação das acções.	1. Para dar a conhecer a oferta formativa.	1.1 Página na Internet 1.2 Material informativo, 1.3 Comunicado aos órgãos de comunicação social; 1.4 Contactos institucionais.	1. Sempre que inicia um projecto formativo. Restantes: Efectuada 1 vez por curso.	Capacidade de comunicação;
		2. Selecção dos formandos.	2. Para a constituição dos grupos de formação.	2.1 Recepção das fichas de inscrição, 2.2 Verificação de pré – requisitos; 2.3 Testes 2.4 Entrevista de selecção, 2.5 Análise dos testes 2.6 Análise de entrevistas 2.7 Realização de grelhas 2.8 Definição dos grupos.		Capacidade de organização; Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção; Capacidade de análise e interpretação; Capacidade de comunicação;
		3. Selecção dos formadores.	3. Para a constituição final das Equipas Pedagógicas.	3.1 Análise de CV's, 3.2 Análise de pré – requisitos, 3.3 Apresentação da proposta.		Capacidade de organização; Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção;
		4. Elaboração dos horários.	4. Para a distribuição temporal dos módulos.	4.1 Contacto com formadores, 4.2 Verificação de disponibilidade, 4.3 Elaboração do horário (documento em Excel).		Capacidade de organização; Capacidade de comunicação;
		5. Distribuição das salas.	5. Para uma melhor adequação das instalações ao tipo de formação realizada.	5.1 Verificação da disponibilidade de salas, 5.2 Atribuição de uma sala para cada curso.		Capacidade de organização;

Figura 6 - Questionário de Análise de Funções para a função de Colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

		6. Preparação dos instrumentos pedagógicos.	6. Para adequar os instrumentos pedagógicos às especificidades de cada tipologia de intervenção, para a uniformização dos procedimentos técnico-pedagógicos.	6.1 Análise das orientações técnicas das entidades reguladoras, 6.2 Construção dos instrumentos pedagógicos.		Capacidade de organização;
		7. Preparação das Equipas pedagógicas.	7. Para transmitir às equipas orientações gerais sobre o funcionamento da formação.	7.1 Reunião pedagógica preparatória 7.2 Distribuição e apresentação do “Dossier do Formador”.		Relacionamento interpessoal; Capacidade de organização; Capacidade de comunicação;
		8. Procedimentos administrativos junto da DREN (Direcção Regional de Educação do Norte) / IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional).	8. Para o cumprimento de obrigações administrativo – burocráticas.	8.1 Registo de informação no SIGO e no SIIFSE.		Capacidade de organização; Utilização adequada de ferramentas informáticas;
Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
4.	Acompanhamento da intervenção formativa.	1. Recepção aos formandos.	1. Para a transmissão de orientações gerais sobre o funcionamento do curso.	1.1 Distribuição do horário; 1.2 Fornecimento do documento informativo sobre subsídios e formas de os obter; 1.3 Orientações pedagógicas; 1.4 Distribuição do material pedagógico; 1.5 Verificação da entrega da documentação obrigatória.	1. Sempre que inicia um curso.	Capacidade de organização; Capacidade de comunicação;
		2. Celebração de contratos com formandos e formadores.	2. Para dar cumprimento à legislação em vigor.	2.1 Em documento do Word, em formato adequado ao tipo de curso.	2. Sempre que inicia um curso.	Capacidade de organização;
		3. Organização do Dossier Técnico Pedagógico.	3. Para o arquivo da documentação obrigatória relativa ao curso.	3.1 Concepção de dossiers de acordo com as orientações legais.	3. Sempre que inicia um curso.	Capacidade de organização;
		4. Processamento a formandos e formadores.	4. Para a atribuição dos subsídios e de honorários aos formadores, manter actualizado o registo de execução física dos projectos.	4.1 Levantamento e análise das folhas de sumário / presenças 4.2 Contabilização e classificação das faltas dos formandos, 4.3 Verificação do cumprimento do cronograma, 4.4 Verificação do correcto preenchimento da folha de	4. Uma vez por mês.	Capacidade de organização;

Figura 6 - Questionário de Análise de Funções para a função de Colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

			sumário / presenças, 4.5 Inserção de dados nos sistemas informáticos específicos, 4.6 Entrega e recolha de recibos de formandos e formadores, 4.7 Análise do volume de formação executado e a executar.		
	5. Gestão do horário.	5. Para garantir o correcto cumprimento do plano curricular.	5.1 Controlo do horário (gestão de troca de horários de formadores).	5. Diariamente.	Capacidade de organização;
	6. Acompanhamento a formandos.	6. Para garantir o bom funcionamento dos grupos.	6.1 Visitas diárias às salas de formação, 6.2 Auscultação dos formandos 6.3 Mediação e gestão de conflitos 6.4 Apoio administrativo aos formandos: 6.4.1 Declarações, 6.4.2 Horários 6.4.3 Contacto com entidades responsáveis pelo encaminhamento, 6.5 Contacto com os encarregados de educação; 6.6 Orientação pedagógica dos formandos.	6. Diariamente.	Relacionamento interpessoal; Capacidade de comunicação;
	7. Acompanhamento a formadores.	7. Para garantir o bom funcionamento dos grupos.	7.1 Visitas às salas, 7.2 Contactos pessoais diários 7.2 Reuniões.	7. Diariamente.	Relacionamento interpessoal; Capacidade de comunicação; Capacidade de organização;
	8. Organização da Formação em Contexto Real de Trabalho.	8. Para garantir o cumprimento da componente de formação em contexto real de trabalho.	8.1 Contacto com entidades enquadradoras, 8.2 Encaminhamento de formandos, 8.3 Preparação de documentação de apoio, 8.4 Celebração de contratos com entidades, 8.5 Celebração de contratos com formandos 8.6 Celebração de contratos com formadores, 8.7 Acompanhamento à realização da componente.	8. No final do curso.	Capacidade de comunicação; Capacidade de organização;

Figura 6 - Questionário de Análise de Funções para a função de Colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
5.	Balço final da intervenção formativa.	1. Encerramento dos Projectos.	1. Para finalizarmos a intervenção formativa.	1.1 Verificação do Dossier Técnico Pedagógico, 1.2 Completar o dossier Técnico Pedagógico, 1.3 Proceder à certificação dos formandos nos sistemas informáticos específicos, 1.4 Efectuar o registo da execução final nos sistemas informáticos específicos, 1.5 Preparação de declarações comprovativas da experiência formativa 1.6 Preparação de declarações para a contagem de tempo de serviço dos formadores.	1. No final do curso.	Capacidade de organização; Utilização adequada de ferramentas informáticas;

Figura 6 - Questionário de Análise de Funções para a função de Colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
1.	Planeamento das actividades do Departamento e do Centro Novas Oportunidades.	1. Elaboração do Plano de Actividades anual do Departamento, incluindo a Formação e o CNO (Centro de Novas Oportunidades): - Análise das candidaturas disponíveis - Análise da realidade social de trabalho local	1. Para definição da estratégia de desenvolvimento, objectivos e actividades anuais do Departamento, incluindo CNO.	1.1 Reunião com a Administração para definição de estratégia; 1.2 Reunião com equipa para definição de actividades e objectivos; 1.3 Análise de documentos escritos; 1.4 Redacção de documento final.	1. 1 vez por ano, ocupando cerca de 14-21 horas.	Capacidade de comunicação; Capacidade de organização; Planeamento; Relacionamento interpessoal. Capacidade de análise e interpretação
		2. Operacionalização da actividade formativa	2. Para definição, juntamente com a Administradora e Directora Financeira, dos recursos humanos e físicos a afectar, para aferir da necessidade de adquirir novos recursos, para programação física das acções (datas de início, divulgação, selecção de formandos e formadores).	2. Reunião com a Administradora e a Directora Financeira, tendo em consideração os recursos existentes (ocupados e livres), as actividades em curso e as necessidades da associação.	2. Sempre que estão cursos para iniciar, uma média de 2 vezes por ano.	Capacidade de comunicação; Planeamento; Capacidade de organização; Capacidade de análise e interpretação.
2.	Monitorização das actividades do Departamento e do Centro Novas Oportunidades	1. Organização de reuniões de coordenação semanais: uma com a equipa da formação e outra com a do CNO.	1. Para planeamento em equipa das actividades a desenvolver semanalmente, para distribuição de tarefas, para monitorização das actividades em curso e introdução de correcções, assim como para discussão e resolução conjunta e atempada de dificuldades/problemas.	1.1 Pré-organização dos assuntos a tratar; 1.2 Transmissão dos mesmos às equipas; 1.3 Reunião com as equipas adoptando um método participativo, ou seja, incentivando a que todos transmitam as suas ideias, propostas, preocupações, resultando em decisões, sempre que possível, conjuntas.	1. 2 vezes por semana (1 p/ equipa de formação + 1 para equipa do CNO), ocupando uma média 2h/reunião.	Capacidade de organização; Planeamento; Capacidade de comunicação; Relacionamento interpessoal; Capacidade de liderança.
		2. Monitorização dos dados de execução física no SIIFSE (Sistema Integrado de Informação do fundo Social Europeu) e SIGO (Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa).	2. Para verificação das taxas de execução.	2. Consulta, através da internet, o SIIFSE e o SIGO.	2. 1 vez p/semana.	Capacidade de análise e interpretação; Utilização adequada de ferramentas informáticas;

Figura 7 - Questionário de Análise de Funções para a função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
3.	Proposta e Concepção de Candidaturas.	1. Pesquisa de novas oportunidades de candidaturas.	1. Para conseguir novas actividades para a associação, assim como para dar continuidade às já existentes e/ou como forma de complementar as mesmas.	1.1 Consulta de várias páginas de internet: QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional), POPH (Programa Operacional do potencial Humano), ANQ (Agência Nacional para a Qualificação), UE (União Europeia), Segurança Social, MTSS (Ministério do Trabalho e da Segurança Social), ME (Ministério da Economia), etc.	1. Diariamente	Capacidade de análise e interpretação; Utilização adequada de ferramentas informáticas;
		2. Análise das condições das candidaturas abertas.	2. Para aferir do interesse efectivo das mesmas para a associação, se se enquadram nos objectivos e missão da mesma, assim como para verificar as suas condições financeiras.	2.1 Análise da respectiva regulamentação.	2. Sempre que se encontram abertas candidaturas, aproximadamente , 6 vezes por ano.	Capacidade de análise e interpretação; Interpretação e integração de linguagem jurídica.
		3. Proposta de novas candidaturas à Direcção	3. Para análise e decisão sobre as propostas efectuadas.	3.1 Elaboração de uma Informação/proposta, com as condições de candidatura, proposta de projecto e potenciais benefícios do mesmo para a associação.	3. Sempre que surjam convites à apresentação de novas candidaturas de interesse para a associação, numa média de 4 vezes por ano.	Iniciativa; Planeamento; Capacidade de organização; Capacidade de Comunicação;

Figura 7 - Questionário de Análise de Funções para a função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

		4. Concepção das candidaturas, especificamente, no que toca à fundamentação da mesma, à caracterização da associação, à definição dos objectivos gerais e específicos e à definição geral das acções. No que respeita ao CNO, efectua toda a candidatura com a excepção do orçamento.	4. Para que com base naqueles documentos, as técnicas do departamento possam dar continuidade à candidatura no que respeita às suas partes mais específicas (orçamentos, planos curriculares, métodos de avaliação, etc.). No caso do CNO, para submissão ao programa financiador.	4.1 Elaboração de textos; 4.2 Preenchimento de formulários.	4. Média de 2 a 3 vezes por ano.	Planeamento; Capacidade de organização; Capacidade de Comunicação;
Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
4.	Organização da actividade formativa	1. Divulgação das acções.	1. Para dar a conhecer a oferta formativa ao exterior.	1.1 Aprovação e assinatura dos comunicados à imprensa elaborados pelas técnicas do departamento, 1.2 Entrevistas às rádios e jornais locais; 1.3 Contactos com diversas entidades parceiras e/ou potenciais parceiras. CNO: 1.4 Elaboração de comunicados à imprensa. 1.5 Contactos institucionais.	Sempre que inicia um projecto formativo.	Iniciativa; Capacidade de Comunicação;
		2. Selecção dos formandos.	2. Para a constituição dos grupos de formação.	2.1 Participação na aplicação de testes 2.2 Elaboração de entrevista de selecção, 2.3 Análise dos testes 2.4 Análise de entrevistas 2.5 Decidir junto com a equipa os formandos a seleccionar. Actualmente, este processo de selecção passa muito pelo CNO, sendo a Técnica de Diagnóstico envolvida no mesmo.		Planeamento; Capacidade de Comunicação; Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.

Figura 7 - Questionário de Análise de Funções para a função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

		3. Selecção dos formadores.	3. Para a constituição final das Equipas Pedagógicas.	3.1 Análise das propostas efectuadas pelas técnicas; 3.2 Discussão e decisão das mesmas com a Administradora.		Capacidade de análise e interpretação; Capacidade de Comunicação; Capacidade de decisão.
5.	Representação externa da associação	1. Representação da Sol do Ave em reuniões com outras entidades, designadamente: AMAVE (Associação de Municípios do Vale do Ave), Câmaras, Rede Social, DREN, IEF, Segurança Social, Centro de Emprego, CNO's, Empresas, entre outras.	1. Para discussão de assuntos relacionados com projectos e/ou parcerias assumidas ou a assumir pela associação.	1.1 Participação activa na reunião, defendendo a posição da Sol do Ave.	1. Numa média de uma/duas vezes por semana.	Capacidade de Comunicação; Relacionamento interpessoal;
		2. Representação da Sol do Ave em Seminários e em Workshops.	2. Para dar a conhecer projectos e boas práticas da associação.	2.1 Participação como oradora.	2. Numa média de duas vezes por ano.	Capacidade de Comunicação; Relacionamento interpessoal.
Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
6.	Estabelecimento de contactos institucionais e estabelecimento de parcerias	1. Estabelecimento de contactos institucionais com o POPH, IEF, DREN, Câmaras, Centros de Emprego, Outras entidades públicas e privadas.	1. Para esclarecimento de dúvidas relativas aos projectos em curso, para concertação de novos projectos, assim como para estabelecimento de parcerias (no âmbito da formação e do CNO).	1.1 Contacto telefónico 1.2 Escrito (Ofício/Fax)	1. Sempre que surjam novas dúvidas relacionadas com projectos em curso; Sempre que surjam novas actividades/projectos.	Capacidade de Comunicação; Iniciativa;
		2. Estabelecimento de parcerias	2. Para esclarecimento de dúvidas relativas aos projectos	2.1 Contacto telefónico;	2. Sempre que	

Figura 7 - Questionário de Análise de Funções para a função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

		com outras entidades.	em curso, para concertação de novos projectos, assim como para estabelecimento de parcerias (no âmbito da formação e do CNO).	2.2 Envio de proposta escrita de parceria; 2.3 Reunião para acertar a efectivação da parceria.	surjam novas actividades/projectos.	Capacidade de Comunicação;
7.	Ligação do Departamento à Direcção	1. Elaboração de Informações/relatórios à Direcção.	1. Dar conhecimento do desenvolvimento de projectos em curso, ou propor novos projectos.	1.1 Redacção de propostas e/ou informações escritas.	1. No que toca ao CNO mensalmente, no que respeita à formação sempre que se fazem candidaturas	Capacidade de Comunicação; Capacidade de organização;
		2. Reuniões com a Administradora.	2. Para acompanhamento das actividades em curso, planeamento de novas e resolução de problemas.	2.1 Preparação prévia dos assuntos a discutir; 2.2 Apresentação dos assuntos a discutir.	2. Três/quatro vezes por semana.	Capacidade de liderança; Capacidade de Comunicação; Capacidade de organização; Planeamento;
		3. Participação em reuniões da Direcção	3. Dar conhecimento do desenvolvimento de projectos em curso, ou propor novos projectos.	3.1 Preparação prévia dos assuntos a discutir; 3.2 Apresentação dos assuntos a discutir.	3. Sempre que solicitado (3 a 4 vezes ao ano).	Capacidade de liderança; Capacidade de Comunicação; Capacidade de organização; Planeamento; Relacionamento interpessoal;

Figura 7 - Questionário de Análise de Funções para a função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
8.	Elaboração e Análise de Relatórios	1. Redacção de Relatórios de Actividades anuais do Departamento e do CNO	1. Para análise e aprovação da Direcção e posterior aprovação pela Assembleia Geral.	<p>1.1 Recolha da informação necessária;</p> <p>1.2 Análise da informação recolhida;</p> <p>1.3 Tratamento da informação recolhida;</p> <p>1.3 Redacção do relatório do departamento.</p> <p>1.4 Envio do relatório do departamento à Administradora para análise e sua inclusão no Relatório de Actividades da Associação.</p> <p>1.5 Redacção do relatório do CNO;</p> <p>1.6 Envio do relatório do CNO à Administradora e ao Presidente da Sol do Ave para aprovação e posterior submissão à Agência Nacional para a Qualificação.</p>	1. Uma vez por ano.	Capacidade de análise e interpretação; Capacidade de organização; Capacidade de comunicação;
		2. Análise de relatórios finais da actividade formativa da associação	2. Para posterior envio aos programas financiadores.	<p>2.1 Leitura dos relatórios efectuados pelas técnicas responsáveis;</p> <p>2.2 Rectificações aos relatórios se necessário;</p> <p>2.3 Assinatura dos relatórios</p> <p>2.4 Envio dos relatórios aos programas financiadores.</p>	2. Uma vez por ano.	Capacidade de análise e de interpretação.

