



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**CONCEÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO PARA UMA CATEGORIA PROFISSIONAL
DE UMA IPSS NA ÁREA DA SAÚDE**

ANA LÚCIA VIEIRA ANDRADE GRAÇA MOREIRA

JUNHO 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

CONCEÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO PARA UMA CATEGORIA PROFISSIONAL
DE UMA IPSS NA ÁREA DA SAÚDE

ANA LÚCIA VIEIRA ANDRADE GRAÇA MOREIRA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE LOPES HENRIQUES

JUNHO 2021

ACRÓNIMOS

ADF | Análise e Descrição de Funções

AD | Avaliação de Desempenho

APDP | Associação Protectora dos Diabéticos de Portugal

BSC | *Balanced Scorecard*

CCT | Contrato Coletivo de Trabalho

CNIS | Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

GRH | Gestão de Recursos Humanos

IPSS | Instituições Particulares de Solidariedade Social

IRS | Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

RH | Recursos Humanos

SAvD | Sistema de Avaliação de Desempenho

TSU | Taxa Social Única

RESUMO

A finalidade deste projeto prende-se com a conceção de um sistema de avaliação de desempenho para uma categoria profissional de uma instituição particular de solidariedade social (IPSS) na área da saúde - a Associação Protectora dos Diabéticos de Portugal. O projeto teve como base uma pertinente revisão bibliográfica sobre o tema, onde foi abordada a importância geral da existência de sistemas de avaliação de desempenho, em particular no universo nas instituições do setor social. Neste sentido, foi aplicado, através do método de amostragem por conveniência, um questionário a 850 (oitocentas e cinquenta) IPSS do distrito de Lisboa de forma a analisar, de forma geral, as práticas destas instituições no que diz respeito aos sistemas de avaliação de desempenho, tendo sido posteriormente efetuada uma análise dos resultados obtidos. De forma a criar condições para o desenvolvimento deste projeto, foi previamente efetuada a análise e descrição da função e desenhado o respetivo perfil de competências. O sistema proposto baseia-se em critérios claros e rigorosos, que permitem, não só reconhecer e premiar o desempenho do colaborador, como também proporcionar um alinhamento equilibrado entre as expectativas, perceções e realidades de ambas as partes, bem como acrescentar a este processo uma dimensão de desenvolvimento e progresso que possa impactar de forma muito positiva, tanto na prossecução dos objetivos de cada colaborador, como nos da instituição.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; análise e descrição de funções; competências; setor social

ABSTRACT

The aim of this project is to design a performance evaluation system for a professional category of a non-profit health organization - APDP Diabetes Portugal. The project was based on a relevant bibliographic review on the topic, which addressed the general importance of the existence of performance evaluation systems, particularly in the universe of social sector institutions. Therefore, a questionnaire was applied, using the convenience sampling method, to 850 (eight hundred and fifty) non-profit organizations in the district of Lisbon in order to study the general practices of these organizations regarding their performance evaluation systems, which results were analyzed. To create conditions for the development of the performance evaluation system, each employee's function analysis and description was previously carried out and the corresponding competence profile was designed. The proposed system is based on clear and rigorous criteria, which would allow the recognition and rewarding of the employee's performance, as well as providing a balanced alignment between the expectations, perceptions and realities of both parties. It would also add to this process a dimension of development and progress that can have a very positive impact, in the pursuit of both employee's and the institution's objectives.

Keywords: Performance evaluation; analysis and job description; competencies; social sector

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO DE LITERATURA	2
<i>1.1 Avaliação de desempenho</i>	2
<i>1.1.1. Características essenciais</i>	5
<i>1.1.2. Críticas</i>	7
<i>1.1.3. O setor social</i>	10
<i>1.2 Análise e descrição de funções</i>	12
<i>1.3 Competências</i>	16
2. PROJETO	19
<i>2.1 Metodologia</i>	19
<i>2.2 Enquadramento</i>	20
<i>2.2.1 O setor social em Portugal</i>	20
<i>2.2.2 A Instituição</i>	26
<i>2.2.2.1 Missão, visão e valores</i>	27
<i>2.2.2.2 Estrutura organizacional</i>	28
<i>2.2.2.3 Caracterização dos recursos humanos</i>	28
<i>2.3 Análise e descrição da função</i>	29
<i>2.4 Perfil de competências</i>	31
<i>2.5 Conceção do sistema de avaliação de desempenho</i>	32
3. CONCLUSÃO	33
BIBLIOGRAFIA	36
ANEXOS	42
Anexo I - Questionário aplicado às IPSS	42

Anexo II - 1º Envio de email às IPSS.....	44
Anexo III - 2º Envio de email às IPSS	44
Anexo IV - Organigrama APDP.....	45
Anexo V - Caraterização dos Recursos Humanos da APDP.....	46
Anexo VI - Ficha de Autoavaliação de desempenho dos enfermeiros da APDP - 2020 (modelo atualmente em vigor).....	47
Anexo VII - Exemplos de Competências, Funções e Objetivos de Enfermagem na Consulta de Diabetes Adultos (excerto de vários documentos em vigor na APDP)..	48
Anexo VIII - Ficha de Descrição de Funções (modelo proposto).....	49
Anexo IX - Dicionário de Competências/ Escala de Níveis Comportamentais ...	51
Anexo X - Formulário de Avaliação de Desempenho/ Plano de Desenvolvimento Pessoal/ Levantamento de Necessidades de Formação (modelo proposto)	54
Anexo XI - Avaliação de Desempenho: Formulário de Autoavaliação/ Plano de Desenvolvimento Pessoal (modelo proposto)	55

ÍNDICE DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma I - Etapas da pesquisa/ projeto	19
--	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I - Fontes utilizadas para a elaboração do questionário	22
Quadro II - Resumo de respostas - questão 6	24
Quadro III - Grupos de Competências	31
Quadro IV - Recompensas SAvD (modelo proposto)	33

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente ao meu marido, por me incentivar a nunca desistir, pelo amor, compreensão e carinho, mas especialmente pela infindável paciência ao longo deste percurso.

À minha mãe, pelo apoio incondicional ao longo de toda a minha vida, pelo seu exemplo, que me fez crescer e tornar naquilo que sou, mas também pelas muitas vezes em que tomou conta do neto, de forma a que eu pudesse frequentar as aulas, fazer trabalhos ou estudar para os exames.

À minha irmã, pelas longas conversas de motivação e incentivo e por me fazer acreditar que tudo é possível.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela disponibilidade, exigência e conhecimentos técnicos que me permitiram chegar aqui, mas também pelo estímulo e *feedback* sempre construtivo.

À Direção da APDP, não só por proporcionar as condições para o desenvolvimento deste projeto, mas também pelo voto de confiança que me têm dado ao longo dos últimos anos.

A todas as IPSS, que tão amavelmente colaboraram neste projeto, não só pela disponibilidade em responder ao questionário, mas também pelos muitos emails de incentivo que fizeram questão de me enviar.

E ao meu filho Afonso, a quem dedico este trabalho, por todas as horas em que o privei de estar com a mãe.

INTRODUÇÃO

O Sistema de Avaliação de Desempenho (SAvD) pode ser definido como um exercício de observação e julgamento permanentes que permitem uma avaliação sistemática dos colaboradores de qualquer organização, traduzindo-se num processo de cariz contínuo, levado a cabo com intuito de promover e estimular, tanto respetiva motivação, como produtividade e, por conseguinte, aumentar a qualidade do trabalho prestado (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2018). Porém, outros autores indicam que a essência de um SAvD é mais ampla e não se esgota nesta definição, uma vez que permite:

- Auxiliar na prossecução dos objetivos estratégicos da organização;
- Potenciar a inovação e atuar como agente facilitador da adaptação à mudança organizacional;
- Apoiar o processo de desenvolvimento de competências;
- Melhorar a comunicação interna; etc. (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2012a).

No entanto, a existência do mesmo é realidade ausente ainda em muitas organizações. Assim, e de forma a colmatar a necessidade de uma destas organizações, o presente projeto será desenvolvido numa IPSS da área da saúde - a Associação Protectora dos Diabéticos de Portugal (APDP) - que não dispõe de um SAvD formal e transversal a todos os colaboradores e cujo intuito será estimular a respetiva motivação, aumentar a sua produtividade e, conseqüentemente, auxiliar a própria APDP a atingir, com sucesso, a missão a que se propõe. No entanto, em virtude de ser uma organização do setor social, com uma natureza e características muito particulares, poderá questionar-se se o SAvD para este tipo de organizações seguirá, de forma rígida, os princípios constantes na literatura relativamente a esta temática ou se haverá contornos adicionais e específicos a ter em conta. Neste sentido, o projeto ora apresentado encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Capítulo 1 - Revisão de Literatura. Será efetuado um enquadramento teórico acerca da AD: definir o conceito; explorar os respetivos objetivos, características essenciais e temáticas complementares (ADF e competências); bem como listar as críticas efetuadas pelos diversos autores ao próprio sistema. Dada a natureza da

organização onde este projeto será implementado, considera-se oportuno também explorar a literatura relativa aos SAvD no setor social;

- Capítulo 2 - Projeto. Será apresentada a metodologia utilizada para a execução do projeto e feito um enquadramento do setor social em Portugal, bem como da APDP. Mais uma vez, dada a natureza da APDP, e de forma a perceber se os preceitos da literatura aplicam-se, de facto, à realidade das IPSS, será aplicado um breve questionário a entidades com esta natureza jurídica. Após a análise das respostas obtidas, e definidos os princípios a seguir, será efetuada a análise e descrição de funções para uma categoria profissional desta organização; o desenho do respetivo perfil de competências e elaboração do formulário de AD;
- Capítulo 3 - Conclusão. Onde será efetuada uma síntese e balanço do percurso efetuado ao longo do projeto e no qual serão sumarizadas as respetivas conclusões.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Avaliação de desempenho

So what would an ideal performance appraisal look like? É esta simples e interessante questão que Kondrasuk (2011) levanta no seu artigo. E, na realidade, esta questão terá respostas distintas conforme o ponto de vista. Para o avaliador, a resposta estaria ligada à melhoria do desempenho do colaborador e à conseqüente facilitação do processo de tomada de decisões administrativas (ex.: atribuição de recompensas); no entanto, na perspectiva do avaliado, seria aquele que conseguisse espelhar, de forma fidedigna, a sua prestação no trabalho.

O sucesso ou fracasso de qualquer organização está dependente de diversos fatores, mas é indiscutivelmente o capital humano o principal influenciador do seu desempenho geral, motivo pelo qual a Gestão de Recursos Humanos (GRH) desempenha um papel fundamental nas organizações e que, em última análise, permite que estas desenvolvam e/ou sustentem a sua vantagem competitiva (Andjarwati, Susilo & Audah, 2019). Assim, e de forma a conseguir monitorizar e avaliar o peso que cada colaborador tem neste processo, é indispensável avaliar, de forma sistemática, o respetivo desempenho, de modo a, não só conseguir responder às necessidades e ambições expressas pelo colaborador

(uma vez que o seu desenvolvimento também é benéfico para a organização), mas também desafiá-lo e motivá-lo, de forma a desenvolver e fazer prosperar toda a orgânica na qual ele está inserido (Upadhyay, Ansari & Bijalwan, 2019; Andjarwati et al, 2019).

Definida de diversas formas ao longo da literatura, podemos entender a avaliação de desempenho (AD) como um processo formal de medição de resultados, no qual um avaliador (geralmente o supervisor), avalia o funcionário em várias dimensões, relativamente ao seu desempenho no passado, tendo por base um conjunto de padrões que este deve atingir e que envolvem o alinhamento de diversas atividades (expectativas pessoais, metas departamentais, etc.) com os objetivos estratégicos da organização, devendo os mesmos ser claros e objetivos o suficiente, de forma a que possam ser entendidos e medidos convenientemente (DeCenzo & Robbins, 2005; Daley, 2017; Denisi & Murphy, 2017; Cappelli & Conyon, 2018).

Os objetivos da aplicação de um SAvD são de natureza diversa: permitem motivar os funcionários e melhorar o seu desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos individuais (que devem decorrer diretamente das grandes metas estabelecidas pela organização); identificar os elementos com potencial de desenvolvimento; dar-lhes oportunidade de manifestar a sua (in)satisfação com o trabalho, expectativas, ambições; e, com especial foco nos colaboradores com baixo desempenho, o SAvD permite identificar necessidades de formação e planear o futuro, potenciar a inovação e promover a adaptação à mudança organizacional; bem como melhorar a comunicação interna (Alan, 1992; Kondrasuk, 2011; Sousa et al, 2012a; Kampkötter, 2016; Upadhyay et al, 2019) devendo haver uma ligação o mais próxima e consistente possível entre o desempenho em t e a respetiva consequência (recompensa) em $t+1$, sob pena de se poder assistir ao enfraquecimento ao nível da motivação do colaborador (Cappelli & Conyon, 2018). Em última análise, um SAvD bem estruturado e que responda às reais necessidades de uma organização, poderá tornar-se uma arma ainda mais valiosa, uma vez que lhe permitirá, não só identificar os talentos, mas também retê-los na organização (Upadhyay et al, 2019; Lin & Kellough, 2019; Andjarwati et al, 2019).

Contudo, Lawler III e Worley (2006) sublinham que as organizações tendem a dar maior ênfase à estabilidade do que à mudança e a recompensar mais a antiguidade do que o desempenho dos colaboradores, e mesmo a definição das metas de desempenho acaba

por estar envolvida por um extenso e burocrático sistema de descrição de funções, não permeável à criação e desenvolvimento de competências, pelo que é imperativa a criação de um SAvD baseado em três pilares essenciais:

- Motivação (do desempenho);
- Recompensa (dos comportamentos de mudança); e
- Incentivo (ao desenvolvimento de competências).

Kuvaas (2007) defende que se o foco do SAvD se prende com o desenvolvimento dos colaboradores, os que tenham uma forte orientação para a autonomia poderão apresentar melhores resultados quando não exista um SAvD formal ou, na existência deste, quando estes mesmos colaboradores tenham tido um papel ativo na construção do próprio sistema. Já Caruth e Humphreys (2008) sublinham que independentemente do método de construção de um SAvD, as organizações devem procurar sistemas de avaliação eficazes e que correspondam às necessidades específicas da sua realidade, que permitam a integração na implementação (e até formulação) do seu planeamento estratégico a longo prazo, o que acabará por impactar positivamente na satisfação e motivação dos colaboradores e possibilitará à organização ter um controlo estratégico mais consistente relativamente aos seus processos de gestão. A identificação dos critérios e padrões de avaliação apropriados poderá ser uma tarefa que exigirá tempo e recursos, no entanto, os benefícios de um SAvD bem estruturado serão incalculáveis para a organização (Lin & Kellough, 2019)

Contudo, o que ainda permanece um enigma prende-se com a combinação das práticas de RH que realmente têm impacto e fazem a diferença nas organizações e o motivo pelo qual algumas práticas funcionam e noutras não (Denisi & Murphy, 2017).

Não obstante, Kampkötter (2016) sublinha que SAvD formais combinados com recompensas extrínsecas (tais como gratificações, aumentos e/ou progressão na carreira) impactam, em praticamente 100% dos casos, positiva e significativamente na satisfação dos colaboradores, sendo um instrumento poderoso no campo da gestão de RH, motivo pelo qual o autor sublinha a importância da vinculação das avaliações a resultados tangíveis. Caso a organização não tenha a capacidade de atribuir este tipo de recompensas, o autor salienta que a aplicação do SAvD pode, não só, não ser proveitosa, como ainda ser prejudicial para a organização, uma vez que as expectativas criadas pelos

colaboradores serão frustradas, o que se poderá refletir na diminuição dos respetivos níveis de motivação intrínseca e de desempenho.