Figura 7 - Questionário de Análise de Funções para a função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

9.	Análise e Decisão dos Pedidos de Transferência do CNO	1. Análise e decisão sobre os pedidos de transferência do CNO da Sol do Ave para outros CNO	1. Para analisar os motivos destes pedidos e aferir da sua conformidade com as condições em vigor para autorização dos mesmos e posterior decisão.	<p>1.1 Pedido de parecer à técnica de Diagnóstico</p> <p>1.2 Análise dos motivos alegados;</p> <p>1.3 Estabelecimento de contacto telefónico ou pessoal com o requerente para esclarecimento de dúvidas</p> <p>1.4 Estabelecimento de contacto telefónico com o coordenador do CNO de destino para esclarecimento de dúvidas;</p> <p>1.5 Decisão sobre o pedido de transferência;</p> <p>1.6 Encaminhamento da decisão para a Administrativa do CNO para preparação dos ofícios ao requerente e ao CNO de destino a dar conhecimento da decisão.</p>	1. Pelo menos uma vez por semana, em média.	Relacionamento interpessoal; Capacidade de análise e interpretação; Capacidade de comunicação; Capacidade de decisão.
Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
10.	Tarefas Administrativo-burocráticas	<p>1. Organização de Dossiers.</p> <p>2. Elaboração de fax's e ofícios.</p> <p>3. Requisições de material.</p>	<p>1. Para arquivo/organização dos assuntos, a saber: dossiers de candidaturas, de projectos sob minha responsabilidade, de legislação, de orientações técnicas, etc.</p> <p>2. Para esclarecimento de dúvidas, para prestar/solicitar informações, para estabelecimento de parcerias, etc, de assuntos do CNO e de assuntos transversais do Departamento</p> <p>3. Para seu posterior envio à Secretaria e aquisição de material.</p>	<p>1.1 Requisição de Dossiers à Secretaria</p> <p>1.2 Organização de Dossiers com lombada identificativa e índice organizativo;</p> <p>1.3 Arquivo dos documentos respectivos.</p> <p>2.1 Solicitação de referências de ofício/fax à secretaria</p> <p>2.2 Redacção de ofícios;</p> <p>2.3 Entregue de ofícios na Secretaria para envio.</p> <p>3.1 Preenchimento de requisições de material.</p>	<p>1. 1h/semana</p> <p>2. 1h/semana</p> <p>3. 3h/mês</p>	<p>Capacidade de organização.</p> <p>Capacidade de organização; Capacidade de comunicação.</p> <p>Capacidade de organização.</p>

Figura 7 - Questionário de Análise de Funções para a função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

		4. Autorização de férias.	4. Para planeamento de férias dos RH do Departamento.	4.1 Compilação os pedidos de férias dos RH do Departamento; 4.2 Elaboração do mapa de férias.	4. 1 vez por ano	Planeamento; Capacidade de organização; Capacidade de decisão.
		5. Justificação de faltas.	5. Para validação das justificações apresentadas e decisão sobre o seu tratamento, para posterior decisão da administração.	5.1 Verificação das justificações apresentadas 5.2 Registo do despacho no formulário de pedido de justificação.	5. 2/3 vezes por mês	Capacidade de organização; Capacidade de decisão.
		6. Validação de Boletins de Itinerário.	6. Para seu posterior tratamento por parte dos serviços de contabilidade.	6.1 Assinatura dos Boletins de Itinerário.	6. 1 vez por mês	Capacidade de organização;
11.	Atendimento	1. Atendimento pessoal ou telefónico de pessoas/organizações.	1. Para prestar informações mais específicas sobre projectos formativos e/ou CNO, para encaminhamento para outras respostas da Sol do Ave, para posterior informação da Administração.	1.1 Atendimento pessoal; 1.2 Atendimento telefónico; 1.3 Prestação dos esclarecimentos necessários; 1.4 Encaminhamento para outras técnicas, sempre que necessário.	1. Atendimento telefónico: 3 a 4 vezes ao dia (poderá ocupar uma média global de 30m a 1h); atendimento pessoal – 3 a 4 vezes por semana (poderá ocupar até 3h/semana.	Relacionamento interpessoal; Capacidade de comunicação;

Figura 7 - Questionário de Análise de Funções para a função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

Com este procedimento, foi possível aceder de forma clara, ao conjunto das tarefas exercidas e às respectivas competências implícitas para a sua execução.

4.2 Descritivo de Competências de Funções

Após a recolha dos questionários preenchidos, procedeu-se à sua análise tendo por objectivo estabelecer, com base no conjunto de tarefas que os colaboradores e coordenadores do departamento referiram executar, o conjunto de requisitos, ou de competências, exigidos para o desempenho das duas funções. A realização desta análise, permitiu completar o quadro de tarefas e actividades realizadas com os respectivos requisitos implícitos na sua execução. Na figura 8, encontra-se apresentado o Descritivo de Competências de Função de Colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave, estando as competências divididas em duas componentes, as de carácter específico com a respectiva concretização da matriz de competências, e as de carácter comportamental, decorrentes da formulação da Missão da Sol Ave e da cultura de valores que se encontra definida pela organização: Compromisso; Relacionamento; Inovação.

1. Componente: Competências Específicas

Descritivo de competências da função de Colaborador do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave

Competências		Descritivo	Itens de Avaliação
CE1	Capacidade de comunicação.	Emitir, receber e trocar informações com os outros indivíduos ou grupos, verbalmente ou por escrito, nos diversos suportes (papel ou digital), de forma clara, objectiva, construtiva e eficaz, adaptando a mensagem ao receptor e ao contexto.	Expressão oral; Expressão escrita; Interpretação das informações escritas; Interpretação das informações orais.
CE2	Capacidade de organização.	Ser capaz de definir ou actuar perante metodologias de trabalho, reconhecendo os melhores métodos de trabalho associados à exigência das suas funções. Assegurar procedimentos e informação estruturados, decompondo as actividades, tarefas e/ou unidades de trabalho se necessário, de forma sequencial e lógica, para atingir os objectivos propostos.	Elabora e apresenta os diversos documentos de forma cuidada; Escolha e utilização adequada de métodos de trabalho; Garante a correcta prossecução dos processos de trabalho.
CE3	Relacionamento interpessoal.	Capacidade de troca de informações e de capacidade de comunicação, aceitando a diversidade de opiniões no sentido construtivo, contribuindo activamente para fomentar a manutenção de relacionamentos interpessoais agradáveis.	Interação de forma correcta e adequada; Tratamento atencioso e diligente não discriminatório; Promove um relacionamento construtivo.
CE4	Capacidade de análise e interpretação.	Interpretar, descodificar, contextualizar e delimitar os dados da informação. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspectos críticos e retirando as conclusões relevantes. Analisar e interpretar um conjunto de dados ou situações, no sentido de se poder concluir com clareza e precisão e decidir sobre os mesmos	Recolhe e analisa informação relevante nas reuniões com as diversas entidades envolvidas; Recolhe e analisa informação relevante através das diversas ferramentas de Tecnologia de Informação e do Conhecimento.
CE5	Utilização adequada de ferramentas informáticas.	Utilização no dia-a-dia de trabalho das ferramentas informáticas associados à exigência das suas funções.	Utilização adequada das diversas ferramentas de comunicação e informação.
CE6	Interpretação e integração de linguagem jurídica.	Interpretação e integração de linguagem jurídica	Utiliza de forma adequada as informações jurídicas relevantes para efeitos de concepção de candidaturas.
CE7	Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.	Utilização da técnica de entrevista de avaliação/selecção	Conduz a entrevista de forma orientada para a recolha de informação relevante para o processo de selecção de formandos e formadores.

Figura 8 - Descritivo de Competências de Função de Colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave

Matriz de Competências

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7
T1		X		X	X	X	
T2		X			X		
T3	X	X	X	X	X		X
T4	X	X	X				
T5		X			X		

Legenda:

T1 - Concepção de candidaturas.

T2 - Planeamento da intervenção formativa.

T3 - Organização da intervenção formativa.

T4 - Acompanhamento da intervenção formativa.

T5 - Balanço final da intervenção formativa.

CE1 - Capacidade de comunicação.

CE2 - Capacidade de organização.

CE3 - Relacionamento interpessoal.

CE4 - Capacidade de análise e interpretação.

CE5 - Utilização adequada de ferramentas informáticas.

CE6 - Interpretação e integração de linguagem jurídica.

CE7 - Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.

Figura 8 - Descritivo de Competências de Função de Colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

2. Componente: Competências Comportamentais

Reflectem todo um conjunto de características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função, estando associadas aos valores de base promovidos na instituição, em resultado do estabelecimento da Missão da Sol do Ave: *Compromisso; Relacionamento; Inovação*. Estas competências são transversais a toda a instituição.

Missão da Sol do Ave:

Contribuir para a promoção do Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave, adoptando práticas de trabalho em rede e de relacionamentos de proximidade, promovendo iniciativas mais inovadoras, inclusivas e de reforço da coesão territorial, materializando uma postura de responsabilidade social.

Competências		Descritivo	Itens de Avaliação
CC1	Compromisso	Contribuir para a promoção da instituição.	Promove a instituição Sol do Ave; Actua de modo íntegro, ético, fiável, tanto no desenvolvimento do seu trabalho individual como no das equipas às quais pertence; Disponibiliza-se para dar resposta a solicitações; Zelo pelas instalações, equipamentos e materiais.
CC2	Relacionamento	Adopção de práticas de trabalho em rede e de relacionamento de proximidade.	Interação de forma correcta e adequada; Capacidade para lidar com diferentes atitudes e comportamentos; Promove um clima amigável e de cooperação; Adapta-se a situações distintas e variadas e a pessoas e grupos diversos.
CC3	Inovação	Promoção de iniciativas mais inovadoras no exercício da função.	Identifica as necessidades organizacionais no contexto actual; Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas; Concretiza os projectos que promove

Figura 8 - Descritivo de Competências de Função de Colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

Na figura 9, encontra-se apresentado o Descritivo de Competências de Função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave, estando as competências igualmente divididas em duas componentes, as de carácter específico com a respectiva concretização da matriz de competências, e as de carácter comportamental, decorrentes da formulação da Missão da Sol Ave e da cultura de valores que se encontra definida pela organização: Compromisso; Relacionamento; Inovação.

1. Componente: Competências Específicas

Descritivo de competências da função de Coordenador do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave

Competências		Descritivo	Itens de Avaliação
CE1	Capacidade de comunicação.	Emitir, receber e trocar informações com os outros indivíduos ou grupos, verbalmente ou por escrito, nos diversos suportes (papel ou digital), de forma clara, objectiva, construtiva e eficaz, adaptando a mensagem ao receptor e ao contexto.	Expressão oral. Expressão escrita. Interpretação das informações escritas. Interpretação das informações orais.
CE2	Capacidade de organização.	Ser capaz de definir ou actuar perante metodologias de trabalho, reconhecendo os melhores métodos de trabalho associados à exigência das suas funções. Assegurar procedimentos e informação estruturados, decompondo as actividades, tarefas e/ou unidades de trabalho se necessário, de forma sequencial e lógica, para atingir os objectivos propostos.	Elabora e apresenta os diversos documentos de forma cuidada; Escolha e utilização adequada de métodos de trabalho; Garante a correcta prossecução dos processos de trabalho.
CE3	Planeamento.	Determinar objectivos, programar/implementar acções para si próprio ou para os outros e os meios para os atingir, prevendo de forma correcta necessidades futuras. Capacidade de organizar detalhadamente todas as etapas de trabalho no espaço e no tempo.	Explicação clara, junto dos colaboradores, das actividades e tarefas a realizar e dos resultados desejáveis a obter. Explicação clara, junto dos superiores directos, das actividades e tarefas a realizar e dos resultados desejáveis a obter.
CE4	Relacionamento interpessoal.	Capacidade de troca de informações e de capacidade de comunicação, aceitando a diversidade de opiniões no sentido construtivo, contribuindo activamente para fomentar a manutenção de relacionamentos interpessoais agradáveis.	Interacção de forma correcta e adequada. Tratamento atencioso e diligente não discriminatório Promove um relacionamento construtivo.
CE5	Capacidade de liderança.	Promove o trabalho de equipa, dinâmica de grupo, motivação.	Promove o envolvimento activo dos colaboradores nas reuniões conjuntas; Promoção da participação e decisão conjunta (reuniões).
CE6	Capacidade de análise e interpretação.	Interpretar, decodificar, contextualizar e delimitar os dados da informação de forma adequada. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspectos críticos e retirando as conclusões relevantes. Analisar e interpretar um conjunto de dados ou situações, no sentido de se poder concluir com clareza e precisão e decidir sobre os mesmos	Recolhe e analisa informação relevante nas reuniões com as diversas entidades envolvidas; Recolhe e analisa informação relevante através das diversas ferramentas de Tecnologia de Informação e do Conhecimento.
CE7	Utilização adequada de ferramentas informáticas.	Utilização no dia-a-dia de trabalho das ferramentas informáticas associados à exigência das suas funções.	Utilização adequada das diversas ferramentas informáticas.

Figura 9 - Descritivo de Competências de Função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave

CE8	Interpretação e integração de linguagem jurídica.	Interpretação e integração de linguagem jurídica associados à exigência das suas funções.	Utiliza de forma adequada as informações jurídicas relevantes para efeitos de concepção de candidaturas.
CE9	Iniciativa.	Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações em profundidade e ir além do requerido.	Divulga e promove os diferentes projectos. Estabelece parcerias de trabalho com instituições públicas e privadas.
CE10	Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.	Utilização da técnica de entrevista de avaliação/selecção.	Conduz a entrevista de selecção/avaliação de forma orientada para a recolha de informação relevante para o processo de selecção de formandos e formadores.
CE11	Capacidade de decisão.	Dar respostas com carácter de decisão.	Toma decisões relativamente aos processos da formação. Toma decisões relativamente à gestão dos recursos humanos do departamento.

Matriz de Competências

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8	CE9	CE10	CE11
T1	x	x	x	x		x					
T2	x	x	x	x	x	x	x				
T3	x	x	x			x	x	x	x		
T4	x		x						x	x	x
T5	x			x							
T6	x								x		
T7	x	x	x	x	x						
T8	x	x				x					
T9	x			x		x					x
T10	x	x	x								x
T11	x			x							

Figura 9 - Descritivo de Competências de Função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

Legenda:

T1 - Planeamento das actividades do Departamento e do Centro Novas Oportunidades.

T2 - Monitorização das actividades do Departamento e do Centro Novas Oportunidades.

T3 - Proposta e Concepção de Candidaturas.

T4 - Organização da actividade formativa.

T5 - Representação externa da associação.

T6 - Estabelecimento de contactos institucionais e estabelecimento de parcerias.

T7 - Ligação do Departamento à Direcção.

T8 - Elaboração e Análise de Relatórios

T9 - Análise e Decisão dos Pedidos de Transferência do CNO.

T10 - Tarefas Administrativo-burocráticas.

T11 - Atendimento.

CE1 – Capacidade de comunicação.

CE2 - Capacidade de organização.

CE3 - Planeamento.

CE4 - Relacionamento interpessoal.

CE5 - Capacidade de liderança.

CE6 - Capacidade de análise e interpretação.

CE7 - Utilização adequada de ferramentas informáticas.

CE8 - Interpretação e integração de linguagem jurídica.

CE9 - Iniciativa.

CE10 - Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.

CE11 - Capacidade de decisão.

Figura 9 - Descritivo de Competências de Função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

2. Componente: Competências Comportamentais

Reflectem todo um conjunto de características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função, estando associadas aos valores de base promovidos na instituição, em resultado do estabelecimento da Missão da Sol do Ave: *Compromisso; Relacionamento; Inovação*. Estas competências são transversais a toda a instituição.

Missão da Sol do Ave:

Contribuir para a promoção do Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave, adoptando práticas de trabalho em rede e de relacionamentos de proximidade, promovendo iniciativas mais inovadoras, inclusivas e de reforço da coesão territorial, materializando uma postura de responsabilidade social.

Competências		Descritivo	Itens de Avaliação
CC1	Compromisso	Contribuir para a promoção da instituição.	Promove a instituição Sol do Ave; Actua de modo íntegro, ético, fiável, tanto no desenvolvimento do seu trabalho individual como no das equipas às quais pertence; Disponibiliza-se para dar resposta a solicitações; Zelo pelas instalações, equipamentos e materiais.
CC2	Relacionamento	Adopção de práticas de trabalho em rede e de relacionamento de proximidade.	Interação de forma correcta e adequada; Capacidade para lidar com diferentes atitudes e comportamentos; Promove um clima amigável e de cooperação; Adapta-se a situações distintas e variadas e a pessoas e grupos diversos.
CC3	Inovação	Promoção de iniciativas mais inovadoras no exercício da função.	Identifica as necessidades organizacionais no contexto actual; Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas; Concretiza os projectos que promove.

Figura 9 - Descritivo de Competências de Função de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (continuação)

4.3 Instrumentos de avaliação

Os resultados obtidos, através da Concepção do Descritivo de Competências de Funções, permitiram a concepção de instrumentos de avaliação de desempenho adequados sobre a forma de questionários. Assim, tendo por base as informações recolhidas com o Questionário Análise Funcional de Tarefas, foram concebidos, os questionários de auto-avaliação de desempenho dos Coordenadores e Colaborador do Departamento de Educação e Formação, bem como os questionários de avaliação pelos superiores directos e os questionários de avaliação pelos pares (ver anexo 7).

Estes instrumentos, concebidos de forma específica para o departamento, são constituídos por duas partes, uma primeira parte, composta pelas Competências Comportamentais (Compromisso, Relacionamento e Inovação), representativas dos valores defendidos pela Sol do Ave, e uma segunda parte, composta pelas Competências Específicas para as funções de Colaboradora e de Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave, identificadas e validadas nas fases anteriores (através do Questionário de Análise de Funções de Tarefa da função de Colaboradora e Coordenadora do Departamento e do Descritivo de Competências da função de Colaboradora e Coordenadora do Departamento).

As competências referidas são apresentadas, correspondendo através de itens de caracterização de desempenho passíveis de serem avaliados. A avaliação do desempenho do avaliado em causa, processa-se através da solicitação de preenchimento aos envolvidos no processo de avaliação (superiores directos, pares, colaboradores e na auto-avaliação) do questionário, referindo a sua opinião numa escala gradativa de “Não se aplica” a “Muito Bom” em cada um dos itens de avaliação.

4.4 Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação

Com a concepção dos instrumentos em estudo para as funções de para as funções de Colaboradora e Coordenadora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave, nomeadamente, do Descritivo de Competências de Funções, do Questionário Análise Funcional de Tarefas, e do conjunto dos instrumentos de avaliação, foi considerado ainda a elaboração de uma proposta de Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação (ver anexo 8).

Este documento, de carácter inicial e, naturalmente susceptível a futuras alterações, teve como objectivo estabelecer um conjunto de normas iniciais para o funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação (Projecto-piloto).

4.5 Síntese dos resultados

Após ter sido desenvolvido o conjunto de procedimentos metodológicos, com o objectivo de alcançar os objectivos propostos na investigação, no que concerne aos resultados obtidos é possível estabelecer um conjunto de considerações.

Sendo a presente investigação orientada por uma metodologia qualitativa, os resultados obtidos caracterizam-se por serem igualmente de natureza qualitativa. Deste modo, e tendo em consideração os objectivos gerais e específicos propostos, o grande contributo da investigação traduziu-se na concepção do conjunto dos diversos documentos, como o Descritivo e Análise de Funções do Colaborador e do Coordenador, o Descritivo de Competências para as funções de Colaborador e Coordenador, os instrumentos de avaliação dos Colaboradores e Coordenador do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (auto-avaliação, avaliação pelos pares, avaliação pelos superiores e avaliação pelos subordinados), assim como o regulamento de Funcionamento do próprio Modelo de Avaliação. Para estes resultados, contribuíram decisivamente, o conjunto de fundamentos metodológicos de natureza qualitativa, desenvolvidos ao longo de um conjunto de etapas. Neste aspecto, há a

destacar particularmente a fase de concepção do Descritivo de Competências de Função, para as funções em causa.

Paralelamente, ressalva-se o papel dos diversos colaboradores e coordenador ao com a sua colaboração e ao longo das diversas fases em que se viram envolvidos, que permitiu reforçar carácter qualitativo dos resultados obtidos e participação nas sessões de validação.

Conclusão

Com o culminar da presente investigação na instituição Sol do Ave, foi possível sentir de perto as razões da necessidade demonstrada pela direcção da Sol do Ave em desenvolver um projecto-piloto na área da avaliação do desempenho para um dos seus departamentos. Hoje, mais do que nunca, a gestão do desempenho é encarada com uma ferramenta estratégica na gestão de pessoas e recursos com um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho, no desenvolvimento das pessoas e no cumprimento do plano estratégico de uma organização ou instituição, incluindo as instituições de direito privado sem fins lucrativos, em que a Sol do Ave é claro exemplo.

Ao longo da realização das diversas actividades (e nas diferentes fases do processo) durante o período em que decorreu o estágio, foi possível lidar de perto com uma realidade em transformação (com a instituição a ser alvo de programas de apoio institucionais tendo em vista a melhoria dos seus serviços), e com todas as dificuldades que estão sempre associadas a mudanças organizacionais. A implementação de um modelo de gestão de desempenho não foge à regra, por ventura, incorpora em si mesmo um conjunto de dificuldades ainda mais relevantes. A este nível de mudança organizacional, os aspectos psicológicos ganham uma importância superlativa sendo, conseguinte, o papel do psicólogo organizacional fundamental nesta mudança, em especial ao nível das competências de relacionamento interpessoal para além, naturalmente, da procura pelo rigor técnico-científico.

Tendo bem presente a importância destas questões, foi possível envolver os colaboradores e coordenadores envolvidos, enquanto parte integrante do processo, tornando possível a correcta prossecução das etapas propostas, sem deixar de referir a importância do papel inestimável das chefias (administradora da Sol do Ave e coordenadora do departamento) em envolver as colaboradoras no processo.

Após a realização do conjunto de actividades preconizadas inicialmente, facilmente verificamos o seu grau de implementação: a administração do Instrumento de Análise para Estudo de Caso (IAEC) (Barros, 2002) permitiu caracterizar de uma forma real e global a instituição; a concepção do Plano de Actividades para a criação de um Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave Departamento de Educação e Formação (Projecto-piloto), (ver anexo 2) cumpriu o objectivo de se tornar um documento de referência para os responsáveis da Sol da Ave, enfatizando o papel dos

colaboradores enquanto parte integrante do processo; a concepção e administração do Questionário de Análise de Funções de Tarefas (ver anexo 3 e anexo 4), cumpriram o seu objectivo, tornando possível, com participação activa e de grande disponibilidade de todos os colaboradores envolvidos, a concepção do Descritivo de Competências de Funções; desta forma foi possível conceber, de uma forma clara e objectiva os Instrumentos de Avaliação, bem como o Regulamento de Funcionamento do Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação (Projecto-piloto). Perante estes resultados, é possível afirmar com toda a segurança, que os objectivos a que nos propusemos no início do estudo foram atingidos.

Por último, importa referir, que apesar de ter sido realizado um trabalho pioneiro na instituição e adstrito a um departamento, os resultados aqui obtidos se tornem relevantes para a prossecução dos objectivos estratégicos e organizacionais da Sol do Ave em termos da política de gestão dos seus recursos humanos.

Bibliografia

Barros, C. e Colaboradores (2002). *Instrumento de Análise para Estudo de Caso – IAEC*.

Barros, C. (2003). *Entre o Local e o Global: Processos de Regulação para a preservação da Saúde no Trabalho*. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Caetano, A. (1997). *Avaliação do desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A (2008). *Avaliação de Desempenho. O essencial que os avaliadores e os avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Camara, P.B.; Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2001). *Humanator: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Cascão, F. (2005). *Gestão por Competências*. Porto: Edições IPAM.

Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ceitel, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2002). *Desempenho Humano nas Empresas*. S. Paulo: Editora Atlas.

Cowling, A. & Mailer C.(2003).*Gerir os Recursos Humanos*. Porto: Publicações Dom Quixote.

Gómez – Mejia, L.M (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Precite Hall.

Guerra, I. (2006).*Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção*. Lisboa: Edições Principia.

Oliveira, M. (2009). *O Recrutamento e a Selecção de Pessoal*. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Rocha, J. A. & Dantas, J. C. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão de Objectivos*. Lisboa: Rei dos Livros.

Anexos

Anexo 1

INSTRUMENTO DE ANÁLISE PARA ESTUDOS DE CASO - SOL DO AVE

1. Identificação da Empresa

1.1 Nome

Sol do Ave – Associação para o Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave

1.2 Localização

Sede: Rua do Pombal, 386, Azurém - 4800 - 023 GUIMARÃES

1.3 Código da actividade económica

94995 Outras actividades associativas não especificadas;

85591 Formação profissional.

1.4 Ramo de actividade

Outras actividades associativas não especificadas;

Formação profissional;

A Sol do Ave, é uma Iniciativa Local de Emprego (ILE).

1.5 Actividade principal

Mover as actividades necessárias ao desenvolvimento integrado do Vale do Ave, através de: elaboração de estudos, realização de campanhas, seminários, conferências e colóquios, realização e promoção de formação profissional, implementação de programas e projectos de âmbito económico, social e cultural, implementação de equipamentos sociais e serviços, promoção da melhoria das condições de habitação, cooperação inter-regional, promoção da igualdade entre mulheres e homens.

1.6 Estatuto jurídico

Associação de Direito Privado Sem Fins Lucrativos, regendo-se pelo Código Civil, pelos seus Estatutos, pelo regulamento Geral Interno e pelas deliberações da sua Direcção e da Assembleia-geral de acordo com os Estatutos.

1.7 Data de fundação

6 de Julho de 1993

1.8 Número de trabalhadores (actual e no início do ano)

Actualmente: 34

Início da actividade: 5

1.9 Logótipo



2. ANÁLISE HISTÓRICA

2.1 Fases da evolução/datas mais importante

No ano da sua fundação, a Sol do Ave, procedeu à apresentação, junto da Comissão Europeia, de uma candidatura ao Programa I.L.E. (**Iniciativa Local de Emprego**) Mulheres, tendo sido, nesse âmbito, atribuído à Sol do Ave o Prémio à Criação de Emprego. A Comissão Europeia atribuiu o referido prémio por ter considerado a Sol do Ave como um projecto inovador, detentor de significativa importância para o desenvolvimento da região e, principalmente, por ter permitido a criação de novos postos de trabalho, destinados a mulheres, na altura desempregadas e em situação de primeiro emprego, bem como, por ser gerida por uma mulher.

Desde essa data, a Sol do Ave tem promovido actividades necessárias ao Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave, através de elaboração de estudos, realização de campanhas, seminários, conferências e colóquios, realização e promoção de formação profissional, implementação de programas e projectos de âmbito económico, social e cultural, implementação de Equipamentos Sociais e Serviços, promoção de melhoria das condições de habitação, cooperação inter-regional e internacional, promoção da Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres.

2.2 Principais projectos a médio/longo prazo

Departamento de Desenvolvimento Rural:

- Apresentação das candidaturas para a gestão do Eixo III do PRODER;
- Definição da Estratégia Local de Desenvolvimento articulada entre o Eixo III do PRODER com outros programas integrados no QREN, pelo que será um

objectivo primordial definir um conjunto de linhas de intervenção complementares bem como as respectivas fontes de financiamento, de forma a implementar uma estratégia integrada de desenvolvimento rural fundamental para dar continuidade ao trabalho que tem vindo a ser desenvolvido com a implementação do programa LEADER II.

Departamento de Educação e Formação:

- Reforçar a intervenção no domínio do QREN 2007-2013, do Programa Operacional do Potencial Humano.
- Promoção de Cursos Educação e Formação de Adultos (EFA) nos diferentes concelhos do Vale do Ave e nas mais diversas áreas profissionais, dirigidos a públicos desempregados e empregados;
- Entrada em funcionamento do Centro de Novas Oportunidades que para além de atribuir certificação escolar de nível básico e secundário, irá também efectuar o processo de Reconhecimento Validação e Certificação de Competências profissional (RVCC) na área dos Serviços de Apoio a Crianças e Jovens;
- Desenvolvimento de formações modulares;
- Dar continuidade à dinamização de oficinas de formação de curta duração nas áreas da informática, matemática e português, não financiadas e em colaboração com os Centros de Novas Oportunidades (CNO) de Guimarães;
- Promoção de cursos CEF de Tipo 2 e 3;
- Reforço da componente de prestação de serviços como Entidade Formadora de diversas instituições de carácter local e/ou regional:
- Investimento em novos e inovadores suportes pedagógicos (manuais, kits de formação, etc.), dinamização de comunidades de partilha entre formadores e

técnicos de formação, à formação contínua de actualização de conhecimentos para técnicos e formadores fomentando uma maior ligação da formação ao mercado de trabalho.

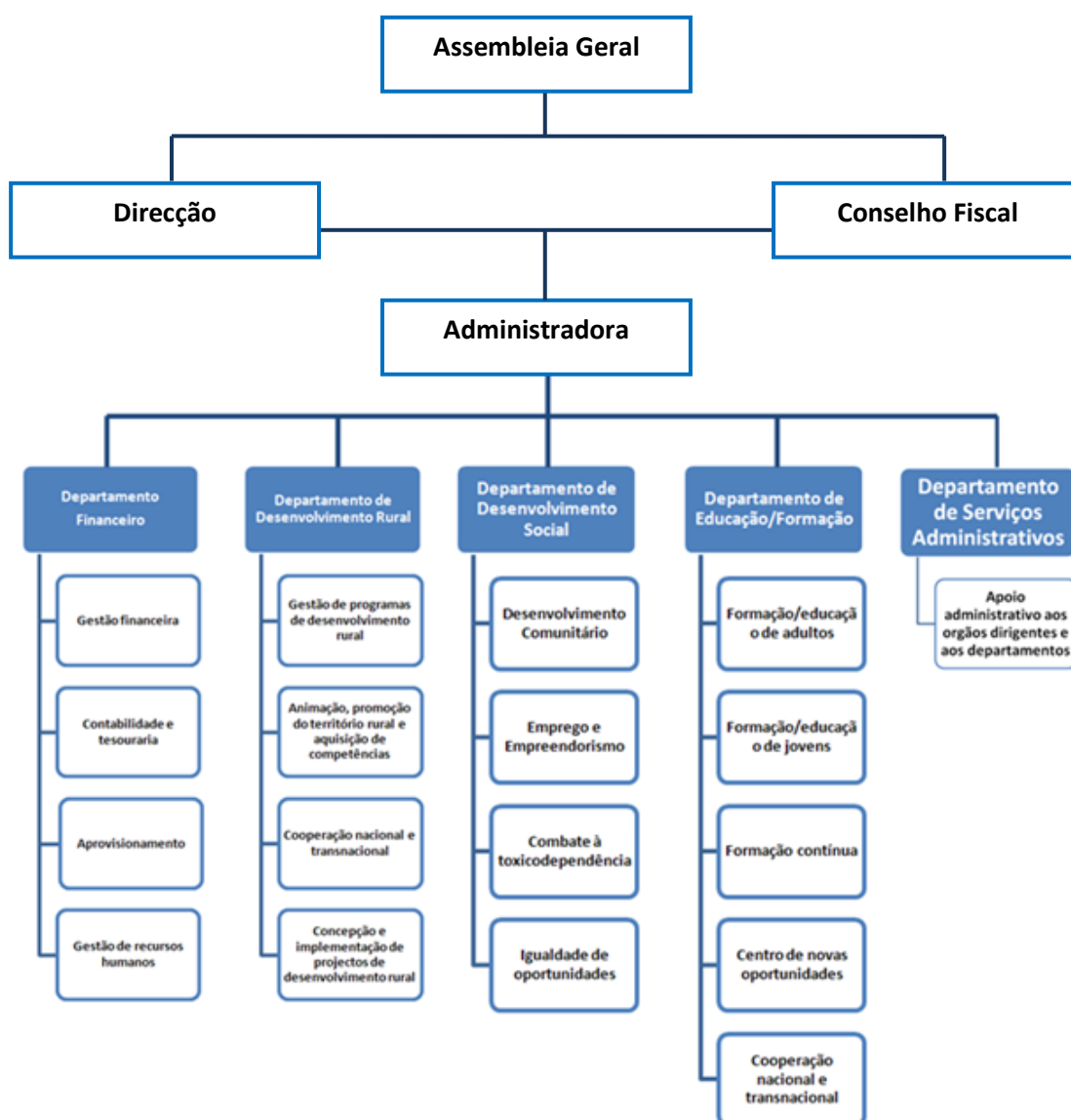
Departamento de Desenvolvimento Social

- Criação e desenvolvimento do projecto “Territórios IN - Incluir e Incentivar”, no âmbito do Programa Contractos locais de Desenvolvimento Social, actuando em 4 municípios do Vale do Ave – Fafe, Póvoa do Lanhoso, Santo Tirso e Trofa, nas áreas do Emprego, Formação e Qualificação, Intervenção Familiar e Parental, Capacidade da Comunidade e Instituições e Informação e Acessibilidades.
- Continuar a desenvolver o projecto “Despertar”, implementado no âmbito do Programa Progride em curso no concelho de Guimarães, nas áreas do emprego (apoio à colocação no mercado de trabalho através da Unidade Móvel de Apoio ao Emprego e apoio à criação do próprio emprego), no apoio à Infância (apoio sócio-educativo a crianças desfavorecidas e desenvolvimento de um projecto de educação parental), no apoio à Juventude (Consulta Jovem, orientação vocacional e apoio ao associativismo), na rede de Voluntariado (promoção do encontro entre a oferta e procura de voluntariado e dinamização de projectos de voluntariado empresarial) e na área do acompanhamento social à população.
- Candidatura ao Programa Operacional Potencial Humano/Eixo Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social, com o projecto “Formar para Desenvolver e

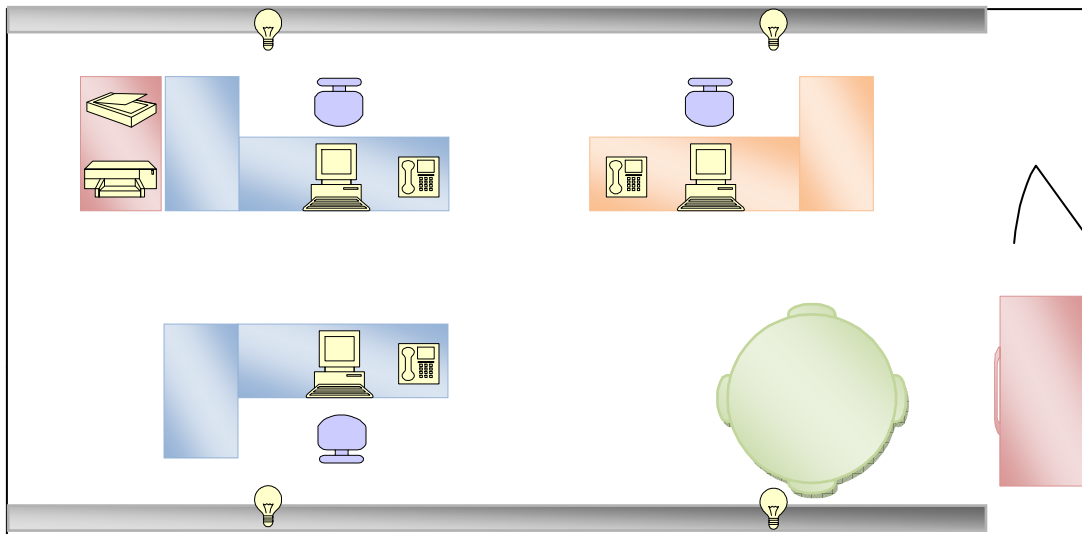
Inserir”, tendo como objectivo a criação de nove cursos de formação destinado a públicos de perfil desfavorecido.

- **3. Estrutura da empresa**













3.1 Organigrama



3.2 Espaciograma - disposição dos equipamentos (lay-out) e postos de trabalho – de um departamento.



Legenda:

-  Secretária de Colaborador de Departamento;
-  Secretária de Coordenador de Departamento;
-  Mesa de apoio para outras actividades (ex. reuniões);
-  Mesa de apoio;
-  Digitalizador de utilização comum ao departamento;
-  Impressora de utilização comum ao departamento;
-  Telefone;
-  Cadeira de secretária;
-  Armário Arquivador
-  Iluminação - Projector de parede
-  Estantes de parede arquivadoras
-  Porta de entrada

As variações de disposição dos equipamentos para outros departamentos centram-se no número de secretárias e na supressão da mesa de apoio para outras actividades.