1.1.1. Características essenciais

Conseguimos encontrar na literatura várias características para a implementação eficaz de um SAvD:

- **Formalização:** é essencial que a organização elabore um manual ou um memorando onde estejam refletidos os objetivos concretos do SAvD (Caruth & Humphreys, 2008), sendo fundamental que os funcionários conheçam exatamente quais os padrões de desempenho exigidos para a sua função (Alan, 1992);
- **Relevância:** é essencial que os padrões de avaliação de determinada função sejam, não só importantes para o desempenho da mesma, como para a prossecução dos objetivos organizacionais, pelo que, e apesar das várias funções poderem divergir em termos de conteúdo, é essencial elaborar, para cada uma delas um conjunto de indicadores-chave que permitam avaliar o desempenho do colaborador (Caruth & Humphreys, 2008; Rego et al, 2018);
- **Estabelecimento de metas e *feedback*:** quando os objetivos a atingir são claros, bem como todos os procedimentos necessários que lhes estão subjacentes, acredita-se que o desempenho dos colaboradores pode ser positivamente influenciado. Ou seja, é essencial que o colaborador perceba o que está a fazer e porque é que o está a fazer para que se sinta mais motivado e para que consiga interiorizar, de forma construtiva, as críticas (positivas e negativas) efetuadas pelo seu supervisor, sendo aqui reconhecido o papel crítico do conhecimento para o alcance da eficácia organizacional (Kuvaas, 2007; Lawler III & Worley, 2006; Kampkötter, 2016; Daley, 2017);
- **Critérios de avaliação e medição dos resultados:** é fundamental que, para cada tarefa/função executada pelo colaborador, sejam determinadas expectativas de desempenho realistas e que exista uma quantificação avaliativa adequada, aplicável a cada um dos níveis de desempenho expectáveis, sendo o estabelecimento de metas um método eficaz, uma vez que concentra esforços

individuais num objetivo geral a atingir. Ou seja, é essencial que o sistema seja sensível e que seja capaz de distinguir os bons dos maus desempenhos. Esta tarefa permitirá, não só garantir a precisão do processo, mas também facilitar a integração das mais valias do SAvD com os objetivos estratégicos da organização, através do estabelecimento diferentes níveis de prioridade (Caruth & Humphreys, 2008; Daley, 2017; Rego et al, 2018; Wallo; Kock, Lundqvist & Coetzer, 2020).

- **Justiça:** deve ser garantida e estar claramente descrita a forma de como as classificações diferenciam os diferentes níveis de desempenho (Daley, 2017).
- **Confiabilidade:** a consistência dos resultados de qualquer tipo de SAvD deve ser garantida, sob pena de o mesmo poder ser considerado não eficaz, o que impactaria negativamente entre os colaboradores, reduzindo os respetivos níveis de produtividade. A confiança no sistema garante o esforço dos colaboradorres em atingir as metas estabelecidas, situação que se reflete direta e positivamente no respetivo desempenho (Caruth & Humphreys, 2008; Daley, 2017; Ali, Mahmood & Mehreen, 2019);
- **Aceitabilidade:** na eventualidade de os colaboradores não se reverem e/ou aceitarem o sistema, condená-lo-á ao fracasso. Neste sentido, é essencial construir um sistema robusto e cujas mais valias sejam evidentes para todas as partes interessadas (Rego et al, 2018);
- **A escolha do responsável pela AD:** é fundamental que o avaliador tenha, não só em conta os objetivos da avaliação, mas também um conhecimento profundo das tarefas efetuadas pelo colaborador, motivo que justifica que este processo possa ser efetuado por diversos elementos: técnico de recursos humanos; chefia direta; colegas/pares; clientes; etc. (Sousa et al, 2012a), contudo, Câmara (2015) indica que, à exceção de sistemas muito específicos, é ao chefe direto que cabe fazer a AD. Daley (2017) segue a mesma linha de pensamento, no entanto, sublinha que, mais do que uma tarefa isolada, a concretização do processo de avaliação constitui uma parte importante do trabalho do supervisor. De facto, SAvD tem de ser percebido pelo supervisor como uma mais valia para o funcionamento da organização, dos diversos departamentos e, sobretudo, para o desempenho do próprio funcionário, e não apenas como um processo moroso de preenchimento

de relatórios e formulários, cuja finalidade não é corretamente percebida, o que acaba por se revelar um obstáculo e resultar no desinteresse e no alheamento do supervisor (Alan, 1992). Cappelli e Conyon (2018) utilizam uma analogia interessante para situar o papel do supervisor neste processo, equiparando-o a um árbitro que define quais as regras do jogo para, de seguida, impor e controlar o seu cumprimento, o que, na perspetiva dos autores poderá comprometer aspetos como a validade e confiabilidade do processo, no entanto, esta é abordagem mais habitual (e lógica), uma vez que é ao supervisor que cabe a utilização da sua capacidade de julgamento para, não só orientar o colaborador para as metas a alcançar, mas também para alterar e/ou redefinir (se necessário), a respetiva forma de atuação.

1.1.2. Críticas

Embora possamos identificar muitos benefícios inerentes a um SAvD, a realidade é que este processo tem sido frequentemente criticado e considerado insuficiente (Alan, 1992), e a conclusão a que os investigadores chegam é que a integração dos resultados do SAvD no desenho e condução da estratégia da organização tem sido inadequada, o que não só causa insatisfação entre os funcionários, mas, também cria dificuldades na implementação sistemática deste processo (Caruth & Humphreys, 2008).

A implementação de qualquer SAvD deve ter por base o próprio planeamento estratégico da organização (Daley, 2017; Mbugua, Waiganjo & Njeru, 2015), num processo que pode, inquestionavelmente, tornar uma organização mais eficiente e ajudar a desenvolver e sustentar os níveis de motivação dos seus funcionários, contudo, Kondrasuk (2011) indica que nas últimas décadas diversos académicos e profissionais têm analisado de forma crítica a aplicação de diversos SAvD em contextos organizacionais, não existindo qualquer tipo de consenso quanto à existência de um processo melhor ou mais completo, e o autor refere inclusivamente que é muito mais fácil identificar os problemas inerentes a um SAvD, do que listar as respetivas sugestões de melhoria.

Kondrasuk (2011) agrupa os inúmeros problemas encontrados em SAvD em quatro categorias: objetivo do SAvD; envolvimento das diversas escalas hierárquicas no

processo; o que é medido e como; e a implementação do próprio SAvD. Já Lin e Kellough (2019) identificam um leque mais alargado de potenciais problemas que poderão comprometer este processo, tais como: a definição de padrões de avaliação que não correspondem à realidade do trabalho realizado; a falta de formação do avaliador para a execução da tarefa; falta de tempo; falta de autoridade; a existência de um histórico de avaliações que não correspondem à realidade; etc.

De forma sintética, as fraquezas do processo podem ser listadas da seguinte forma:

- A avaliação de comportamentos ou resultados do trabalho baseados em características pessoais dos funcionários e/ou padrões de avaliação que não acompanham a evolução das tarefas e que poderão estar a refletir aspetos que se tornaram irrelevantes. Neste sentido, e para ultrapassar estas questões deve ser realizada uma análise profunda à função, definidos os comportamentos essenciais e secundários, deve ser feita uma descrição das competências necessárias para a realização da tarefa e, tanto quanto possível, todos os padrões utilizados deverão ser objetivos, concretos e mensuráveis. Esta informação deverá ser comunicada aos colaboradores para que eles possam compreender os critérios que irão ser utilizados para a sua avaliação (Alan, 1992; Lin & Kellough, 2019);
- O tempo de que os supervisores dispõem para efetuar as avaliações, bem como o domínio da(s) técnica(s) necessária(s). Esta questão agrava-se, de forma proporcional, ao número de subordinados que os supervisores têm a seu cargo, no entanto, a eficiência das observações por parte do supervisor poderá ser alcançado através da formação em técnicas que lhes permitam observar os funcionários e avaliar criticamente os seus comportamentos de trabalho (Alan, 1992; Lin & Kellough, 2019);
- Burocracia. O (elevado) número de formulários a preencher pelos supervisores poderá constituir um entrave à implementação do SAvD. Esta situação deverá ser prevista aquando da conceção do processo. Ou seja, deverá ser desenhado um sistema que contenha poucos requisitos processuais e que se foque nos elementos realmente importantes (observar o comportamento, avaliá-lo, dar *feedback*, etc.) (Alan, 1992; Lin & Kellough, 2019);