3.3 Fluxograma – identificação do circuito produtivo e das várias fases do processo

Cada um dos departamentos começa por submeter as candidaturas de acções aos respectivos programas de apoio públicos. Após aprovação são executadas pela Sol do Ave para o público-alvo determinado nas condições aprovadas.

4. Relações Económico-Financeiras e Outras Redes – Investimento e Posição

• Principais projectos de investimento planeados pela empresa:

No contexto do arranque do Quadro de Referência Estratégica Nacional 2007-2013, a Sol do Ave pretende desenvolver intervenções no âmbito do Plano de Acção da AMAVE (Associação dos Municípios do Vale do Ave) 2007 – 2013 e do Plano de Acção Intermunicipal de Serviços Colectivos Territoriais de Proximidade do Ave. Neste sentido, a Sol do Ave procurará reforçar o trabalho de parceria dinamizado com outras Entidades com responsabilidades no Território, principalmente com a Associação de Municípios do Vale do Ave (AMAVE). Assim, prevê-se o reforço da intervenção no domínio do desenvolvimento social, participando activamente nos trabalhos promovidos pela Rede Social de Guimarães e junto das restantes Redes Sociais existentes no Território, nomeadamente nos municípios abrangidos pelo Contrato Local de Desenvolvimento Social.

Ao nível dos recursos humanos, a Sol do Ave pretende dar continuidade a uma política de actualidade e melhoria do nível de conhecimentos e competências dos funcionários da Instituição. A cooperação transnacional será uma área de intervenção que se procurará reforçar ao nível da participação na ACTE (Associação das Colectividades Têxteis da Europa) bem como na concretização de projectos de parceria transnacional a executar com outras Entidades, que incidirão nas áreas de actuação em que incide a actuação do Sol do Ave, enquanto agente activo da promoção do desenvolvimento do Ave. Procurará consolidar a sua actuação ao nível da prestação de serviços, numa perspectiva de contribuir para a sua sustentabilidade e autonomia financeira.

- **Existência de algum tipo de subsídios e respectivos fins:**

Inexistente

- **Estrutura da empresa**

Associação de Direito Privado Sem Fins Lucrativos.

5. Gestão dos Recursos Humanos

5.1 Caracterização e Evolução:

- **Número de trabalhadores e número de sindicalizados**

34 Trabalhadores em regime interno não sindicalizados e 15 Trabalhadores independentes em regime externo.

- **Sexo**

4 Masculino; 30 Feminino.

• **Idade** (por grupos etários):

41-50: 6

19-30: 17

31-40: 25

51-65: 1

• **Antiguidade**

15 Anos (1);

14 Anos (3);

11 Anos (1);

9 Anos (3);

8 Anos (1);

7 Anos (5)

6 Anos (2);

5 Anos (1);

3 Anos (2);

2 Anos (2);

Menos de 1 ano (13).

• **Nível de escolaridade**

1 - Licenciada em Relações Internacionais/Pós Graduação em Administração Pública;

1 - Licenciada em Relações Internacionais;

- 2 - 9º Ano de escolaridade;
- 1 - 12º Ano de escolaridade;
- 1 - Licenciada em Gestão de Empresas;
- 1 - 12º Ano/ Secretariado;
- 1 - 12º Ano/ Contabilidade;
- 1 - Licenciada / Sociologia/ Pós graduada em Desenvolvimento Regional;
- 1 - Engenheira Agrónoma/ Mestre Citrinos;
- 1 - Licenciada Economia;
- 1 - Licenciada Estudos Europeus;
- 1 -Licenciada Sociologia;
- 1 - 4º Ano de Escolaridade;
- 2 - Licenciado Ciências da Educação;
- 1 - Licenciado Sociologia das Organizações;
- 2 - Licenciado em Educação Social;
- 1 - Licenciado em Educador de Infância;
- 4 - Licenciado em Psicologia;
- 1 - Licenciado em Serviço Social;
- 1 – 12º Ano - Animador Sócio Cultural;
- 2 - Técnico Informático; licenciada; 12ºano.

• **Nível de qualificação**

Superior, técnica e especializada.

• **Remunerações**

Funcionária de limpeza: salário mínimo

Restantes funcionários: de acordo com a legislação em vigor.

- **Horários de trabalho**

Coordenadores de Departamento; Isenção de horário

Colaboradores de Departamento – 9.00 12.30, 14.00 – 17.30

Empregada de limpeza - variável

- Tipo de contrato:

Colaboradores Internos: 31 efectivos, 3 contratados (termo certo)

- Taxa de absentismo: motivo das ausências: doença

Suspensão: maternidade/paternidade.

5.2. Principais Evoluções e Tendências:

- **Princípios gerais aplicados no sistema de remuneração:**

Não se verifica.

- **Princípios gerais aplicados na mobilidade interna:**

Verificam-se nos seguintes aspectos:

- Relacionada com o nº de projectos criados e desenvolvidos e os seus resultados.

- Tabelas da função pública e administração local.

- **Número, caracterização e motivos das saídas de pessoal:**

Iniciativa do trabalhador, não renovação e caducidade do contrato a termo.

- **Princípios gerais aplicados na organização/divisão das tarefas:**

Polivalência.

- **Existência (actual e passada) ou previsão de falta de mão-de-obra (qual o tipo):**

Não disponível.

- **Negociação colectiva:**

Não se verifica.

- **Existência de estruturas sociais de apoio:**

Medicina do trabalho e bar.

- **Caracterização dos procedimentos de recrutamento e selecção e avaliação de desempenho e gestão de carreiras:**

Recrutamento e selecção efectuado e validado por 2 coordenadores.

5.3. Caracterização da Formação:

No passado existiu formação interna. Actualmente a formação que existe é externa e a sua frequência é facultativa e sem implicações na qualificação, na carreira e no salário dos participantes.

6. Actividade da Empresa e Organização da Produção

Prestação de Serviços.

6.1 Serviços

Formação – a formandos internos e externos;

Elaboração de candidaturas;

Assessoria técnica financeira.

6.2. Clientes:

Centros Sociais

IPSS

Câmaras

Cooperativas

Economia Social

- **Caracterização e evolução do tipo de clientes assim como dos seus pedidos**

De acordo com as necessidades das pessoas/organizações que contactam a Sol do Ave

- **Como é feita a gestão dos pedidos e prioridades:**

Solicitação e execução.

6.3 Concorrentes

Outras associações de desenvolvimento regional, ADRAVE e ADCL

- **Posição da empresa face à concorrência:**

Regional

- **Diferenciação da empresa face à concorrência:**

Poucas diferenças

6.4. Organização da produção

Não existe produção

6.5. Tempo de Trabalho

35h para todos os funcionários, excepto os coordenadores de departamento

6.6 Categorias de funções:

Secretaria:

- Telefonista/Recepcionista;
- Administrativa
- Coordenadora

Departamento Financeiro:

- Direcção Financeira;
- Administrativa;
- Técnica Administrativa /Contabilidade;
- Técnica Administrativo/Serviço de Pessoal.

Desenvolvimento Rural:

- Coordenadora do Departamento LEADER.
- Técnica LEADER.

Formação e Educação:

- Coordenador Departamento Formação; Técnica;
- Técnica;
- Coordenadora Pedagógica;
- Técnica;

Limpeza:

- Serviço de Limpezas;

Departamento Social:

- Coordenação;
- Técnico de Emprego;
- Educador Social;
- Educador de Infância;
- Psicóloga;
- Educadora Social;

Desenvolvimento Social:

- Coordenação;
- Economista;
- Técnica de Emprego;
- Psicóloga;
- Educóloga;
- Técnico Serviço Social;
- Animador Socio-Cultural;
- Técnico Informática.

- **Como se efectua o controlo de horários:**

Registo de Presenças, em regime de auto-registo, entregue no final do mês nos serviços do departamento financeiro.

- **Trabalho por turnos:**

Verifica-se nos prestadores de serviços (formadores e técnicos da equipa de Novas Oportunidades).

- **Existência de eventuais alterações na gestão do tempo de trabalho:**

Horas Suplementares para os colaboradores.

- **Ocasões em que se verificam alterações:**

Particularmente no Departamento De Desenvolvimento Social relacionado com as actividades em curso.

- **Razões para a sua existência:**

Necessidade de deslocação ao local onde são desenvolvidas as actividades.

- **Modo como é gerido/negociado:**

Não existe registo.

7. Segurança, Higiene e Saúde

Acompanhamento externo efectuado pelo SMAS (Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Guimarães), de acordo com o exigido por lei – medicina de trabalho

Anexo 2

Sol do Ave
Associação para o Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave



**Plano de actividades para a criação de um Modelo de Gestão
de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e
Formação - Projecto-Piloto**

Fernando Fernandes

Guimarães, Fevereiro de 2009

Índice

Introdução	3
1. Gestão de desempenho	4
2. Caracterização da instituição e análise organizacional.....	6
2.1 Administração do Instrumento de Análise para Estudo de Caso (IAEC).....	6
3. Para quê avaliar - definição da Missão e estabelecimento de objectivos	7
4. O que avaliar - descrição e análise da função de coordenadora e de colaboradora do departamento de Educação e Formação (DAF).....	7
4.1 Identificação e caracterização das tarefas constituintes das funções de coordenadora e de colaboradora do departamento de Educação e Formação	8
4.1.1 Contribuição dos colaboradores – preenchimento de um questionário sobre a análise funcional das tarefas	9
4.1.2 Análise do regulamento interno da instituição	10
4.2 Identificação e caracterização das competências para o exercício das tarefas do departamento de Educação e Formação e dos requisitos e competências necessários	11
5. Como avaliar - construção de um instrumento de avaliação de desempenho	12
6. Quem avalia – uma abordagem global	12
7. Quando avaliar.....	13
8. Quadro síntese das actividades a desenvolver.....	14
Conclusão	15
Anexos.....	17
Anexo 1	18

Introdução

O presente documento tem como objectivo, apresentar um plano de actividades para a criação de um projecto-piloto de gestão de desempenho para os colaboradores e coordenadores do Departamento de Educação e Formação. Nesse sentido, a proposta abordará todas as fases a desenvolver, imprescindíveis para o estabelecimento de qualquer processo, ou modelo de avaliação de desempenho, desde a utilização de um instrumento específico para a caracterização da instituição, passando pela criação de instrumentos de avaliação, até ao momento de concepção de modelo de avaliação de desempenho.

Pretende-se, desta forma, contribuir de forma sistemática, para a construção de um modelo de avaliação de desempenho adequado, contribuindo para a valorização das actividades exercidas no Sol do Ave, em especial, no Departamento de Educação Formação.

Palavras-chave

Pessoas; Estratégia; Gestão de desempenho; Objectivos; Avaliação Global - 360°; Descrição e Análise de Funções; Tarefas; Actividades; Competências.

1. Gestão de desempenho

Vivendo uma época em que a incerteza económica das organizações dos mais variados sectores é cada vez mais evidente e global, a viabilidade futura das instituições passará indubitavelmente pela criação de soluções estratégicas sustentáveis.

No actual paradigma da gestão os recursos humanos ou as pessoas, como usualmente designamos hoje os colaboradores das organizações, são considerados os principais factores competitivos das empresas, em detrimento dos recursos financeiros e tecnológicos.

A gestão de desempenho representa um instrumento de desenvolvimento de estratégia da organização, fornecendo elementos essenciais para melhorar a definição das funções, reajustar os seus regulamentos, ajustar a formação às necessidades dos colaboradores, abrir oportunidades de carreira de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e valorizar as contribuições individuais para a equipa que compõem os seus departamentos.

Neste sentido, para que a avaliação de desempenho seja passível de ser utilizada com um verdadeiro instrumento de gestão de desempenho, é necessário que na sua concepção se observem as seguintes premissas:

- Para quê avaliar? (Decorrente dos objectivos estratégicos da Sol do Ave)
- O que avaliar? (Implica um conhecimento do trabalho real, elaboração da Descrição e Análise de Funções - DAF)
- Como avaliar? (Associado à criação de um instrumento resultante da descrição de competências)

- Quem avalia? (A ser equacionado numa perspectiva de avaliação global - 360°)
- Quando avaliar? (A decidir em conjunto com a direcção)

Na seguinte figura encontram-se descritas o fluxo das premissas acima referidas:

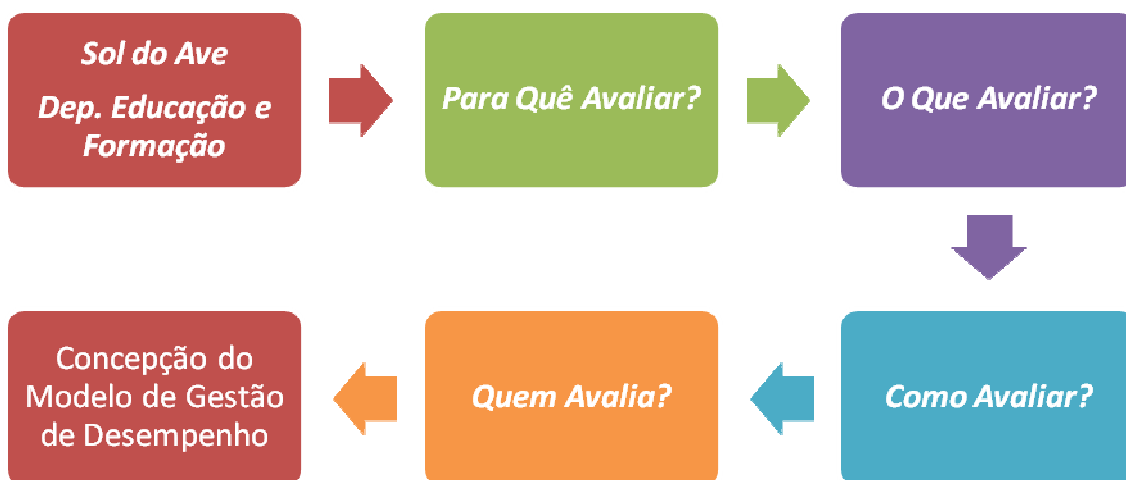


Figura 1. Fluxo dos conceitos base na avaliação de desempenho

Nas páginas seguintes serão desenvolvidas, de forma aprofundada, as questões apresentadas.

2. Caracterização da instituição e análise organizacional

2.1 Administração do Instrumento de Análise para Estudo de Caso (IAEC)

Esta fase deverá ser considerada como um ponto de partida para o início da construção de qualquer modelo de gestão de desempenho numa organização. Através da utilização do Instrumento de Análise para Estudo de Caso (IAEC), pretende-se obter elementos caracterizadores da Sol do Ave, de forma a estabelecer contacto com a realidade da organização. Desta forma é realizada a identificação da empresa, a análise histórica e a sua estrutura, determinam-se as suas relações económico-financeiras, os investimentos realizados e a posição no mercado.

É igualmente caracterizada a gestão de recursos humanos, nomeadamente a evolução da mão-de-obra, as principais evoluções e tendências e a formação. Outras informações serão igualmente alvo de recolha, nomeadamente a actividade da empresa e as práticas de segurança higiene e saúde.

Nesta 1ª fase de trabalho, e antes de avançar para a etapa seguinte, procede-se a uma análise detalhada de todas as relações de hierarquia existentes na Sol do Ave através da consulta do regulamento de funcionamento e do organigrama da instituição.

3. Para quê avaliar - definição da Missão da Sol do Ave e estabelecimento de objectivos

A avaliação de desempenho é um instrumento de desenvolvimento da estratégia da organização. A definição da Missão é essencial para o estabelecimento de objectivos na criação de um modelo de avaliação de desempenho, e encontra-se associada à cultura organizacional, e nos valores subjacentes, traduzidos nas competências comportamentais transversais a todos os colaboradores da instituição pretendida pela direcção. Por conseguinte, para além dos objectivos gerais associados a um processo de avaliação de desempenho, como a promoção de uma cultura de mérito, o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e na melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, importa igualmente definir quais os objectivos específicos do processo de avaliação de desempenho.

Esta clarificação permitirá aos responsáveis da Sol do Ave, obter o melhor aproveitamento das potencialidades desta ferramenta de gestão de pessoas e competências, permitindo aos colaboradores atingirem níveis de desempenho mais elevados.

4. O que avaliar - descrição e análise da função de coordenadora e de colaboradora do departamento de Educação e Formação (DAF)

Com o intuito de construir um instrumento adequado, importa desde logo referir que a Avaliação do Desempenho deve, necessariamente, ser fundada na análise do

trabalho real, uma vez que só desta forma é possível aceder às suas especificidades.

Assim, ao longo desta etapa serão abordados os passos necessários para a recolha da informação, imprescindíveis para a criação de um ou vários instrumentos. Salienta-se, que a participação e o envolvimento dos colaboradores e coordenadores da Sol da Ave, enquanto parte integrante do processo de concepção do modelo de avaliação de desempenho, são fundamentais na qualidade da informação recolhida e na boa prossecução do processo, tornando-se crucial, nesta fase, o papel das chefias directas juntos dos colaboradores em apelar à sua participação, enfatizando a importância da colaboração e do carácter obrigatório do processo.

4.1 Identificação e caracterização das tarefas constituintes das funções de coordenadora e de colaboradora do departamento de Educação e Formação

A descrição e análise de funções (DAF) é uma das fases críticas de um processo de desenvolvimento e concepção de um modelo de gestão da avaliação. Tem por objectivo estabelecer, com a maior proximidade da actividade profissional, o conjunto de tarefas que os colaboradores e coordenadores do departamento executam de forma a determinar o conjunto de requisitos, ou de competências, exigidos para o desempenho das duas funções. Este processo poderá ser bastante útil na definição de critérios de desempenho, de objectivos a estabelecer e resultados a atingir. A informação resultante deste processo poderá ser utilizada, para diversos fins na Sol do Ave, nomeadamente, no recrutamento e selecção, na formação do pessoal, na elaboração de planos de

carreiras, na definição de regras de remuneração, na própria organização da empresa, na melhoria das condições de trabalho, na formação profissional, na qualificação de funções, na gestão das remunerações e incentivos, na planificação da organização, ao nível da reestruturação de funções (ao revelar métodos de execução ineficientes e tarefas insuficientes) e na análise de outras funções (possibilita a definição de novas funções no contexto organizacional, especificando tarefas, exigências, responsabilidades, características e competências dos trabalhadores responsáveis pela mesma). Assim, nesta fase, para além da consulta do próprio regulamento de funcionamento, deverá ser privilegiada a contribuição dos próprios colaboradores e coordenadores do departamento, através do preenchimento de um questionário sobre a análise funcional das tarefas que executam.