- Influência de valores pessoais e/ou preconceitos no processo de avaliação. São diversos os fatores que podem afetar o supervisor e que podem impactar (de forma positiva ou negativa) nas avaliações dos funcionários. A subjetividade e o preconceito são, sem dúvida, vieses difícil de ultrapassar, no entanto, a formação representa mais uma vez um papel essencial no processo e que poderá ajudar os supervisores a terem consciência que estes aspetos podem influenciar negativamente o processo de avaliação (Alan, 1992);
- Favorabilidade. De forma a não hostilizar os colaboradores que apresentam resultados menos positivos, os supervisores podem tender a camuflar a situação. Quando os resultados das avaliações estão ligados a prémios financeiros pode também haver um certo constrangimento por parte do supervisor por, de alguma forma, poder estar a privar os colaboradores de usufruírem desta regalia. Esta situação pode ser ultrapassada através da formação dos supervisores em análise e, se necessário, uma (re)avaliação de padrões de desempenho exigidos. Outro método eficaz é desvincular o SAVD de prémios monetários (Alan, 1992; Catano, Darr & Campbell, 2007; Lin & Kellough, 2019);
- Tendência central. Quando os supervisores não acreditam nas mais valias do SAVD, não querem gastar o seu tempo ou, simplesmente, não conseguem interpretar os requisitos de desempenho exigidos para a execução da tarefa (por estarem descritos de forma demasiado vaga ou complexa), podem optar por atribuir uma avaliação semelhante a todos os colaboradores. Contudo, a não diferenciação de níveis de desempenho na avaliação leva à conseqüente descredibilização do processo. Nestes casos, e se o problema estiver relacionado com a interpretação dos requisitos de desempenho, estes deverão ser revistos de forma a corresponderem, o mais possível, à realidade da tarefa. No entanto, e se a questão se prender com a atitude do próprio supervisor, sessões de formação para a clarificação das mais valias do processo poderão ser a resposta (Alan, 1992);
- Falta de apoio dos níveis hierárquicos superiores. É essencial que o supervisor tenha, não só autonomia suficiente para tomar decisões relacionadas com o próprio processo de AD (ex.: retenção ou realocação do colaborador), mas sobretudo que possa contar com a influência positiva dos seus superiores

hierárquicoa, de forma a que a mensagem que seja passada aos colaboradores reflita a importância deste processo na gestão da própria organização, no entanto, são comuns os relatos da incompreensão deste processo por parte da alta gerência das organizações. Para esta situação, e tal como no ponto anterior, sessões de formação para a clarificação das mais valias do processo poderão ser a resposta (Lin & Kellough, 2019; Wallo et al, 2020);

- Entrevista de avaliação. Supervisores que não sabem preparar e/ou conduzir uma entrevista de AD, que o fazem às pressas ou que não dão espaço para os colaboradores expressarem os seus pontos de vista poderão colocar em causa todo o bom trabalho realizado até então. É crucial que os supervisores estejam preparados para a entrevista de avaliação, disponham do tempo necessário para a realização da mesma, e para dar e receber *feedbacks* construtivos que permitam a impactar positivamente na evolução da performance e da motivação intrínseca do colaborador. Sessões de formação em como dar e receber *feedback* poderão auxiliar na execução desta tarefa (Alan, 1992; Kuvaas, 2007; Ali & Zia-ur-Rehman, 2014; Lin & Kellough, 2019).
- Subjetividade das métricas utilizadas. Neste sentido, será fundamental adotar técnicas de avaliação de competências que reduzam a discricionariedade deste processo. Em primeiro lugar, deve-se definir a competência de acordo com a realidade da organização e, em segundo, os respetivos indicadores comportamentais, segmentados de acordo com diversos níveis de proficiência. Só desta forma se garante que numa organização a avaliação da competência seja efetuada de forma uniforme, independentemente do avaliador (Camara, 2017).

1.1.3. O setor social

No entanto, serão os princípios atrás expostos aplicáveis também ao setor social, como por exemplo às organizações sem fins lucrativos?

Dada a sua natureza, tendo em conta a dependência absoluta de financiamento de terceiros (do Estado, de mecenas, de particulares, etc.), e, na esmagadora maioria das vezes, podendo apenas contar com uma única fonte de financiamento, de forma a conseguir prosperar, as organizações sem fins lucrativos têm a obrigação de demonstrar

continuamente o valor acrescentado dos seus serviços, assim como da vantagem comparativa que oferecem face a tantas outras entidades atuam na mesma esfera de atividade (Sousa et al, 2012b). Neste sentido, e uma vez que o sucesso das respetivas missões recai, na íntegra, sobre as equipas que as constituem, é essencial que as mesmas tenham consciência do impacto e da importância do seu desempenho num contexto de eficácia organizacional, motivo pelo qual a adoção de um SAvD se revela crucial (Selden & Sowa, 2011).

Crucke e Decramer (2016) indicam que a literatura existente demonstra que a pesquisa empírica efetuada neste campo é quase nula, uma vez que o design dos SAvD existentes tem um carácter excessivamente geral ou, pelo contrário, demasiado específico, o que não permite a condução de um estudo sistemático neste universo. E também Moura, Lima, Deschamps, Aken, Costa, Treintaa & Cestari, (2019) reconhecem que o estudo de SAvD em organizações sem fins lucrativos é um desafio, uma vez que a diversidade deste tipo de organizações dificulta a definição de uma matriz comum, adequada às diversas realidades e particularidades organizacionais.

De facto, as organizações sem fins lucrativos têm como objetivo aplicar proficuamente todos os recursos (materiais e humanos) que têm ao seu dispor de forma a melhorar a qualidade dos serviços prestados, pelo que a conceção e implementação de um SAvD ajustado às necessidades da organização e vinculado à respetiva estratégia poderá ser utilizado, tanto como forma de desenvolvimento da motivação dos colaboradores, como de aumento do desempenho organizacional (Kim, Oh & Park, 2018; Lee, 2020), contudo, o que se tem assistido é a uma utilização nestas estruturas de modelos de SAvD destinados a organizações com fins lucrativos (como o BSC, por exemplo), o que acaba por se traduzir em resultados débeis que não refletem todas as dimensões de desempenho e especificidades deste tipo de organizações (Moura et al, 2019). Neste sentido, Moura et al (2019) identificam três grupos de fatores a ter em conta no processo de construção de um SAvD para organizações sem fins lucrativos:

- Finalidade: uma vez que o objetivo deste tipo de organizações se prende com a criação de valor social, situação que se encontra refletida na missão da organização, também a construção do SAvD deve ter em conta este aspeto;

- Partes interessadas: dado o complexo envolvimento deste tipo de organizações com diversas entidades (quer seja por motivos de financiamento, parcerias, etc.), pode haver algum tipo de influência destas entidades na dinâmica interna da organização, o que influenciará conseqüentemente a construção do SAvD;
- Gestão: uma vez que os recursos deste tipo de organizações podem ter proveniências diversas (doações, protocolos de colaboração, investimentos públicos, etc.), os montantes financeiros e a respetiva continuidade poderão não ser estáveis no tempo, o que aumenta a complexidade das respetivas operações e poderá afetar, eventualmente, a sobrevivência do próprio SAvD.

Não obstante, os autores não pretendem aconselhar nenhuma estrutura de SAvD a ser utilizada por este tipo de organizações, mas sim facultar uma listagem robusta de fatores que devem ser tidos em conta no momento de design do sistema, de forma a que exista o *fit* perfeito entre os critérios de medição selecionados e a missão e visão da organização a que o SAvD se destina.

1.2 Análise e descrição de funções

Mais do que uma base para as operações de recrutamento e seleção, a análise e descrição de funções (ADF) deve ser considerada como um pilar fundamental para qualquer organização, visto que constitui a base de muitas outras práticas, tais como: orientar a execução das funções, controlar o ambiente de trabalho, mitigar potenciais conflitos entre hierarquias, ajudar no desenvolvimento do colaborador, etc., mas acima de tudo, quando elaborada corretamente, pode apresentar-se como uma grande mais valia ao nível da gestão, uma vez que tirando proveito de todo o seu potencial, ou seja, utilizando-a em todos os patamares de relação de trabalho (recrutamento e seleção, organização do trabalho, formação e desenvolvimento, planeamento de carreiras, elaboração de políticas de compensação, etc.), as organizações podem obter uma verdadeira vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Sousa et al, 2012a; Pató, 2014; Rohr, 2016; Rego et al, 2018).

O objetivo da ADF é muito simples: contratar a pessoa certa para o trabalho certo, no entanto, a simplicidade do processo parece cessar por aqui, já que elaboração de uma ADF exige a descrição do conteúdo da função, deveres, responsabilidades,

comportamentos, resultados esperados, qualificações necessárias, etc., num trabalho que envolve vários profissionais da organização (os próprios colaboradores, os respetivos supervisores, especialistas, o profissional de RH, etc.), que, quando findo, dará origem a um documento muitas vezes utilizado apenas no processo de recrutamento, o que se traduz num profundo desperdício de tempo e recursos (Rohr, 2016).

Muita da informação relevante para a análise de uma função assenta ainda na utilização de métodos tradicionais de recolha de dados, tais como a pesquisa de descrições existentes, estudo dos fluxos de informação, observação da dinâmica da tarefa, etc., de forma a que o levantamento destes dados permita responder a questões tão simples como: O quê? Quando? Porquê? Onde? Como? Com quem? E em que circunstâncias? (Landis, Fogli & Goldberg, 1998; Pató, 2014).

Sousa et al (2012a) indica que, de facto, uma das primeiras questões a serem colocadas é: “Porquê?”. Porque é que é tão importante iniciar um processo de ADF? No entanto, e independentemente dos motivos referidos, é importante não esquecer que os objetivos da ADF devem estar intrinsecamente ligados à estratégia da organização. Posteriormente, o autor indica que se deve:

- Identificar as funções a analisar;
- Aceder a informações já existentes (ex.: Classificação Portuguesa de Profissões¹);
- Escolher o método recolha de informação (observação direta; entrevista; questionário; etc.) avaliando os prós e contras de cada um face aos recursos disponíveis;
- Planificar o trabalho (de forma a alocar corretamente os recursos materiais e humanos necessários para a execução da tarefa);
- Recolher os dados;
- Analisar e redigir as funções; e,

¹ Disponível em:
<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=classifica%C3%A7%C3%A3o+portuguesa+de+profiss%C3%B5es> [Acesso em: 09/05/2021]

- Rever este documento periodicamente (regra geral, com uma frequência anual, de forma a que seja possível otimizar continuamente o processo).

Relativamente às funções, Pató (2014) indica os sete critérios essenciais na estrutura de qualquer descrição de funções. Assim, uma ADF deve:

- Concentrar-se única e exclusivamente na análise das atividades referentes à função em específico;
- Ser realista e espelhar as tarefas que podem efetivamente ser definidas e realizadas;
- Ser equilibrada, facultando expectativas concretas, mas não muito detalhadas em contrapartida de objetivos definidos mas dispersos q.b.;
- Conjugar as experiências do passado, os objetivos do presente e as metas do futuro;
- Ser temporalmente exequível;
- Ser clara e inequívoca;
- Ser financeiramente sustentável.

Pató (2014; 2017) indica que são também sete os elementos integrantes de uma descrição de funções:

- Elementos formais: identificação da empresa (ex.: logotipo da organização), nome do documento, etc.;
- Definição do âmbito geral da atividade: denominação do cargo, departamento ao qual a função está afeta, etc.;
- Estrutura interna: organigrama (relações de subordinação e de superioridade), etc.;
- Definição do âmbito concreto da atividade: indicação do local de trabalho, das tarefas a desempenhar, esfera de autoridade, indicadores de desempenho, etc.;
- Responsabilidade: definição dos deveres/obrigações do colaborador; de zelo pelos recursos materiais; sigilo profissional, etc.;

- Competências: indicação das qualificações, experiência e características pessoais necessárias.
- Outros critérios: onde (se necessário) estarão listados elementos não contemplados anteriormente, mas que se revelam essenciais para a execução da função.

Rohr (2016) indica que uma ADF elaborada corretamente permitirá à organização:

- Transformar a descrição do cargo em questões a ser utilizadas na entrevista ao candidato para, assim, identificar em concreto os pontos mais e menos fortes de cada um, mas, acima de tudo, uniformizar este processo, garantido que as questões formuladas são completamente padronizadas e que se concentram nas competências essenciais para o cargo e não em características pessoais;
- Avaliar o colaborador sem qualquer dificuldade, já que bastará comparar o respetivo desempenho com as informações retiradas da ADF relativas ao seu cargo;
- Identificar as necessidades de formação e/ou desenvolvimento dos colaboradores;
- Criar níveis de remuneração para os seus colaboradores, de acordo com as respetivas competências, experiências pessoais, etc., numa dinâmica que deverá combinar de forma estratégica as necessidades dos colaboradores com os objetivos e prioridades da própria organização;
- Elaborar planos de sucessão, já que a ADF permite rastrear o seu capital intelectual. Assim, e em situações de ausência de determinado colaborador (por motivo de doença, reforma, demissão, etc.), a organização saberá se existe a possibilidade de realocar internamente um recurso para preencher a lacuna existente, ou seja, se o mesmo possui as competências exigidas para o cargo, ou se será necessário recorrer a recrutamento externo.

De facto, uma ADF bem estruturada tem um papel preponderante no alcance das metas organizacionais e pode tornar-se uma valiosa aliada no processo de gestão, o que impactará positivamente na satisfação dos colaboradores (uma vez que está comprovado haver uma forte conexão entre a precisão da descrição da tarefa e a qualidade da sua

execução) e permitirá responder positivamente às expectativas de todos, num ciclo, onde de um lado se encontra a organização, que deve ter claramente assente o que espera de cada um dos colaboradores e, do outro, os próprios colaboradores, que deverão total conhecimento do que deles é esperado (Rohr, 2016; Pató, 2017; Ramhit, 2019; Rego et al, 2018).

1.3 Competências

O conceito de competência pode ser definido como o conjunto de conhecimentos, talentos, habilidades e comportamentos inovadores que possibilitam o alcance de um desempenho eficiente (Ghareeb & El Medabsh, 2019). Contudo, e ao contrário de aspetos físicos que se deterioram com o tempo, à medida que são partilhadas e aplicadas, as competências vão sendo melhoradas, não diminuindo com o uso (Prahalad & Hamel, 1990). No entanto, outros autores defendem que as competências não devem ser entendidas como conhecimentos, habilidades ou qualificações, mas sim como uma aptidão de nível superior que permite a resolução de questões inesperadas de forma criativa e/ou inovadora e que estimula desempenhos profissionais de nível superior, sempre alinhados com a estratégia organizacional (Bach & Suliková, 2019).

O conceito de “competência distintiva” foi utilizado pela primeira vez em 1957 para destacar o que a organização faz particularmente bem em relação à concorrência, contudo, foi apenas em 1978 que as competências começaram a ser consideradas como um elemento integrante e indissociável da estratégia organizacional. Neste sentido, e à medida que este pensamento foi sendo desenvolvido, começou-se a utilizar o termo “competência *core*” (Long & Vickers-Koch, 1995). E como é que conseguimos identificar a existência de competências *core* numa organização? Quando a concorrência é incapaz de replicar a estratégia da organização, mesmo tendo acesso a todo o tipo de tecnologia (Prahalad & Hamel, 1990). Quando isto acontece pode-se afirmar que estas organizações alcançaram uma vantagem competitiva sustentada (Javidan, 1998).

Apesar de serem diversas as teorias exploradas, a verdade é que não existe consenso quanto aos motivos que levam uma organização a ser bem sucedida. Apesar de diversos autores indicarem a forma de gestão da organização, a simplicidade, a disciplina da sua estratégia, a existência de valores duradouros, etc. (Goddard, 1997), a verdade é que o

processo de uma organização se manter e/ou se destacar num cenário de competição global é ainda uma incógnita (Prahalad & Hamel, 1990). Neste sentido, é essencial que as organizações possuam um grande conhecimento acerca das capacidades e competências *core* de que dispõem, de forma a que consigam explorar os recursos disponíveis da melhor forma (Javidan, 1998).

Os ambientes económicos podem ser muito instáveis, pelo que é essencial que as organizações disponham de uma força de trabalho com as competências adequadas às suas necessidades e que integrem, de forma sistemática, os níveis de conhecimento interno e estabeleçam as suas principais competências. Contudo, isto é apenas possível através de uma estratégia sólida e bem estruturada de GRH (Pfeffer, 1994; Lin, Lee & Tai, 2012).