4.1.1 Contribuição dos colaboradores e coordenadores – preenchimento de um questionário sobre a análise funcional das tarefas

Nesta etapa, é solicitado aos coordenadores e colaboradores do departamento de Educação e Formação, enquanto parte integrante do processo de concepção do modelo de avaliação de desempenho, o preenchimento individual de um questionário de Análise Funcional de Tarefas – estudo dos conteúdos e procedimentos subjacentes à realização das funções (ver exemplo em anexo) – visando a recolha de dados e conteúdos destas funções. Desta forma, poderá ser possível aceder de forma clara, ao conjunto das actividades exercidas.

O prazo para o preenchimento do questionário poderá ser estabelecido pelo coordenador e colaborador em conjunto, de forma a obter um registo do maior número de tarefas e respectiva descrição possível. O questionário poderá ter uma versão electrónica para preenchimento e enviada para o endereço electrónico desempenho.soldoave@gmail.com e deverão estar identificadas as habilitações literárias e a função desempenhada pelo colaborador ou pelo coordenador.

4.1.2 Análise do Regulamento de Funcionamento da Sol do Ave

Durante o processo de concepção e desenvolvimento de um Modelo de Avaliação de Desempenho, será tido em consideração toda a informação respeitante às competências e atribuições dos colaboradores e coordenadores, na medida em que o regulamento interno, para além de determinar competências e atribuições dos colaboradores e coordenadores, é um documento que define um conjunto de tarefas a realizar. A análise a este regulamento complementarará por um lado, a informação recolhida com o questionário de Análise Funcional de Tarefas, e, por outro lado, validará ou não o conjunto de tarefas nele prescritas.

4.2 Identificação e caracterização das competências para o exercício das tarefas

Após a recolha de informação relativa às tarefas que fazem parte da função de colaborador e coordenador do Departamento de Educação e Formação, resultantes do preenchimento do questionário bem como da análise do regulamento interno, processar-se-á a sua validação. Desta forma, tornar-se-á possível identificar o conjunto de competências essenciais para o exercício dessas tarefas. A partir daqui é possível criar uma grelha de descrição da função de coordenador e colaborador procurando aferir os requisitos/exigências destas funções. Estes requisitos possibilitarão a caracterização e a descrição das diferentes competências necessárias nesta actividade, atendendo às especificidades do contexto. Após a identificação das competências essenciais será elaborado um descritivo de competências para cada uma das funções (de coordenador e de colaborador).

Tendo em conta as competências descritas e as tarefas identificadas é elaborada a matriz de competências, na qual se definem quais as competências implícitas na realização de cada tarefa, ou seja, quais são os requisitos exigidos para o desempenho da função. Esta matriz constituirá a base de construção do instrumento de Avaliação de Desempenho.

5. Como avaliar - construção de instrumentos de avaliação de desempenho

Com a conclusão do processo de Descrição e Análise de Funções (DAF), encontrar-se-ão reunidas as condições para a concepção de instrumentos de avaliação de desempenho adequados sobre a forma de questionários. Assim, tendo por base as informações recolhidas com o questionário Análise Funcional de Tarefas, nesta fase, serão concebidos, os questionários de auto-avaliação de desempenho dos coordenadores e colaborador do Departamento de Educação e Formação. Serão ainda criados os questionário de avaliação pelos superiores directos e os questionários de avaliação pelos pares. Estes instrumentos deverão ser elaborados de forma específica para o departamento.

6. Quem avalia – uma abordagem global

Nesta fase deverá ser privilegiado, para determinar as fontes de avaliação, uma abordagem global, orientada para uma abordagem de 360°.

Dessa forma, considera-se que a avaliação do avaliado deverá ser realizada por todos aqueles que directa ou indirectamente são afectados pelo seu desempenho: superiores hierárquicos, colegas, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores e o próprio avaliado.

No entanto, apesar das vantagens que podemos antecipar à utilização desta metodologia nem sempre a sua operacionalização é exequível atendendo aos meios e recursos que exige e/ou factores críticos como a cultura organizacional.

No caso do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave, esta abordagem será necessariamente adaptada. Nesse sentido, para além dos superiores hierárquicos e dos colegas, será ainda possível contemplar outras fontes de avaliação cuja identificação resultará da informação recolhida no processo de descrição e análise de funções (DAF).

7. Quando avaliar

Em virtude de na presente data não ser possível estabelecer o número total de fontes de avaliação e os respectivos momentos, não será possível estabelecer o período adequado para se desenrolar a avaliação. No entanto, o agendamento dos momentos de avaliação bem como as fases do processo de avaliação de desempenho deverão ser apresentados pelo responsável do processo à direcção da Sol do Ave,

8. Síntese das actividades a desenvolver

Na seguinte figura encontram-se descritas, forma sucinta, o fluxo de actividades a desenvolver para a concretização do projecto-piloto:

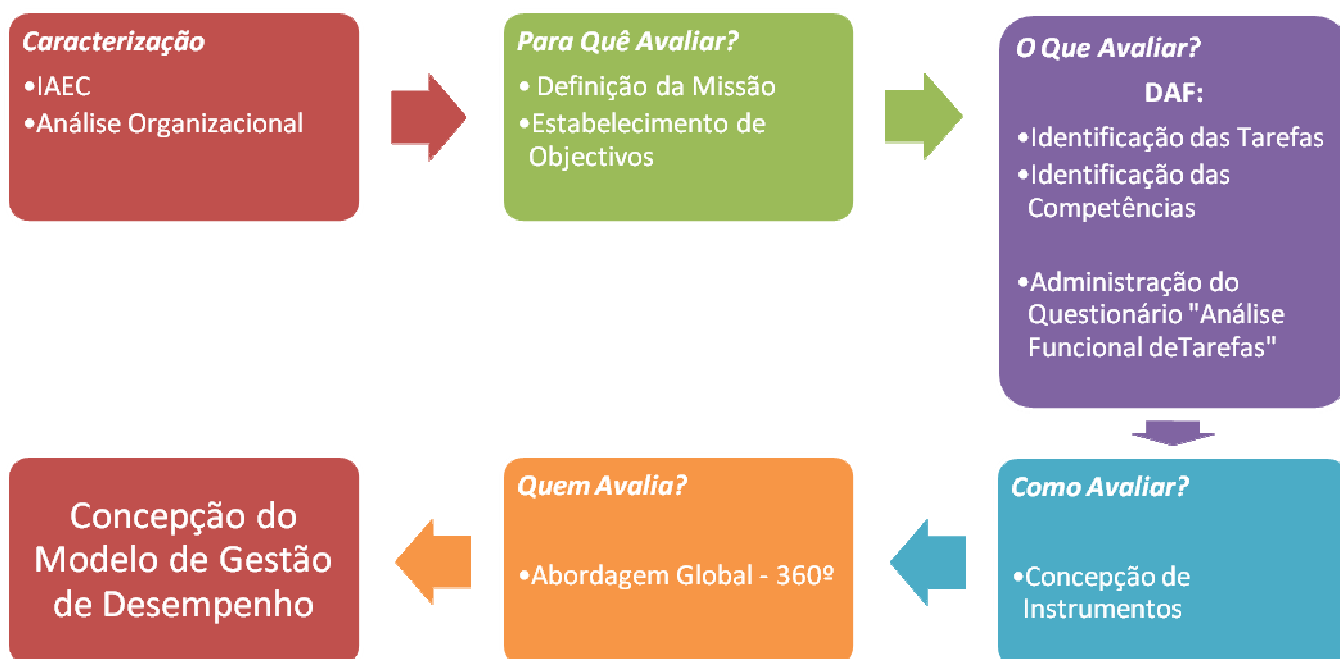


Figura 2. Fluxo das principais actividades a desenvolver

Conclusão

A avaliação do desempenho representa, cada vez mais, um mecanismo fundamental na gestão de pessoas e recursos com um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho, no desenvolvimento das pessoas e no cumprimento do plano estratégico de uma organização ou instituição. Numa época, caracterizada por um agudizar permanente de dificuldades económicas e financeiras, o conceito de avaliação de desempenho ganha maior importância bem como a vontade em fomentar a sua aplicabilidade, por parte das organizações. Desta forma, não é de admirar que esta tendência de gestão dos recursos humanos e físicos, se coloque ao dispor das instituições públicas e governamentais ou, como no caso da Sol do Ave, de instituições de direito privado sem fins lucrativos.

Ao longo desta proposta de actividades, procurou-se que fossem contemplados todos os elementos essenciais, possíveis de equacionar até à data, para a construção do modelo de gestão de desempenho.

Assim, tendo a direcção da Sol do Ave demonstrado interesse em desenvolver um projecto-piloto na área da avaliação do desempenho para um dos seus departamentos, e após uma análise cuidada aos documentos internos fornecidos no que concerne às práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas na instituição, mais do que conceber um modelo, esta proposta enfatiza os procedimentos iniciais imprescindíveis para a criação de um modelo de gestão de desempenho. Desta forma, importa destacar a importância do papel da direcção da Sol do Ave em estabelecer os objectivos pretendidos para a implementação no futuro de sistema de gestão de pessoas e de competência, para a boa prossecução das etapas seguintes. Por outro lado não é

demais salientar a importância de um empenho autêntico dos colaboradores e coordenadores do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave. Dessa forma, espera-se que com a informação que resultará da aplicação das actividades apresentadas neste documento se constitua num elemento relevante para a prossecução dos objectivos estratégicos e organizacionais da Sol do Ave em termos da política de gestão dos seus recursos humanos.

Anexos

Anexo 1

Questionário de Análise Funcional de Tarefas

Anexo 3

Função: Colaboradora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave.

Descrição: Concepção, planeamento e organização de projectos formativos e outras actividades do Departamento de Formação.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
1.	Concepção de candidaturas.	1. Análise de referenciais.	1. Para vermos quais os percursos formativos disponíveis para cada tipologia (modalidade/currículo).	1.1 Consulta do Catálogo Nacional de Qualificações através da Internet.	2 Vezes por ano.	Capacidade de análise e interpretação; Utilização adequada de ferramentas informáticas;
		2. Análise da legislação e regulamentos específicos dos programas financiadores.	2. Para vermos as linhas de financiamento disponíveis bem como as linhas orientadoras dos programas.	2.1 Consulta de legislação e outra informação na Internet.		Capacidade de análise e interpretação; Interpretação e Integração de linguagem jurídica
		3. Elaboração da proposta de intervenção.	3. Para apresentação à Direcção.	3.1 Elaboração de um documento com os diversos cursos propostos.		Capacidade de organização;
		4. Elaboração da candidatura.	4. Para submeter a financiamento.	4.1 Calendarização; 4.2 Orçamentação; 4.3 Desenho curricular; 4.4 Contactos; 4.5 Constituição de parcerias; 4.6 Registo de informação no SIGO (Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa); 4.7 Registo de informação no SIIFSE (Sistema Integrado de Informação do fundo Social Europeu).		Capacidade de organização;
2.	Planeamento da intervenção formativa.	1. Recalendarização.	1. Para organizar temporalmente as acções formativas.	1.1 Elaboração do mapa com as datas de início e de fim (documento em Excel).	2 Vezes por ano	Capacidade de organização; Utilização adequada de ferramentas informáticas;
		2. Reorçamentação.	2. Para afectar temporalmente de forma correcta os recursos existentes.	2.1 Documento em Excel.		Capacidade de organização; Utilização adequada de ferramentas informáticas;
		3. Apresentação de proposta de constituição da Equipa Pedagógica.	3. Para afectar os recursos humanos a cada acção.	3.1 Documento em Word.		Capacidade de organização; Utilização adequada de ferramentas informáticas;

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
3.	Organização da intervenção formativa.	1. Divulgação das acções.	1. Para dar a conhecer a oferta formativa.	1.1 Página na Internet 1.2 Material informativo, 1.3 Comunicado aos órgãos de comunicação social; 1.4 Contactos institucionais.	1. Sempre que inicia um projecto formativo. Restantes: Efectuada 1 vez por curso.	Capacidade de comunicação;
		2. Selecção dos formandos.	2. Para a constituição dos grupos de formação.	2.1 Recepção das fichas de inscrição, 2.2 Verificação de pré – requisitos; 2.3 Testes 2.4 Entrevista de selecção, 2.5 Análise dos testes 2.6 Análise de entrevistas 2.7 Realização de grelhas 2.8 Definição dos grupos.		Capacidade de organização; Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção; Capacidade de análise e interpretação; Capacidade de comunicação;
		3. Selecção dos formadores.	3. Para a constituição final das Equipas Pedagógicas.	3.1 Análise de CV's, 3.2 Análise de pré – requisitos, 3.3 Apresentação da proposta.		Capacidade de organização; Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção;
		4. Elaboração dos horários.	4. Para a distribuição temporal dos módulos.	4.1 Contacto com formadores, 4.2 Verificação de disponibilidade, 4.3 Elaboração do horário (documento em Excel).		Capacidade de organização; Capacidade de comunicação;
		5. Distribuição das salas.	5. Para uma melhor adequação das instalações ao tipo de formação realizada.	5.1 Verificação da disponibilidade de salas, 5.2 Atribuição de uma sala para cada curso.		Capacidade de organização;
		6. Preparação dos instrumentos pedagógicos.	6. Para adequar os instrumentos pedagógicos às especificidades de cada tipologia de intervenção, para a uniformização dos procedimentos técnico-pedagógicos.	6.1 Análise das orientações técnicas das entidades reguladoras, 6.2 Construção dos instrumentos pedagógicos.		Capacidade de organização;
		7. Preparação das Equipas pedagógicas.	7. Para transmitir às equipas orientações gerais sobre o funcionamento da formação.	7.1 Reunião pedagógica preparatória 7.2 Distribuição e apresentação do “Dossier do Formador”.		Relacionamento interpessoal; Capacidade de organização; Capacidade de comunicação;
		8. Procedimentos administrativos junto da DREN (Direcção Regional de Educação do Norte) / IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional).	8. Para o cumprimento de obrigações administrativo – burocráticas.	8.1 Registo de informação no SIGO e no SIIFSE.		Capacidade de organização; Utilização adequada de ferramentas informáticas;

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
4.	Acompanhamento da intervenção formativa.	1. Recepção aos formandos.	1. Para a transmissão de orientações gerais sobre o funcionamento do curso.	1.1 Distribuição do horário; 1.2 Fornecimento do documento informativo sobre subsídios e formas de os obter; 1.3 Orientações pedagógicas; 1.4 Distribuição do material pedagógico; 1.5 Verificação da entrega da documentação obrigatória.	1. Sempre que inicia um curso.	Capacidade de organização; Capacidade de comunicação;
		2. Celebração de contratos com formandos e formadores.	2. Para dar cumprimento à legislação em vigor.	2.1 Em documento do Word, em formato adequado ao tipo de curso.	2. Sempre que inicia um curso.	Capacidade de organização;
		3. Organização do Dossier Técnico Pedagógico.	3. Para o arquivo da documentação obrigatória relativa ao curso.	3.1 Concepção de dossiers de acordo com as orientações legais.	3. Sempre que inicia um curso.	Capacidade de organização;
		4. Processamento a formandos e formadores.	4. Para a atribuição dos subsídios e de bolsas aos formandos e de honorários aos formadores, manter actualizado o registo de execução física dos projectos.	4.1 Levantamento e análise das folhas de sumário / presenças 4.2 Contabilização e classificação das faltas dos formandos, 4.3 Verificação do cumprimento do cronograma, 4.4 Verificação do correcto preenchimento da folha de sumário / presenças, 4.5 Inserção de dados nos sistemas informáticos específicos, 4.6 Entrega e recolha de recibos de formandos e formadores, 4.7 Análise do volume de formação executado e a executar.	4. Uma vez por mês.	Capacidade de organização;
		5. Gestão do horário.	5. Para garantir o correcto cumprimento do plano curricular.	5.1 Controlo do horário (gestão de troca de horários de formadores).	5. Diariamente.	Capacidade de organização;
		6. Acompanhamento a formandos.	6. Para garantir o bom funcionamento dos grupos.	6.1 Visitas diárias às salas de formação, 6.2 Auscultação dos formandos 6.3 Mediação e gestão de conflitos 6.4 Apoio administrativo aos formandos: 6.4.1 Declarações, 6.4.2 Horários 6.4.3 Contacto com entidades responsáveis pelo encaminhamento, 6.5 Contacto com os encarregados de educação; 6.6 Orientação pedagógica dos formandos.	6. Diariamente.	Relacionamento interpessoal; Capacidade de comunicação;
		7. Acompanhamento a formadores.	7. Para garantir o bom funcionamento dos grupos.	7.1 Visitas às salas, 7.2 Contactos pessoais diários 7.2 Reuniões.	7. Diariamente.	Relacionamento interpessoal; Capacidade de comunicação; Capacidade de organização;

		8. Organização da Formação em Contexto Real de Trabalho.	8. Para garantir o cumprimento da componente de formação em contexto real de trabalho.	8.1 Contacto com entidades enquadradoras, 8.2 Encaminhamento de formandos, 8.3 Preparação de documentação de apoio, 8.4 Celebração de contratos com entidades, 8.5 Celebração de contratos com formandos 8.6 Celebração de contratos com formadores, 8.7 Acompanhamento à realização da componente.	8. No final do curso.	Capacidade de comunicação; Capacidade de organização;
Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
5.	Balço final da intervenção formativa.	1. Encerramento dos Projectos.	1. Para finalizarmos a intervenção formativa.	1.1 Verificação do Dossier Técnico Pedagógico, 1.2 Completar o dossier Técnico Pedagógico, 1.3 Proceder à certificação dos formandos nos sistemas informáticos específicos, 1.4 Efectuar o registo da execução final nos sistemas informáticos específicos, 1.5 Preparação de declarações comprovativas da experiência formativa 1.6 Preparação de declarações para a contagem de tempo de serviço dos formadores.	1. No final do curso.	Capacidade de organização; Utilização adequada de ferramentas informáticas;

Anexo 4

Função: Directora do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (inclui a coordenação do CNO).