Para Drejer (2001), as competências assentam em quatro elementos genéricos:

- Tecnologia, ou seja, os instrumentos disponíveis para que as pessoas executem as suas tarefas;
- Pessoas, que utilizam a tecnologia;
- Organização, que acaba por ser o sistema formal sob o qual as pessoas atuam;
- Cultura Organizacional, que exerce uma forte influência nas pessoas, através das normas e valores partilhados.

Já Camara (2017), divide as competências em três grandes *clusters*:

- Competências de liderança e gestão: muito orientadas para o alinhamento com a estratégia da organização;
- Competências técnico-profissionais: relativas às *skills* e ao *know-how* necessário para o desempenho, com sucesso, de determinada função; e
- Competências comportamentais: que compreendem os comportamentos, atitudes e qualidades do colaborador.

A pesquisa empírica acerca da construção de competências trouxe visões muito díspares acerca do tema (Edgar & Lockwood, 2011). De forma genérica, o desenvolvimento de competências refere-se ao conjunto de atividades formais (ex.: formação profissional) e informais (ex.: a aprendizagem que ocorre naturalmente na

sequência do trabalho do dia a dia) que permitem aumentar os níveis de competência dos colaboradores (Wallo et al, 2020). No entanto, se para alguns autores o desenvolvimento de competências se prende com a expansão, reestruturação e atualização das aptências de uma pessoa, não sendo este um processo que derive de conhecimentos e/ou habilidades adquiridas em contexto de formação (embora se reconheça que este seja um pré-requisito essencial para um desenvolvimento bem sucedido de competências, uma vez que estas acabam por construir uma “ponte” entre os conceitos teóricos e a prática) (Bach & Suliková, 2019), outros defendem que as competências organizacionais são desenvolvidas através de diversas técnicas, num processo sequencial bem estruturado, em que há uma seleção criteriosa da pessoa, de acordo com o respetivo perfil de competências, para que, posteriormente, estas mesmas competências possam ser desenvolvidas através de processos de formação específicos (Ghareeb & El Medabsh, 2019).

Caetano e Vala (2007) assinalam que é indiscutível que a formação se posiciona como o instrumento decisivo no processo de desenvolvimento de novas competências numa organização, assumindo, em muitos casos, uma configuração absolutamente estratégica. Não obstante, Wallo et al (2020) indicam que o número de estudos empíricos relacionados com o desenvolvimento de competências é muito limitado e, quando existem, não espelham a realidade do desenvolvimento de competências, ou seja, que o resultado do desenvolvimento das mesmas não é imediato e que pode surgir muito tempo depois de se ter dado início a este processo. Assim, e não obstante da importância das atividades formais de desenvolvimento de competências, as variáveis do contexto (interno e externo) apresentam-se como uma forte condicionante para o respetivo desenvolvimento (Caetano & Vala, 2007), porém, são as atividades informais que mais impacto têm no processo (apesar de ser uma área de investigação que recebeu uma atenção claramente limitada), no entanto, e em última instância, caberá à organização e ao departamento de RH delinear a estratégia que melhor se adapta à gestão e desenvolvimento de competências no seu seio (Lin et al, 2012).

Neste sentido, revela-se essencial que cada organização entenda quais as dinâmicas que lhe estão associadas, de forma a que se tenha a certeza que o processo de desenvolvimento constrói, de facto, a competência, e não a compromete ou, no limite, a destrói (Drejer, 2001).

2. PROJETO

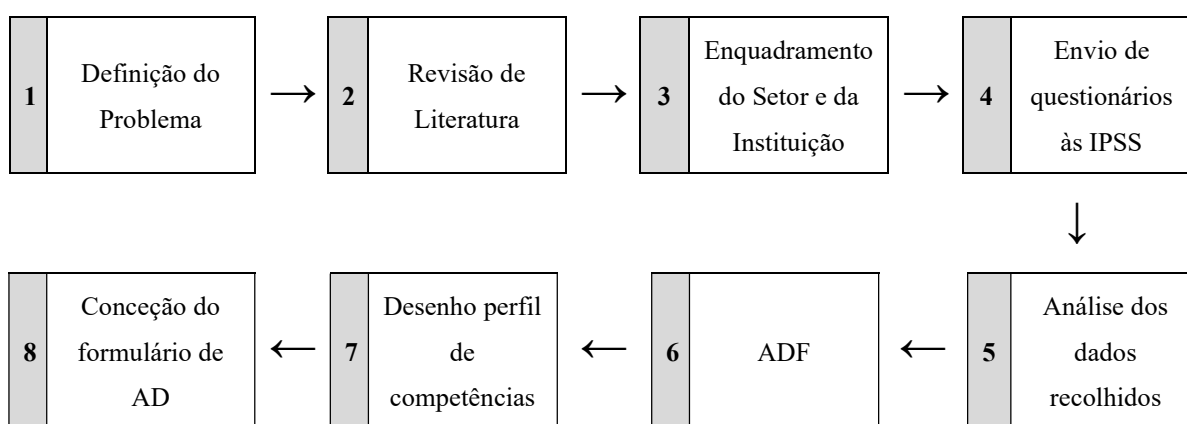
2.1 Metodologia

Uma vez que o objetivo do presente projeto se prende com a conceção de um SAvD para uma IPSS na área da saúde, e sendo esta uma necessidade previamente identificada pela própria instituição, é necessário o desenho de uma solução ajustada a esta realidade organizacional. Neste sentido, e uma vez que o conhecimento gerado pela presente investigação será posteriormente aplicado na instituição para a resolução de uma questão em concreto, a metodologia utilizada denomina-se por pesquisa aplicada (Sekaran & Bougie, 2016).

Seguem abaixo as respetivas etapas da pesquisa/projeto:

FLUXOGRAMA I

Etapas da pesquisa/ projeto



(Adaptado de Sekaran & Bougie, 2016:52)

- 1) Definição do problema: Tal como anteriormente referido, esta identificação já havia sido efetuada previamente pela própria instituição, constituindo-se assim como a primeira etapa deste projeto;
- 2) Revisão de Literatura: Tendo a questão de base da investigação perfeitamente delimitada, proceder-se-á a uma pertinente revisão de literatura para o desenvolvimento do projeto;

- 3) Enquadramento do Setor e da Instituição: Uma vez que o presente projeto será desenvolvido numa instituição do setor social, não poderíamos deixar de sublinhar as particularidades afetas ao mesmo. Neste sentido, será efetuado o enquadramento do setor social em Portugal, bem como da instituição que acolherá o projeto;
- 4) Questionário IPSS: Através do método de amostragem por conveniência, será enviado, por correio eletrónico, a 850 (oitocentas e cinquenta) instituições um questionário, com o objetivo de analisar, de forma geral, as práticas das IPSS relativamente à gestão dos seus recursos humanos, particularmente no que diz respeito aos SAVD. Este documento será elaborado de acordo com os princípios teóricos preconizados na literatura acerca desta temática. A formulação do questionário terá em conta as três áreas essenciais indicadas por Sekaran e Bougie (2016:145): a formulação das perguntas; a identificação dos respetivos princípios de medida; e a aparência geral do questionário;
- 5) Análise dos dados recolhidos: Será efetuada a análise dos dados recolhidos e que servirá de base para os passos seguintes;
- 6) Análise e Descrição da Função: Para esta etapa, será efetuado um levantamento de dados qualitativos já existentes na organização;
- 7) & 8) Desenho do perfil de competências | Conceção do formulário de AD: Tendo por base os conceitos recolhidos e sistematizados através revisão de literatura efetuada anteriormente, bem como os resultados da análise efetuada na etapa 5, será traçado perfil de competências da função e, por fim, serão elaborados os formulários de avaliação e autoavaliação de desempenho.

2.2 Enquadramento

2.2.1 O setor social em Portugal

De acordo com o Art.º 80º da Constituição da República Portuguesa, a organização económico-social nacional subdivide-se em três grandes setores: público, privado e social (também designado por cooperativo e/ou solidário) que, através de entidades como fundações, misericórdias, mutualidades e instituições de solidariedade social (todas IPSS) têm assumido, nas últimas quase quatro décadas, uma posição

incontornável no desenvolvimento de respostas sociais a nível nacional (apoio à infância e juventude, à integração social, às pessoas idosas, às pessoas com deficiência e incapacidade, etc.), baseadas num *modelo de atuação [...] revelador de uma abordagem mais humanista, mais próxima, menos dispendiosa para o Estado e mais benéfica para os cidadãos* (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014:5882-(2)).

Na realidade, a maior proximidade das IPSS com a própria sociedade tem-se revelado, não só como uma mais valia na eficiência das respostas a diversas situações de emergência social, mas também como fonte de dinamização das economias locais onde estão implementadas (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014) e, de facto, dados da Conta Satélite da Economia Social 2016 indicam que a Economia Social representou 5,3% das remunerações e 6,1% do emprego remunerado da economia nacional, o que se traduz num aumento, face a 2013, de 8,8% e 8,5%, respetivamente (CASES, 2019).

De acordo com dados da Direção-Geral da Segurança Social, em 03/05/2021 existiam 5.077 (cinco mil e setenta e sete) IPSS registadas a nível nacional². Neste sentido, e uma vez que a literatura existente acerca dos SAvD não é específica para IPSS, com base na revisão de literatura efetuada, foi elaborado um questionário com o intuito de conhecer a realidade das IPSS neste âmbito e cuja análise dos resultados será, com toda a certeza, uma mais valia para a execução deste projeto.

Assim, e de forma a conseguir efetuar uma análise mais aprofundada da realidade destas organizações em termos de gestão dos seus recursos humanos, particularmente no que diz respeito à gestão do desempenho dos seus colaboradores, através do método de amostragem por conveniência, foi enviado, por correio eletrónico, a 850 (oitocentas e cinquenta), das 1.027 (mil e vinte e sete) IPSS registadas no distrito de Lisboa, um pedido colaboração no sentido de responderem a um questionário (Anexo I) composto por oito perguntas de natureza quantitativa e qualitativa, com o objetivo de analisar, de forma geral, as práticas das IPSS no que diz respeito aos SAvD. O envio destas comunicações ocorreu em dois períodos distintos: o primeiro, de 01 a 05 de maio de 2021 (Anexo II) e

² Disponível em: https://www.seg-social.pt/documents/10152/13140219/Listagem_ipss/8371faa4-dea5-4c03-a47f-3446f1f4c6c3 [Acesso em: 09/05/2021]

o segundo, entre os dias 13 e 14 de maio de 2021 (Anexo III), com uma data limite de participação fixada para 25 de maio de 2021.

De forma a agradecer a colaboração das IPSS que responderam ao questionário, ser-lhes-á enviada uma cópia do presente projeto.

Importa ainda referir que as questões formuladas tiveram como base as seguintes fontes:

QUADRO I

Fontes utilizadas para a elaboração do questionário

Questão	Fonte
1	Andjarwati et al, 2019; Upadhyay et al, 2019
2	Andjarwati et al, 2019; Upadhyay et al, 2019
3	Andjarwati et al, 2019; Upadhyay et al, 2019
4	Sousa et al, 2012 ^a
5	Caruth e Humphreys (2008)
6	Alan, 1992; Andjarwati et al, 2019; Cappelli & Conyon, 2018; Daley, 2017; DeCenzo & Robbins, 2005; Denisi & Murphy, 2017; Kampkötter, 2016; Kondrasuk, 2011; Lin & Kellough, 2019; Rego et al, 2018) Sousa et al, 2012a; Upadhyay et al, 2019
7	Lin & Kellough, 2019
8	Kampkötter, 2016

Com uma taxa de resposta de 17,5% (o que corresponde a 149 IPSS), foi apurado que 70,5% não têm qualquer SAvD implementado, ou seja 105 instituições. No entanto, e dada a especificidade deste setor, revela-se essencial realizar um breve enquadramento das características destas instituições em específico, de forma a compreender, de uma forma mais ampla, os resultados obtidos.

Do universo das 149 IPSS que colaboraram respondendo ao questionário enviado, 6% têm menos de 10 anos de existência; 34,2% entre 10 e 25 anos; 47,7% entre 26 e 50 anos; 7,4% entre 51 e 100 anos; e 4,7% têm mais de 100 anos de existência.

Com uma média de 37 colaboradores por IPSS, não pode deixar de ser sublinhada a tendência enganadora deste indicador, uma vez que uma grande fatia das IPSS têm apenas voluntários e uma destas organizações indicou ter quase 500 colaboradores. Assim, não era possível deixar de efetuar esta ressalva, de forma a permitir uma maior perceção da multiplicidade de realidades existentes.

Às 105 IPSS que não têm SAvD implementado, foi questionado qual o respetivo impedimento: 41% indicou a falta de conhecimentos, 19% a falta de tempo/escassez de recursos humanos; 15,24% porque não foi criado, mas reconhecem a importância; 13,33% justificam com o reduzido n.º de colaboradores; e 11,43% indica outros motivos (financeiros, dúvidas quanto à validade do sistema, etc.).

Das 44 IPSS que indicam ter um SAvD implementado, 65,9% têm-no há menos de 10 anos; 29,5% entre 10 e 20 anos; 2,3% entre 21 e 30 anos; e 2,3% entre 30 e 40 anos. Quanto à periodicidade de aplicação do mesmo, 81,8% indica ser anual; 15,9% semestral e apenas numa situação, que corresponde a 2,3%, é que indica ter uma periodicidade mais curta (mensal).

Relativamente à entidade (departamento, elemento da Instituição, etc.) responsável pela elaboração e aplicação do SAvD, 45,5% indica ser função da Direção/Corpos Gerentes; 22,7% do departamento de RH; 20,4% de outras entidades (diretores técnicos, etc.) e apenas 11,4% refere os coordenadores diretos.

Questionada a opinião sobre a utilidade do SAvD para o desenvolvimento da atividade da IPSS, a totalidade dos inquiridos atestou que este é, efetivamente, um sistema útil uma vez que, e passam-se a citar algumas das justificações indicadas: *“fomenta o empenho coletivo”*; *“permite alinhar objetivos, analisar resultados e definir planos de desenvolvimento”*; *“assegura a qualidade dos serviços prestados”*; *“promove a discriminação positiva entre colaboradores”*; etc.

Posteriormente, foram apresentadas 12 afirmações para as quais foi solicitada a indicação sobre o respetivo grau de concordância, utilizando para o efeito uma escala de

Likert de 5 pontos: Concordo Totalmente; Concordo; Não Concordo Nem Discordo; Discordo Parcialmente e Discordo Totalmente.

QUADRO II

Resumo de respostas - questão 6 (Anexo I)

<i>O Sistema de Avaliação de Desempenho...</i>	
<i>... é um poderoso auxiliar para a tomada de decisão em termos de gestão de Recursos Humanos.</i>	Concordo Totalmente: 50% Concordo: 50%
<i>... permite alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da Instituição.</i>	Concordo Totalmente: 56,8% Concordo: 43,2%
<i>... produz informação credível e útil para o desenvolvimento dos colaboradores.</i>	Concordo Totalmente: 50% Concordo: 47,7% Não Concordo Nem Discordo: 2,3%
<i>... permite identificar necessidades de formação.</i>	Concordo Totalmente: 61,3% Concordo: 36,4% Não Concordo Nem Discordo: 2,3%
<i>... influencia positivamente a motivação e desempenho dos colaboradores.</i>	Concordo Totalmente: 29,5% Concordo: 45,5% Não Concordo Nem Discordo: 20,5% Discordo Parcialmente: 4,5%
<i>... permite à Instituição planear o futuro.</i>	Concordo Totalmente: 36,4% Concordo: 52,3% Não Concordo Nem Discordo: 4,5% Discordo Parcialmente: 6,8%
<i>... possibilita ao supervisor identificar os pontos fortes e fracos do desempenho dos colaboradores.</i>	Concordo Totalmente: 63,6% Concordo: 36,4%
<i>... é um canal a partir do qual os colaboradores têm oportunidade de manifestar a sua (in)satisfação com o trabalho, expectativas, ambições, etc.</i>	Concordo Totalmente: 36,4% Concordo: 56,8% Não Concordo Nem Discordo: 6,8%
<i>... reconhece o mérito dos colaboradores e assegura uma correta diferenciação e valorização entre os diversos níveis de desempenho.</i>	Concordo Totalmente: 38,6% Concordo: 45,5% Não Concordo Nem Discordo: 13,6% Discordo Parcialmente: 2,3%
<i>... permite melhorar o desempenho da Instituição através da melhoria do desempenho dos colaboradores.</i>	Concordo Totalmente: 54,5% Concordo: 40,9% Não Concordo Nem Discordo: 2,3% Discordo Parcialmente: 2,3%
<i>... é uma base para determinar a atribuição de recompensas, promoções, etc.</i>	Concordo Totalmente: 9,1% Concordo: 6,8% Não Concordo Nem Discordo: 6,8% Discordo Parcialmente: 11,4% Discordo Totalmente: 65,9%