Descrição: Dirigir o Departamento de Educação/Formação, garantindo a execução das actividades e cumprimento dos objectivos definidos para o mesmo no Plano de actividades anual da associação.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
1.	Planeamento das actividades do Departamento e do Centro Novas Oportunidades.	1. Elaboração do Plano de Actividades anual do Departamento, incluindo a Formação e o CNO (Centro de Novas Oportunidades): - Análise das candidaturas disponíveis - Análise da realidade social de trabalho local	1. Para definição da estratégia de desenvolvimento, objectivos e actividades anuais do Departamento, incluindo CNO.	1.1 Reunião com a Administração para definição de estratégia; 1.2 Reunião com equipa para definição de actividades e objectivos; 1.3 Análise de documentos escritos; 1.4 Redacção de documento final.	1. 1 vez por ano, ocupando cerca de 14-21 horas.	Capacidade de comunicação; Capacidade de organização; Planeamento; Relacionamento interpessoal. Capacidade de análise e interpretação
		2. Operacionalização da actividade formativa	2. Para definição, juntamente com a Administradora e Directora Financeira, dos recursos humanos e físicos a afectar, para aferir da necessidade de adquirir novos recursos, para programação física das acções (datas de início, divulgação, selecção de formandos e formadores).	2. Reunião com a Administradora e a Directora Financeira, tendo em consideração os recursos existentes (ocupados e livres), as actividades em curso e as necessidades da associação.	2. Sempre que estão cursos para iniciar, uma média de 2 vezes por ano.	Capacidade de comunicação; Planeamento; Capacidade de organização; Capacidade de análise e interpretação.
2.	Monitorização das actividades do Departamento e do Centro Novas Oportunidades	1. Organização de reuniões de coordenação semanais: uma com a equipa da formação e outra com a do CNO.	1. Para planeamento em equipa das actividades a desenvolver semanalmente, para distribuição de tarefas, para monitorização das actividades em curso e introdução de correcções, assim como para discussão e resolução conjunta e atempada de dificuldades/problemas.	1.1 Pré-organização dos assuntos a tratar; 1.2 Transmissão dos mesmos às equipas; 1.3 Reunião com as equipas adoptando um método participativo, ou seja, incentivando a que todos transmitam as suas ideias, propostas, preocupações, resultando em decisões, sempre que possível, conjuntas.	1. 2 vezes por semana (1 p/ equipa de formação + 1 para equipa do CNO), ocupando uma média 2h/reunião.	Capacidade de organização; Planeamento; Capacidade de comunicação; Relacionamento interpessoal; Capacidade de liderança.
		2. Monitorização dos dados de execução física no SIIFSE (Sistema Integrado de Informação do fundo Social Europeu) e SIGO (Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa).	2. Para verificação das taxas de execução.	2. Consulta, através da internet, o SIIFSE e o SIGO.	2. 1 vez p/semana.	Capacidade de análise e interpretação; Utilização adequada de ferramentas informáticas;

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
3.	Proposta e Concepção de Candidaturas.	1. Pesquisa de novas oportunidades de candidaturas.	1. Para conseguir novas actividades para a associação, assim como para dar continuidade às já existentes e/ou como forma de complementar as mesmas.	1.1 Consulta de várias páginas de internet: QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional), POPH (Programa Operacional do potencial Humano), ANQ (Agência Nacional para a Qualificação), UE (União Europeia), Segurança Social, MTSS (Ministério do Trabalho e da Segurança Social), ME (Ministério da Economia), etc.	1. Diariamente	Capacidade de análise e interpretação; Utilização adequada de ferramentas informáticas;
		2. Análise das condições das candidaturas abertas.	2. Para aferir do interesse efectivo das mesmas para a associação, se se enquadram nos objectivos e missão da mesma, assim como para verificar as suas condições financeiras.	2.1 Análise da respectiva regulamentação.	2. Sempre que se encontram abertas candidaturas, aproximadamente , 6 vezes por ano.	Capacidade de análise e interpretação; Interpretação e integração de linguagem jurídica.
		3. Proposta de novas candidaturas à Direcção	3. Para análise e decisão sobre as propostas efectuadas.	3.1 Elaboração de uma Informação/proposta, com as condições de candidatura, proposta de projecto e potenciais benefícios do mesmo para a associação.	3. Sempre que surjam convites à apresentação de novas candidaturas de interesse para a associação, numa média de 4 vezes por ano.	Iniciativa; Planeamento; Capacidade de organização; Capacidade de Comunicação;
		4. Concepção das candidaturas, especificamente, no que toca à fundamentação da mesma, à caracterização da associação, à definição dos objectivos gerais e específicos e á definição geral das acções. No que respeita ao CNO, efectuo toda a candidatura com a excepção do orçamento.	4. Para que com base naqueles documentos, as técnicas do departamento possam dar continuidade à candidatura no que respeita às suas partes mais específicas (orçamentos, planos curriculares, métodos de avaliação, etc.). No caso do CNO, para submissão ao programa financiador.	4.1 Elaboração de textos; 4.2 Preenchimento de formulários.	4. Média de 2 a 3 vezes por ano.	Planeamento; Capacidade de organização; Capacidade de Comunicação;

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
4.	Organização da actividade formativa	1. Divulgação das acções.	1. Para dar a conhecer a oferta formativa ao exterior.	1.1 Aprovação e assinatura dos comunicados à imprensa elaborados pelas técnicas do departamento, 1.2 Entrevistas às rádios e jornais locais; 1.3 Contactos com diversas entidades parceiras e/ou potenciais parceiras. CNO: 1.4 Elaboração de comunicados à imprensa. 1.5 Contactos institucionais.	Sempre que inicia um projecto formativo.	Iniciativa; Capacidade de Comunicação;
		2. Selecção dos formandos.	2. Para a constituição dos grupos de formação.	2.1 Participação na aplicação de testes 2.2 Elaboração de entrevista de selecção, 2.3 Análise dos testes 2.4 Análise de entrevistas 2.5 Decidir junto com a equipa os formandos a seleccionar. Actualmente, este processo de selecção passa muito pelo CNO, sendo a Técnica de Diagnóstico envolvida no mesmo.		Planeamento; Capacidade de Comunicação; Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.
		3. Selecção dos formadores.	3. Para a constituição final das Equipas Pedagógicas.	3.1 Análise das propostas efectuadas pelas técnicas; 3.2 Discussão e decisão das mesmas com a Administradora.		Capacidade de análise e interpretação; Capacidade de Comunicação; Capacidade de decisão.
5.	Representação externa da associação	1. Representação da Sol do Ave em reuniões com outras entidades, designadamente: AMAVE (Associação de Municípios do Vale do Ave), Câmaras, Rede Social, DREN, IEFP, Segurança Social, Centro de Emprego, CNO's, Empresas, entre outras.	1. Para discussão de assuntos relacionados com projectos e/ou parcerias assumidas ou a assumir pela associação.	1.1 Participação activa na reunião, defendendo a posição da Sol do Ave.	1. Numa média de uma/duas vezes por semana.	Capacidade de Comunicação; Relacionamento interpessoal;
		2. Representação da Sol do Ave em Seminários e em Workshops.	2. Para dar a conhecer projectos e boas práticas da associação.	2.1 Participação como oradora.	2. Numa média de duas vezes por ano.	Capacidade de Comunicação; Relacionamento interpessoal.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
6.	Estabelecimento de contactos institucionais e estabelecimento de parcerias	1. Estabelecimento de contactos institucionais com o POPH, IEFP, DREN, Câmaras, Centros de Emprego, Outras entidades públicas e privadas.	1. Para esclarecimento de dúvidas relativas aos projectos em curso, para concertação de novos projectos, assim como para estabelecimento de parcerias (no âmbito da formação e do CNO).	1.1 Contacto telefónico 1.2 Escrito (Ofício/Fax)	1. Sempre que surjam novas dúvidas relacionadas com projectos em curso; Sempre que surjam novas actividades/proje ctos.	Capacidade de Comunicação; Iniciativa;
		2. Estabelecimento de parcerias com outras entidades.	2. Para esclarecimento de dúvidas relativas aos projectos em curso, para concertação de novos projectos, assim como para estabelecimento de parcerias (no âmbito da formação e do CNO).	2.1 Contacto telefónico; 2.2 Envio de proposta escrita de parceria; 2.3 Reunião para acertar a efectivação da parceria.	2. Sempre que surjam novas actividades/proje ctos.	Capacidade de Comunicação;
7.	Ligação do Departamento à Direcção	1. Elaboração de Informações/relatórios à Direcção.	1. Dar conhecimento do desenvolvimento de projectos em curso, ou propor novos projectos.	1.1 Redacção de propostas e/ou informações escritas.	1. No que toca ao CNO mensalmente, no que respeita à formação sempre que se fazem candidaturas	Capacidade de Comunicação; Capacidade de organização;
		2. Reuniões com a Administradora.	2. Para acompanhamento das actividades em curso, planeamento de novas e resolução de problemas.	2.1 Preparação prévia dos assuntos a discutir; 2.2 Apresentação dos assuntos a discutir.	2. Três/quatro vezes por semana.	Capacidade de liderança; Capacidade de Comunicação; Capacidade de organização; Planeamento;
		3. Participação em reuniões da Direcção	3. Dar conhecimento do desenvolvimento de projectos em curso, ou propor novos projectos.	3.1 Preparação prévia dos assuntos a discutir; 3.2 Apresentação dos assuntos a discutir.	3. Sempre que solicitado (3 a 4 vezes ao ano).	Capacidade de liderança; Capacidade de Comunicação; Capacidade de organização; Planeamento; Relacionamento interpessoal;

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
8.	Elaboração e Análise de Relatórios	1. Redacção de Relatórios de Actividades anuais do Departamento e do CNO	1. Para análise e aprovação da Direcção e posterior aprovação pela Assembleia Geral.	1.1 Recolha da informação necessária; 1.2 Análise da informação recolhida; 1.3 Tratamento da informação recolhida; 1.3 Redacção do relatório do departamento. 1.4 Envio do relatório do departamento à Administradora para análise e sua inclusão no Relatório de Actividades da Associação. 1.5 Redacção do relatório do CNO; 1.6 Envio do relatório do CNO à Administradora e ao Presidente da Sol do Ave para aprovação e posterior submissão à Agência Nacional para a Qualificação.	1. Uma vez por ano.	Capacidade de análise e interpretação; Capacidade de organização; Capacidade de comunicação;
		2. Análise de relatórios finais da actividade formativa da associação	2. Para posterior envio aos programas financiadores.	2.1 Leitura dos relatórios efectuados pelas técnicas responsáveis; 2.2 Rectificações aos relatórios se necessário; 2.3 Assinatura dos relatórios 2.4 Envio dos relatórios aos programas financiadores.	2. Uma vez por ano.	Capacidade de análise e de interpretação.
9.	Análise e Decisão dos Pedidos de Transferência do CNO	1. Analiso e decido sobre os pedidos de transferência do CNO da Sol do Ave para outros CNO	1. Para analisar os motivos destes pedidos e aferir da sua conformidade com as condições em vigor para autorização dos mesmos e posterior decisão.	1.1 Pedido de parecer à técnica de Diagnóstico 1.2 Análise dos motivos alegados; 1.3 Estabelecimento de contacto telefónico ou pessoal com o requerente para esclarecimento de dúvidas 1.4 Estabelecimento de contacto telefónico com o coordenador do CNO de destino para esclarecimento de dúvidas; 1.5 Decisão sobre o pedido de transferência; 1.6 Encaminhamento da decisão para a Administrativa do CNO para preparação dos ofícios ao requerente e ao CNO de destino a dar conhecimento da decisão.	1. Pelo menos uma vez por semana, em média.	Relacionamento interpessoal; Capacidade de análise e interpretação; Capacidade de comunicação; Capacidade de decisão.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência
10.	Tarefas Administrativo-burocráticas	1. Organização de Dossiers.	1. Para arquivo/organização dos assuntos, a saber: dossiers de candidaturas, de projectos sob minha responsabilidade, de legislação, de orientações técnicas, etc.	1.1 Requisição de Dossiers à Secretaria 1.2 Organização de Dossiers com lombada identificativa e índice organizativo; 1.3 Arquivo dos documentos respectivos.	1. 1h/semana	Capacidade de organização.
		2. Elaboração de fax's e ofícios.	2. Para esclarecimento de dúvidas, para prestar/solicitar informações, para estabelecimento de parcerias, etc, de assuntos do CNO e de assuntos transversais do Departamento	2.1 Solicitação de referências de ofício/fax à secretaria 2.2 Redacção de ofícios; 2.3 Entregue de ofícios na Secretaria para envio.	2. 1h/semana	Capacidade de organização; Capacidade de comunicação.
		3. Requisições de material.	3. Para seu posterior envio à Secretaria e aquisição de material.	3.1 Preenchimento de requisições de material.	3. 3h/mês	Capacidade de organização.
		4. Autorização de férias.	4. Para planeamento de férias dos RH do Departamento.	4.1 Compilação os pedidos de férias dos RH do Departamento; 4.2 Elaboração do mapa de férias.	4. 1 vez por ano	Planeamento; Capacidade de organização; Capacidade de decisão.
		5. Justificação de faltas.	5. Para validação das justificações apresentadas e decisão sobre o seu tratamento, para posterior decisão da administração.	5.1 Verificação das justificações apresentadas 5.2 Registo do despacho no formulário de pedido de justificação.	5. 2/3 vezes por mês	Capacidade de organização; Capacidade de decisão.
		6. Validação de Boletins de Itinerário.	6. Para seu posterior tratamento por parte dos serviços de contabilidade.	6.1 Assinatura dos Boletins de Itinerário.	6. 1 vez por mês	Capacidade de organização;
11.	Atendimento	1. Atendimento pessoal ou telefónico de pessoas/organizações.	1. Para prestar informações mais específicas sobre projectos formativos e/ou CNO, para encaminhamento para outras respostas da Sol do Ave, para posterior informação da Administração.	1.1 Atendimento pessoal; 1.2 Atendimento telefónico; 1.3 Prestação dos esclarecimentos necessários; 1.4 Encaminhamento para outras técnicas, sempre que necessário.	1. Atendimento telefónico: 3 a 4 vezes ao dia (poderá ocupar uma média global de 30m a 1h); atendimento pessoal – 3 a 4 vezes por semana (poderá ocupar até 3h/semana.	Relacionamento interpessoal; Capacidade de comunicação;

Anexo 5

1. Componente: Competências Específicas

Descritivo de competências da função de Colaborador do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave

Competências		Descritivo	Itens de Avaliação
CE1	Capacidade de comunicação.	Emitir, receber e trocar informações com os outros indivíduos ou grupos, verbalmente ou por escrito, nos diversos suportes (papel ou digital), de forma clara, objectiva, construtiva e eficaz, adaptando a mensagem ao receptor e ao contexto.	Expressão oral; Expressão escrita; Interpretação das informações escritas; Interpretação das informações orais.
CE2	Capacidade de organização.	Ser capaz de definir ou actuar perante metodologias de trabalho, reconhecendo os melhores métodos de trabalho associados à exigência das suas funções. Assegurar procedimentos e informação estruturados, decompondo as actividades, tarefas e/ou unidades de trabalho se necessário, de forma sequencial e lógica, para atingir os objectivos propostos.	Elabora e apresenta os diversos documentos de forma cuidada; Escolha e utilização adequada de métodos de trabalho; Garante a correcta prossecução dos processos de trabalho.
CE3	Relacionamento interpessoal.	Capacidade de troca de informações e de capacidade de comunicação, aceitando a diversidade de opiniões no sentido construtivo, contribuindo activamente para fomentar a manutenção de relacionamentos interpessoais agradáveis.	Interação de forma correcta e adequada; Tratamento atencioso e diligente não discriminatório; Promove um relacionamento construtivo.
CE4	Capacidade de análise e interpretação.	Interpretar, descodificar, contextualizar e delimitar os dados da informação. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspectos críticos e retirando as conclusões relevantes. Analisar e interpretar um conjunto de dados ou situações, no sentido de se poder concluir com clareza e precisão e decidir sobre os mesmos	Recolhe e analisa informação relevante nas reuniões com as diversas entidades envolvidas; Recolhe e analisa informação relevante através das diversas ferramentas de Tecnologia de Informação e do Conhecimento.
CE5	Utilização adequada de ferramentas informáticas.	Utilização no dia-a-dia de trabalho das ferramentas informáticas associados à exigência das suas funções.	Utilização adequada das diversas ferramentas de comunicação e informação.
CE6	Interpretação e integração de linguagem jurídica.	Interpretação e integração de linguagem jurídica	Utiliza de forma adequada as informações jurídicas relevantes para efeitos de concepção de candidaturas.
CE7	Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.	Utilização da técnica de entrevista de avaliação/selecção	Conduz a entrevista de forma orientada para a recolha de informação relevante para o processo de selecção de formandos e formadores.

Matriz de Competências

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7
T1		X		X	X	X	
T2		X			X		
T3	X	X	X	X	X		X
T4	X	X	X				
T5		X			X		

Legenda:

T1 - Concepção de candidaturas.

T2 - Planeamento da intervenção formativa.

T3 - Organização da intervenção formativa.

T4 - Acompanhamento da intervenção formativa.

T5 - Balanço final da intervenção formativa.

CE1 - Capacidade de comunicação.

CE2 - Capacidade de organização.

CE3 - Relacionamento interpessoal.

CE4 - Capacidade de análise e interpretação.

CE5 - Utilização adequada de ferramentas informáticas.

CE6 - Interpretação e integração de linguagem jurídica.

CE7 - Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.

2. Componente: Competências Comportamentais

Reflectem todo um conjunto de características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função, estando associadas aos valores de base promovidos na instituição, em resultado do estabelecimento da Missão da Sol do Ave: *Compromisso; Relacionamento; Inovação*. Estas competências são transversais a toda a instituição.

Missão da Sol do Ave:

Contribuir para a promoção do Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave, adoptando práticas de trabalho em rede e de relacionamentos de proximidade, promovendo iniciativas mais inovadoras, inclusivas e de reforço da coesão territorial, materializando uma postura de responsabilidade social.

Competências		Descritivo	Itens de Avaliação
CC1	Compromisso	Contribuir para a promoção da instituição.	Promove a instituição Sol do Ave; Actua de modo íntegro, ético, fiável, tanto no desenvolvimento do seu trabalho individual como no das equipas às quais pertence; Disponibiliza-se para dar resposta a solicitações; Zelo pelas instalações, equipamentos e materiais.
CC2	Relacionamento	Adopção de práticas de trabalho em rede e de relacionamento de proximidade.	Interacção de forma correcta e adequada; Capacidade para lidar com diferentes atitudes e comportamentos; Promove um clima amigável e de cooperação; Adapta-se a situações distintas e variadas e a pessoas e grupos diversos.
CC3	Inovação	Promoção de iniciativas mais inovadoras no exercício da função.	Identifica as necessidades organizacionais no contexto actual; Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas; Concretiza os projectos que promove

Anexo 6

1. Componente: Competências Específicas

Descritivo de competências da função de Coordenador do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave

Competências		Descritivo	Itens de Avaliação
CE1	Capacidade de comunicação.	Emitir, receber e trocar informações com os outros indivíduos ou grupos, verbalmente ou por escrito, nos diversos suportes (papel ou digital), de forma clara, objectiva, construtiva e eficaz, adaptando a mensagem ao receptor e ao contexto.	Expressão oral. Expressão escrita. Interpretação das informações escritas. Interpretação das informações orais.
CE2	Capacidade de organização.	Ser capaz de definir ou actuar perante metodologias de trabalho, reconhecendo os melhores métodos de trabalho associados à exigência das suas funções. Assegurar procedimentos e informação estruturados, decompondo as actividades, tarefas e/ou unidades de trabalho se necessário, de forma sequencial e lógica, para atingir os objectivos propostos.	Elabora e apresenta os diversos documentos de forma cuidada; Escolha e utilização adequada de métodos de trabalho; Garante a correcta prossecução dos processos de trabalho.
CE3	Planeamento.	Determinar objectivos, programar/implementar acções para si próprio ou para os outros e os meios para os atingir, prevendo de forma correcta necessidades futuras. Capacidade de organizar detalhadamente todas as etapas de trabalho no espaço e no tempo.	Explicação clara, junto dos colaboradores, das actividades e tarefas a realizar e dos resultados desejáveis a obter. Explicação clara, junto dos superiores directos, das actividades e tarefas a realizar e dos resultados desejáveis a obter.
CE4	Relacionamento interpessoal.	Capacidade de troca de informações e de capacidade de comunicação, aceitando a diversidade de opiniões no sentido construtivo, contribuindo activamente para fomentar a manutenção de relacionamentos interpessoais agradáveis.	Interação de forma correcta e adequada. Tratamento atencioso e diligente não discriminatório Promove um relacionamento construtivo.
CE5	Capacidade de liderança.	Promove o trabalho de equipa, dinâmica de grupo, motivação.	Promove o envolvimento activo dos colaboradores nas reuniões conjuntas; Promoção da participação e decisão conjunta (reuniões).
CE6	Capacidade de análise e interpretação.	Interpretar, decodificar, contextualizar e delimitar os dados da informação de forma adequada. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspectos críticos e retirando as conclusões relevantes. Analisar e interpretar um conjunto de dados ou situações, no sentido de se poder concluir com clareza e precisão e decidir sobre os mesmos	Recolhe e analisa informação relevante nas reuniões com as diversas entidades envolvidas; Recolhe e analisa informação relevante através das diversas ferramentas de Tecnologia de Informação e do Conhecimento.
CE7	Utilização adequada de ferramentas informáticas.	Utilização no dia-a-dia de trabalho das ferramentas informáticas associados à exigência das suas funções.	Utilização adequada das diversas ferramentas informáticas.
CE8	Interpretação e integração de linguagem jurídica.	Interpretação e integração de linguagem jurídica associados à exigência das suas funções.	Utiliza de forma adequada as informações jurídicas relevantes para efeitos de concepção de candidaturas.
CE9	Iniciativa.	Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações em profundidade e ir além do requerido.	Divulga e promove os diferentes projectos. Estabelece parcerias de trabalho com instituições públicas e privadas.

CE10	Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.	Utilização da técnica de entrevista de avaliação/selecção.	Conduz a entrevista de selecção/avaliação de forma orientada para a recolha de informação relevante para o processo de selecção de formandos e formadores.
CE11	Capacidade de decisão.	Dar respostas com carácter de decisão.	Toma decisões relativamente aos processos da formação. Toma decisões relativamente à gestão dos recursos humanos do departamento.

Matriz de Competências

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8	CE9	CE10	CE11
T1	X	X	X	X		X					
T2	X	X	X	X	X	X	X				
T3	X	X	X			X	X	X	X		
T4	X		X						X	X	X
T5	X			X							
T6	X								X		
T7	X	X	X	X	X						
T8	X	X				X					
T9	X			X		X					X
T10	X	X	X								X
T11	X			X							

Legenda:

T1 - Planeamento das actividades do Departamento e do Centro Novas Oportunidades.

T2 - Monitorização das actividades do Departamento e do Centro Novas Oportunidades.

T3 - Proposta e Concepção de Candidaturas.

T4 - Organização da actividade formativa.

T5 - Representação externa da associação.

T6 - Estabelecimento de contactos institucionais e estabelecimento de parcerias.

T7 - Ligação do Departamento à Direcção.

T8 - Elaboração e Análise de Relatórios

T9 - Análise e Decisão dos Pedidos de Transferência do CNO.

T10 - Tarefas Administrativo-burocráticas.

T11 - Atendimento.

CE1 – Capacidade de comunicação.

CE2 - Capacidade de organização.

CE3 - Planeamento.

CE4 - Relacionamento interpessoal.

CE5 - Capacidade de liderança.

CE6 - Capacidade de análise e interpretação.

CE7 - Utilização adequada de ferramentas informáticas.

CE8 - Interpretação e integração de linguagem jurídica.

CE9 - Iniciativa.

CE10 - Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.

CE11 - Capacidade de decisão.

2. Componente: Competências Comportamentais

Reflectem todo um conjunto de características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função, estando associadas aos valores de base promovidos na instituição, em resultado do estabelecimento da Missão da Sol do Ave: *Compromisso; Relacionamento; Inovação*. Estas competências são transversais a toda a instituição.

Missão da Sol do Ave:

Contribuir para a promoção do Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave, adoptando práticas de trabalho em rede e de relacionamentos de proximidade, promovendo iniciativas mais inovadoras, inclusivas e de reforço da coesão territorial, materializando uma postura de responsabilidade social.

Competências		Descritivo	Itens de Avaliação
CC1	Compromisso	Contribuir para a promoção da instituição.	Promove a instituição Sol do Ave; Actua de modo integro, ético, fiável, tanto no desenvolvimento do seu trabalho individual como no das equipas às quais pertence; Disponibiliza-se para dar resposta a solicitações; Zelo pelas instalações, equipamentos e materiais.
CC2	Relacionamento	Adopção de práticas de trabalho em rede e de relacionamento de proximidade.	Interacção de forma correcta e adequada; Capacidade para lidar com diferentes atitudes e comportamentos; Promove um clima amigável e de cooperação; Adapta-se a situações distintas e variadas e a pessoas e grupos diversos.
CC3	Inovação	Promoção de iniciativas mais inovadoras no exercício da função.	Identifica as necessidades organizacionais no contexto actual; Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas; Concretiza os projectos que promove.

Anexo 7

INSTRUMENTO: AUTO-AVALIAÇÃO

Avaliador: Colaborador do Departamento de Educação e Formação

Avaliado: Colaborador do Departamento de Educação e Formação

Nome completo:

Data de Preenchimento:

Este questionário insere-se num projecto estratégico que visa a avaliação da qualidade organizacional da nossa instituição. Desta forma, pretende-se conhecer a sua opinião sobre aspectos relacionados com o seu desempenho com o objectivo de promover a melhoria contínua.

Pede-se a sua colaboração consciente e responsável, valorizando os aspectos positivos e identificando os que podem ser melhorados.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, assinalando apenas a opção de resposta em cada um deles:

Compromisso	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Promove a instituição Sol do Ave							
Actua de modo integro, ético, fiável, tanto no desenvolvimento do seu trabalho individual como no das equipas às quais pertence							
Disponibiliza-se para dar resposta a solicitações;							
Zelo pelas instalações, equipamentos e materiais.							
Relacionamento	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interação de forma correcta e adequada							
Capacidade para lidar com diferentes atitudes e comportamentos							
Promove um clima amigável e de cooperação							
Adapta-se a situações distintas e variadas e a pessoas e grupos diversos.							

Inovação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Identifica as necessidades organizacionais no contexto actual; Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas;							
Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas;							
Concretiza os projectos que promove							

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

Considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, assinalando apenas a opção de resposta em cada um deles:

Capacidade de Comunicação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Expressão oral							
Expressão escrita							
Interpretação das informações escritas							
Interpretação das informações orais							
Capacidade de organização	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Elabora e apresenta os diversos documentos de forma cuidada							
Escolha e utilização adequada de métodos de trabalho							
Garante a correcta prossecução dos processos de trabalho							
Relacionamento interpessoal	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interação de forma correcta e adequada							
Tratamento atencioso e diligente não discriminatório							
Promove um relacionamento construtivo							

Capacidade de análise e interpretação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Recolhe e analisa informação relevante nas reuniões com as diversas entidades envolvidas							
Recolhe e analisa informação relevante através das diversas ferramentas de Tecnologia de Informação e do Conhecimento							
Utilização adequada de ferramentas informáticas	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Utilização adequada das diversas ferramentas de comunicação e informação							
Interpretação e integração de linguagem jurídica	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Utiliza de forma adequada as informações jurídicas relevantes para efeitos de concepção de candidaturas							
Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Conduz a entrevista de forma orientada para a recolha de informação relevante para o processo de selecção de formandos e formadores							

Muito obrigado pela sua colaboração!

INSTRUMENTO: AUTO AVALIAÇÃO

Avaliador: Coordenador do Departamento de Educação e Formação

Avaliado: Coordenador do Departamento de Educação e Formação

Nome completo:

Data de Preenchimento:

Este questionário insere-se num projecto estratégico que visa a avaliação da qualidade organizacional da nossa instituição. Desta forma, pretende-se conhecer a sua opinião sobre aspectos relacionados com o seu desempenho com o objectivo de promover a melhoria contínua.

Pede-se a sua colaboração consciente e responsável, valorizando os aspectos positivos e identificando os que podem ser melhorados.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, assinalando apenas a opção de resposta em cada um deles:

Compromisso	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Promove a instituição Sol do Ave							
Actua de modo integro, ético, fiável, tanto no desenvolvimento do seu trabalho individual como no das equipas às quais pertence							
Disponibiliza-se para dar resposta a solicitações;							
Zelo pelas instalações, equipamentos e materiais.							
Relacionamento	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interação de forma correcta e adequada							
Capacidade para lidar com diferentes atitudes e comportamentos							
Promove um clima amigável e de cooperação							
Adapta-se a situações distintas e variadas e a pessoas e grupos diversos.							

Inovação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Identifica as necessidades organizacionais no contexto actual; Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas;							
Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas;							
Concretiza os projectos que promove							

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

Considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, assinalando apenas a opção de resposta em cada um deles:

Capacidade de Comunicação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Expressão oral							
Expressão escrita							
Interpretação das informações escritas							
Interpretação das informações orais							
Capacidade de organização	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Elabora e apresenta os diversos documentos de forma cuidada							
Escolha e utilização adequada de métodos de trabalho							
Garante a correcta prossecução dos processos de trabalho							
Planeamento	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Explicação clara, junto dos colaboradores, das actividades e tarefas a realizar e dos resultados desejáveis a obter.							
Explicação clara, junto dos superiores directos, das actividades e tarefas a realizar e dos resultados desejáveis a obter.							

Relacionamento interpessoal	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interacção de forma correcta e adequada							
Tratamento atencioso e diligente não discriminatório							
Promove um relacionamento construtivo							
Capacidade de liderança	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Promove o envolvimento activo dos colaboradores nas reuniões conjuntas;							
Promoção da participação e decisão conjunta (reuniões).							
Capacidade de análise e interpretação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Recolhe e analisa informação relevante nas reuniões com as diversas entidades envolvidas							
Recolhe e analisa informação relevante através das diversas ferramentas de Tecnologia de Informação e do Conhecimento							
Utilização adequada de ferramentas informáticas	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Utilização adequada das diversas ferramentas de comunicação e informação							
Interpretação e integração de linguagem jurídica	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Utiliza de forma adequada as informações jurídicas relevantes para efeitos de concepção de candidaturas							
Iniciativa	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Divulga e promove os diferentes projectos.							
Estabelece parcerias de trabalho com instituições públicas e privadas.							
Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom

Conduz a entrevista de forma orientada para a recolha de informação relevante para o processo de selecção de formandos e formadores							
Capacidade de decisão	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Toma decisões relativamente aos processos da formação.							
Toma decisões relativamente à gestão dos recursos humanos do departamento.							

Muito obrigado pela sua colaboração!

INSTRUMENTO: AVALIAÇÃO PELOS PARES

Avaliador: Colaborador do Departamento de Educação e Formação

Avaliado: Colaborador do Departamento de Educação e Formação

Nome completo do avaliador:

Nome completo do avaliado:

Data de Preenchimento:

Este questionário insere-se num projecto estratégico que visa a avaliação da qualidade organizacional da nossa instituição. Desta forma, pretende-se conhecer a sua opinião sobre aspectos relacionados com o seu desempenho com o objectivo de promover a melhoria contínua.

Pede-se a sua colaboração consciente e responsável, valorizando os aspectos positivos e identificando os que podem ser melhorados.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, assinalando apenas a opção de resposta em cada um deles:

Compromisso	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Promove a instituição Sol do Ave							
Actua de modo integro, ético, fiável, tanto no desenvolvimento do seu trabalho individual como no das equipas às quais pertence							
Disponibiliza-se para dar resposta a solicitações;							
Zelo pelas instalações, equipamentos e materiais.							
Relacionamento	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interação de forma correcta e adequada							
Capacidade para lidar com diferentes atitudes e comportamentos							
Promove um clima amigável e de cooperação							

Adapta-se a situações distintas e variadas e a pessoas e grupos diversos.							
Inovação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Identifica as necessidades organizacionais no contexto actual; Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas;							
Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas;							
Concretiza os projectos que promove							

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

Considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, assinalando apenas a opção de resposta em cada um deles:

Capacidade de Comunicação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Expressão oral							
Expressão escrita							
Interpretação das informações escritas							
Interpretação das informações orais							
Capacidade de organização	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Elabora e apresenta os diversos documentos de forma cuidada							
Escolha e utilização adequada de métodos de trabalho							
Garante a correcta prossecução dos processos de trabalho							
Relacionamento interpessoal	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interacção de forma correcta e adequada							
Tratamento atencioso e diligente não discriminatório							

Promove um relacionamento construtivo							
Capacidade de análise e interpretação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Recolhe e analisa informação relevante nas reuniões com as diversas entidades envolvidas							
Recolhe e analisa informação relevante através das diversas ferramentas de Tecnologia de Informação e do Conhecimento							
Utilização adequada de ferramentas informáticas	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Utilização adequada das diversas ferramentas de comunicação e informação							
Interpretação e integração de linguagem jurídica	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Utiliza de forma adequada as informações jurídicas relevantes para efeitos de concepção de candidaturas							
Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Conduz a entrevista de forma orientada para a recolha de informação relevante para o processo de selecção de formandos e formadores							

Muito obrigado pela sua colaboração!

INSTRUMENTO: AVALIAÇÃO PELOS SUPERIORES

Avaliador: Coordenador do Departamento de Educação e Formação

Avaliado: Colaborador do Departamento de Educação e Formação

Nome completo do avaliador:

Nome completo do avaliado:

Data de Preenchimento:

Este questionário insere-se num projecto estratégico que visa a avaliação da qualidade organizacional da nossa instituição. Desta forma, pretende-se conhecer a sua opinião sobre aspectos relacionados com o seu desempenho com o objectivo de promover a melhoria contínua.

Pede-se a sua colaboração consciente e responsável, valorizando os aspectos positivos e identificando os que podem ser melhorados.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, assinalando apenas a opção de resposta em cada um deles:

Compromisso	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Promove a instituição Sol do Ave							
Actua de modo integro, ético, fiável, tanto no desenvolvimento do seu trabalho individual como no das equipas às quais pertence							
Disponibiliza-se para dar resposta a solicitações;							
Zelo pelas instalações, equipamentos e materiais.							
Relacionamento	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interacção de forma correcta e adequada							
Capacidade para lidar com diferentes atitudes e comportamentos							
Promove um clima amigável e de cooperação							
Adapta-se a situações distintas e variadas e a pessoas e grupos diversos.							

Inovação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Identifica as necessidades organizacionais no contexto actual; Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas;							
Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas;							
Concretiza os projectos que promove							

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

Considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, assinalando apenas a opção de resposta em cada um deles:

Capacidade de Comunicação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Expressão oral							
Expressão escrita							
Interpretação das informações escritas							
Interpretação das informações orais							
Capacidade de organização	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Elabora e apresenta os diversos documentos de forma cuidada							
Escolha e utilização adequada de métodos de trabalho							
Garante a correcta prossecução dos processos de trabalho							
Relacionamento interpessoal	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interação de forma correcta e adequada							
Tratamento atencioso e diligente não discriminatório							
Promove um relacionamento construtivo							

Capacidade de análise e interpretação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Recolhe e analisa informação relevante nas reuniões com as diversas entidades envolvidas							
Recolhe e analisa informação relevante através das diversas ferramentas de Tecnologia de Informação e do Conhecimento							
Utilização adequada de ferramentas informáticas	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Utilização adequada das diversas ferramentas de comunicação e informação							
Interpretação e integração de linguagem jurídica	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Utiliza de forma adequada as informações jurídicas relevantes para efeitos de concepção de candidaturas							
Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Conduz a entrevista de forma orientada para a recolha de informação relevante para o processo de selecção de formandos e formadores							

Muito obrigado pela sua colaboração!

INSTRUMENTO: AVALIAÇÃO PELOS SUPERIORES

Avaliador: Superior Directo

Avaliado: Coordenador do Departamento de Educação e Formação

Nome completo do avaliador:

Nome completo do avaliado:

Data de Preenchimento:

Este questionário insere-se num projecto estratégico que visa a avaliação da qualidade organizacional da nossa instituição. Desta forma, pretende-se conhecer a sua opinião sobre aspectos relacionados com o seu desempenho com o objectivo de promover a melhoria contínua.

Pede-se a sua colaboração consciente e responsável, valorizando os aspectos positivos e identificando os que podem ser melhorados.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, assinalando apenas a opção de resposta em cada um deles:

Compromisso	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Promove a instituição Sol do Ave							
Actua de modo integro, ético, fiável, tanto no desenvolvimento do seu trabalho individual como no das equipas às quais pertence							
Disponibiliza-se para dar resposta a solicitações;							
Zelo pelas instalações, equipamentos e materiais.							
Relacionamento	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interacção de forma correcta e adequada							
Capacidade para lidar com diferentes atitudes e comportamentos							
Promove um clima amigável e de cooperação							
Adapta-se a situações distintas e variadas e a pessoas e grupos diversos.							

Inovação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Identifica as necessidades organizacionais no contexto actual; Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas;							
Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas;							
Concretiza os projectos que promove							

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

Considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, assinalando apenas a opção de resposta em cada um deles:

Capacidade de Comunicação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Expressão oral							
Expressão escrita							
Interpretação das informações escritas							
Interpretação das informações orais							
Capacidade de organização	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Elabora e apresenta os diversos documentos de forma cuidada							
Escolha e utilização adequada de métodos de trabalho							
Garante a correcta prossecução dos processos de trabalho							
Planeamento	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Explicação clara, junto dos colaboradores, das actividades e tarefas a realizar e dos resultados desejáveis a obter.							
Explicação clara, junto dos superiores directos, das actividades e tarefas a realizar e dos resultados desejáveis a obter.							

Relacionamento interpessoal	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interacção de forma correcta e adequada							
Tratamento atencioso e diligente não discriminatório							
Promove um relacionamento construtivo							
Capacidade de liderança	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Promove o envolvimento activo dos colaboradores nas reuniões conjuntas;							
Promoção da participação e decisão conjunta (reuniões).							
Capacidade de análise e interpretação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Recolhe e analisa informação relevante nas reuniões com as diversas entidades envolvidas							
Recolhe e analisa informação relevante através das diversas ferramentas de Tecnologia de Informação e do Conhecimento							
Utilização adequada de ferramentas informáticas	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Utilização adequada das diversas ferramentas de comunicação e informação							
Interpretação e integração de linguagem jurídica	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Utiliza de forma adequada as informações jurídicas relevantes para efeitos de concepção de candidaturas							
Iniciativa	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Divulga e promove os diferentes projectos.							
Estabelece parcerias de trabalho com instituições públicas e privadas.							
Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom

Conduz a entrevista de forma orientada para a recolha de informação relevante para o processo de selecção de formandos e formadores							
Capacidade de decisão	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Toma decisões relativamente aos processos da formação.							
Toma decisões relativamente à gestão dos recursos humanos do departamento.							

Muito obrigado pela sua colaboração!

INSTRUMENTO: AVALIAÇÃO PELOS COLABORADORES

Avaliador: Colaboradores do Departamento de Educação e Formação

Avaliado: Coordenador do Departamento de Educação e Formação

Nome completo do avaliador:

Nome completo do avaliado:

Data de Preenchimento:

Este questionário insere-se num projecto estratégico que visa a avaliação da qualidade organizacional da nossa instituição. Desta forma, pretende-se conhecer a sua opinião sobre aspectos relacionados com o seu desempenho com o objectivo de promover a melhoria contínua.

Pede-se a sua colaboração consciente e responsável, valorizando os aspectos positivos e identificando os que podem ser melhorados.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, assinalando apenas a opção de resposta em cada um deles:

Compromisso	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Promove a instituição Sol do Ave							
Actua de modo integro, ético, fiável, tanto no desenvolvimento do seu trabalho individual como no das equipas às quais pertence							
Disponibiliza-se para dar resposta a solicitações;							
Zelo pelas instalações, equipamentos e materiais.							
Relacionamento	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interação de forma correcta e adequada							
Capacidade para lidar com diferentes atitudes e comportamentos							
Promove um clima amigável e de cooperação							

Adapta-se a situações distintas e variadas e a pessoas e grupos diversos.							
Inovação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Identifica as necessidades organizacionais no contexto actual; Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas;							
Propõe ou promove projectos para solucionar as necessidades sentidas;							
Concretiza os projectos que promove							

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

Considerando o seu desempenho, por favor, responda a todos os itens, assinalando apenas a opção de resposta em cada um deles:

Capacidade de Comunicação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Expressão oral							
Expressão escrita							
Interpretação das informações escritas							
Interpretação das informações orais							
Capacidade de organização	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Elabora e apresenta os diversos documentos de forma cuidada							
Escolha e utilização adequada de métodos de trabalho							
Garante a correcta prossecução dos processos de trabalho							
Planeamento	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Explicação clara, junto dos colaboradores, das actividades e tarefas a realizar e dos resultados desejáveis a obter.							

Explicação clara, junto dos superiores directos, das actividades e tarefas a realizar e dos resultados desejáveis a obter.							
Relacionamento interpessoal	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interação de forma correcta e adequada							
Tratamento atencioso e diligente não discriminatório							
Promove um relacionamento construtivo							
Capacidade de liderança	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Promove o envolvimento activo dos colaboradores nas reuniões conjuntas;							
Promoção da participação e decisão conjunta (reuniões).							
Capacidade de análise e interpretação	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Recolhe e analisa informação relevante nas reuniões com as diversas entidades envolvidas							
Recolhe e analisa informação relevante através das diversas ferramentas de Tecnologia de Informação e do Conhecimento							
Utilização adequada de ferramentas informáticas	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Utilização adequada das diversas ferramentas de comunicação e informação							
Interpretação e integração de linguagem jurídica	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Utiliza de forma adequada as informações jurídicas relevantes para efeitos de concepção de candidaturas							
Iniciativa	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Divulga e promove os diferentes projectos.							
Estabelece parcerias de trabalho com instituições públicas e privadas.							

Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Conduz a entrevista de forma orientada para a recolha de informação relevante para o processo de selecção de formandos e formadores							
Capacidade de decisão	Não se aplica	Não Sabe/Não Responde	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Toma decisões relativamente aos processos da formação.							
Toma decisões relativamente à gestão dos recursos humanos do departamento.							

Muito obrigado pela sua colaboração!

Anexo 8

Sol do Ave

Associação para o Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave



Modelo de Gestão de Desempenho para o Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave (Projecto-Piloto): Proposta de Regulamento

Projecto-Piloto

Setembro de 2009

Documento resultante do estágio realizado na Sol do Ave decorrente do Mestrado em Psicologia do Trabalho e da Organizações

Fernando Jorge da Cunha Fernandes

Enquadramento Geral do Sistema de Gestão de Desempenho para o Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave

O Modelo de Gestão de Desempenho da Sol do Ave – Departamento de Educação e Formação - Projecto-Piloto enquadra-se no processo de gestão de pessoas que se fundamenta nos valores de base promovidos na instituição, em resultado do estabelecimento da Missão da Sol do Ave: *Compromisso; Relacionamento; Inovação*.

A gestão de desempenho representa um instrumento de desenvolvimento de estratégia da organização, fornecendo elementos essenciais para melhorar a definição das funções, reajustar os seus regulamentos, ajustar a formação às necessidades dos colaboradores, abrir oportunidades de carreira de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e valorizar as contribuições individuais para a equipa que compõem os seus departamentos.

A presente proposta de regulamento apresenta como propósito, criar condições para a busca da melhoria dos resultados, ajudando os colaboradores a atingir níveis de desempenho mais elevados.

Devido ao carácter inicial, este documento encontra-se naturalmente aberto a futuras alterações tendo em vista a sua melhoria.

I

Objecto e Âmbito de Aplicação

Artigo 1º

(Objecto e âmbito de aplicação)

1 - O presente documento regulamenta o Modelo de Gestão de Desempenho para o Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave.

2 - A aplicação do presente regulamento abrange todos os colaboradores e coordenadores do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave.

3 – A aplicação do presente regulamento ao Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave realiza-se sem prejuízo das adaptações necessárias.

II

Componentes

Artigo 2º

(Tipos de componentes)

1 – O Modelo de Gestão de Desempenho para o Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave é constituído pelas seguintes componentes: Competências Comportamentais; e Competências Específicas.

Artigo 3º

(Competências Comportamentais)

1 – Competências Comportamentais: reflectem todo um conjunto de características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função, estando associadas aos valores de base promovidos na instituição, em resultado do estabelecimento da Missão da Sol do Ave: *Compromisso; Relacionamento; Inovação.*

2 – Todos os colaboradores e coordenadores do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave são avaliados nas Competências Comportamentais, tratando-se de competências transversais a toda a instituição.

Artigo 4º

(Competências Específicas)

1- Competências Específicas: reflectem todo um conjunto de características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função, constituindo-se em requisitos necessários para o desempenho de uma função.

2 – Os coordenadores do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave são avaliados nas seguintes competências específicas: Capacidade de comunicação; Capacidade de organização; Planeamento; Relacionamento interpessoal; Capacidade de liderança; Capacidade de análise e interpretação; Utilização adequada de ferramentas informáticas; Interpretação e integração de linguagem jurídica; Iniciativa; Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção; e Capacidade de decisão.

3 – Os colaboradores do Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave são avaliados nas seguintes competências específicas: Capacidade de comunicação; Capacidade de organização; Relacionamento interpessoal; Capacidade de análise e interpretação; Utilização adequada de ferramentas informáticas; Interpretação e integração de linguagem jurídica; e Capacidade de preparação e condução de entrevista de avaliação/selecção.

III

Sistema de Classificação

Artigo 5º

(Escala de Avaliação)

1 – A avaliação de cada uma das componentes do Modelo de Gestão de Desempenho para o Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave efectua-se numa escala

de 1 (um) a 5 (cinco) de sendo a classificação ser atribuída pelo avaliador em números inteiros, segundo a seguinte escala:

- a) 5 – Muito Bom: Excede claramente o modelo de acções definido para a componente a avaliar, destacando-se no conjunto de colaboradores da mesma categoria por uma capacidade excelente de desempenho, contribuindo significativamente para a melhoria do serviço.
- b) 4 – Bom: Supera o modelo de acções definido para a componente a avaliar, revelando grande capacidade de desempenho e uma actuação pró-activa, contribuindo para a qualidade do serviço.
- c) 3 – Suficiente: Enquadra-se no modelo de acções definido para a componente a avaliar, revelando capacidade de desempenho e actuando de forma positiva, contribuindo assim para a qualidade do serviço.
- d) 2 – Fraco: Não atinge o modelo de acções definido para a componente a avaliar, actuando de modo irregular e variável, revelando algumas dificuldades de desempenho.
- e) 1 – Muito Fraco: Está claramente abaixo do modelo de acções definido para a componente a avaliar, evidenciando deficiências graves de desempenho e revelando comportamentos desadequados à função.

2- O resultado global da avaliação e de cada uma das componentes do Modelo de Gestão de Desempenho para o Departamento de Educação e Formação da Sol do Ave, é expresso na escala de 1 a 5 correspondente às seguintes classificações qualitativas:

Muito Bom – de 4,5 a 5 valores

Bom – de 4 a 4,4 valores

Suficiente – de 3 a 3,9 valores

Fraco – de 2 a 2,9 valores

Muito Fraco – de 1 a 1,9 valores

Artigo 6º

(Sistema de Classificação)

1 – A classificação final é determinada pela média ponderada da avaliação de cada uma das componentes.

IV

Intervenientes

Artigo 7º

(Intervenientes na Avaliação)

1 – Intervêm na avaliação de desempenho:

- a) Os avaliadores
- b) Comissão de Coordenação da Avaliação

Artigo 8º

(Avaliadores)

1 – A avaliação das componentes do Modelo de Gestão de Desempenho Departamento de Educação e Formação é da competência de diferentes avaliadores:

(a) Auto-avaliação, (b) Superiores Directos e (c) Colaboradores:

Colaboradores do Dep. Educação e Formação	Coordenadores do Dep. Educação e Formação
Tipos de Componentes	
✓ Competências Específicas	
✓ Competências Comportamentais	

Artigo 9º

(Comissão de Coordenação da Avaliação)

1 – Junto da Direcção da Sol do Ave funciona uma Comissão de Coordenação da Avaliação, à qual compete:

- a) Proceder à harmonização das avaliações;
- b) Remeter, para homologação, os resultados da avaliação;
- c) Emitir parecer sobre os recursos dos avaliados.

V

Operacionalização

Artigo 10º

(Periodicidade)

1 – O estabelecimento da periodicidade da avaliação de desempenho decorrerá da definição do Plano Estratégico da Sol do Ave.

Artigo 11º

(Confidencialidade)

- 1 – O processo de avaliação de desempenho tem carácter confidencial.
- 2 – Todos os intervenientes no processo, excepto o avaliado, ficam obrigados ao dever de sigilo sobre a matéria.
- 3 – Sem prejuízo do disposto nos números anteriores è divulgado, por via electrónica, o resultado global da avaliação.

Artigo 12º

(Fases do Processo)

- 1 – O processo de avaliação contempla, sequencialmente, as seguintes fases:
 - a) Avaliação - Auto-avaliação, Superiores Directos e Colaboradores;
 - b) Recolha de dados através de um sistema a definir (preferencialmente electrónico);
 - c) Harmonização das avaliações;
 - d) Entrevista de Gestão de Desempenho;
 - e) Homologação;
 - f) Divulgação dos resultados;
 - g) Recurso.

Artigo 13º

(Auto-avaliação)

- 1 – A auto-avaliação tem como objectivo envolver o avaliado no processo de avaliação, não tendo carácter vinculativo na avaliação de desempenho.
- 2 – A auto-avaliação concretiza-se através do preenchimento de instrumento próprio.
- 3 – As componentes da auto-avaliação estão definidas no nº1 do artigo 8º.
- 4 – O estabelecimento do período em que decorrerá esta fase está dependente da definição do Plano Estratégico da Sol do Ave.

Artigo 14º

(Avaliação pelos Superiores Directos)

- 1 – A avaliação pelo superior directo concretiza-se através do preenchimento de instrumento próprio.
- 2 – As componentes da auto-avaliação estão definidas no nº1 do artigo 8º.
- 3 – O estabelecimento do período em que decorrerá esta fase está dependente da definição do Plano Estratégico da Sol do Ave.

Artigo 15º

(Avaliação pelos Colaboradores)

- 1 – A avaliação pelos colaboradores concretiza-se através do preenchimento de instrumento próprio.
- 2 – As componentes da auto-avaliação estão definidas no nº1 do artigo 8º.
- 3 – O estabelecimento do período em que decorrerá esta fase está dependente da definição do Plano Estratégico da Sol do Ave.

Artigo 16º

(Recolha de Dados)

- 1 – Os dados relativos à avaliação das componentes a avaliar serão recolhidos num sistema a criar (preferencialmente electrónico).

2 – O estabelecimento do período em que decorrerá esta fase está dependente da definição do Plano Estratégico da Sol do Ave.

Artigo 17º

(Harmonização das Avaliações)

1 – A harmonização tem como objectivo fundamental assegurar a equidade interna das diferentes avaliações.

2 – Compete à Comissão de Coordenação da Avaliação proceder à harmonização das avaliações.

3 – O estabelecimento do período em que decorrerá esta fase está dependente da definição do Plano Estratégico da Sol do Ave

Artigo 18º

(Entrevista de Gestão de Desempenho)

1 – A entrevista de gestão de desempenho tem como objectivo analisar a auto-avaliação do avaliado, dar conhecimento da avaliação feita pelo avaliador ou avaliadores e diagnosticar eventuais necessidades de formação.

2 – A entrevista dirige-se, primordialmente, aos colaboradores cuja avaliação global seja Muito Bom ou Muito Fraco, de acordo com a escala definida.

Artigo 19º

(Divulgação dos Resultados)

1 – Os resultados da avaliação de desempenho deverão ser divulgados, por via a definir, (preferencialmente electrónica).

2 – O estabelecimento do período em que decorrerá esta fase está dependente da definição do Plano Estratégico da Sol do Ave.

Artigo 20º

(Recurso)

1 – Após a divulgação dos resultados da avaliação, os avaliados podem recorrer por escrito, num prazo a definir, para o órgão máximo da instituição.

2 – A decisão sobre o recurso será, por via a definir (preferencialmente electrónica) bem como o prazo máximo

3– A comissão de Coordenação da Avaliação pode solicitar, por escrito, a avaliadores e avaliados, os elementos que julgar convenientes.

Anexo 9

Validação do Descritivo de Competências

Departamento de Formação e Educação			
Nome	Função	Data	Assinatura
Marta Coutada	Coordenadora	13/07/2009	Marta Coutada
Carla Soares	Colaboradora	10/07/2009	Carla Soares
Manuela Silveira	Colaboradora	10/07/2009	Manuela Silveira
Raquel Carvalho	Colaboradora	10-07-2009	Raquel Carvalho