<i>... permite identificar os talentos da Instituição e retê-los, de forma a melhorar o desempenho organizacional geral.</i>	Concordo Totalmente: 36,4% Concordo: 45,4% Não Concordo Nem Discordo: 11,4% Discordo Parcialmente: 6,8%
--	---

Quando questionadas quanto à aplicabilidade do SAvD a todos os colaboradores, apenas 86,4% das IPSS responderam afirmativamente. As 13,6% IPSS que responderam que o mesmo era apenas aplicado a alguns colaboradores, justificaram a situação com falta de conhecimento, falta de tempo/RH ou até mesmo que era uma opção consciente da instituição.

Por fim, e questionada a ligação do SAvD a algum tipo de recompensa, 72,7% indicaram que não existia qualquer regalia associada ao processo e dos 27,3% que afirmaram existir recompensa, mais de 75% correspondia a bônus de férias. Ou seja, a ligação da AD a recompensas estava, apenas numa % muito residual, ligada a prémios de desempenho e/ou progressão na carreira.

De facto, uma profunda análise destas respostas permitir-nos-ia levantar questões muito relevantes relativamente aos SAvD nestas IPSS, mas a principal prende-se sobretudo com a inexistência total deste sistema na esmagadora maioria das instituições. Justificada na maior parte dos casos com a falta de conhecimentos necessários para a sua implementação e/ou com a escassez de recursos humanos, a realidade, é que esta situação traduz-se numa fragilidade imensa para estas IPSS e, infelizmente, a APDP acaba por integrar este grupo de instituições, uma vez que não possui um SAvD implementado de forma transversal a todos os colaboradores,

De facto, uma correta gestão de RH, aliada à implementação de SAvD bem estruturados, permite às organizações a prossecução bem sucedida das respetivas missões (teorias largamente exploradas em Upadhyay et al, 2019; Andjarwati et al, 2019; Selden & Sowa, 2011; etc.), neste sentido, e uma vez que análise das respostas aos questionários aplicados confirmou, em larga escala, os princípios indicados pela literatura, o SAvD proposto neste projeto será desenhado de forma a permitir:

- Alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da instituição;

- Produzir informação credível e útil para o desenvolvimento dos colaboradores (bem como para a tomada de decisão em termos de gestão de RH e de planeamento de futuro);
- Identificar necessidades de formação;
- Influenciar positivamente a motivação e desempenho dos colaboradores;
- A identificação, pelo supervisor, dos pontos fortes e fracos no desempenho dos colaboradores;
- Dar oportunidade aos colaboradores de manifestar a sua (in)satisfação com o trabalho, expectativas, ambições, etc.;
- Reconhecer o mérito dos colaboradores e assegurar uma correta diferenciação e valorização entre os diversos níveis de desempenho;
- Permitir melhorar o desempenho da Instituição através da melhoria do desempenho dos colaboradores;
- Ser uma base para determinar a atribuição de recompensas;
- Identificar os talentos da Instituição e retê-los, de forma a melhorar o desempenho organizacional geral.

2.2.2 A Instituição

Fundada em 1926, e inicialmente denominada por Associação Protectora dos Diabéticos Pobres, esta Instituição tinha como objetivo, não só prestar *assistência às pessoas pobres com diabetes, sem meios para adquirirem insulina, como a todas as pessoas com diabetes que procurassem cuidados médicos* (APDP, 2021a). Ao longo das décadas, o número de utentes assistidos foi progressivamente aumentando, tendo sido sempre identificada uma forte correlação entre o aumento da doença em Portugal e o número de pessoas que recorriam aos seus serviços. Em 1973, a Instituição alterou a sua denominação para Associação Protectora dos Diabéticos de Portugal, um nome mais consentâneo com a verdadeira vocação da instituição, com a sua modernização e desenvolvimento e com a nova realidade do país. Ou seja,

de uma Associação com fins essencialmente caritativos e filantrópicos, a APDP transformou-se numa instituição de saúde moderna, de referência, sendo simultaneamente uma Associação vocacionada para a defesa dos direitos das pessoas com diabetes, para uma correta integração das pessoas com diabetes na sociedade e uma clínica prestadora de cuidados médicos integrados e diferenciados, sem descuidar os aspetos formativos e de investigação inerentes à excelência dos serviços prestados.

(APDP, 2021a)

A APDP é a associação de diabetes mais antiga do mundo, é uma IPSS que prossegue uma atividade de superior interesse social, com especial relevância na área da saúde (conforme Despacho Conjunto n.º 164/2001, publicado no Diário da República II Série, N.º 43 de 20 de fevereiro de 2001³) e a sua sede e instalações situam-se na freguesia de Santo António, concelho e distrito de Lisboa.

2.2.2.1 Missão, visão e valores

Missão

- *Apoiar as pessoas com diabetes, seus familiares e cuidadores, prestando-lhes serviços clínicos e educativos de qualidade;*
- *Colaborar no desenvolvimento de políticas públicas e sociais centradas nos direitos e nas necessidades das pessoas com diabetes (APDP, 2021b:4).*

Visão

A Associação Protectora dos Diabéticos de Portugal (APDP) trabalha para que a diabetes não seja uma barreira para a qualidade de vida e para o bem-estar das pessoas que com ela lidam diariamente (APDP, 2021b:4).

³ Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/743228> [Acesso em: 26/05/2021]

Valores

Capacitação, envolvimento, participação, responsabilidade, humanismo, solidariedade, equidade, igualdade e não discriminação do cidadão com diabetes. (APDP, 2021b:5).

2.2.2.2 Estrutura organizacional

Composta por diversos departamentos, a APDP apresenta uma estrutura que apesar de ampla, encontra-se bem organizada (Anexo IV).

Importa esclarecer que até há cerca de um ano e meio o departamento de RH era inexistente, uma vez que as únicas tarefas efetuadas relacionadas com a gestão de pessoal prendiam-se com questões de processamento salarial e controlo de férias. Neste sentido, e em virtude de ser um departamento jovem, os RH encontram-se neste momento subordinados ao departamento financeiro.

2.2.2.3 Caracterização dos recursos humanos

Para esta caracterização foram apenas considerados os RH pertencentes ao quadro de pessoal da Instituição (144 colaboradores). Os prestadores de serviços não estão incluídos nesta análise.

79,9 % dos colaboradores são do sexo feminino e 20,1% do sexo masculino, têm uma média de idades de 40 anos e uma média de antiguidade de 14 anos, sendo de salientar que mais de 61,1% dos colaboradores trabalham na APDP há 11 ou mais anos (Anexo V).

Apesar de ser uma Instituição que este ano completou o seu 95º ano de vida, a APDP não tem nenhum SAvD formal implementado. Ao departamento de Enfermagem, composto por 26 elementos tem sido anualmente aplicado (sensivelmente na última década) um formulário de AD pela coordenadora do departamento de enfermagem, em conjunto com o coordenador funcional direto, com o objetivo de alinhar expectativas, clarificar objetivos departamentais, analisar as competências e o trabalho desenvolvido, quer individualmente, quer em equipa multidisciplinar (Anexo VI). Cada enfermeiro

preenche a sua ficha de autoavaliação de desempenho (tendo em conta as competências definidas para o seu desempenho, as funções e os objetivos da área funcional em que trabalha -Anexo VII) e posteriormente é realizada uma reunião com o coordenador/a funcional direto e com a coordenadora de enfermagem para análise conjunta da avaliação realizada e planeamento de estratégias em relação às áreas de melhoria. Apesar de este sistema não ter qualquer impacto a nível de remunerações, promoções e/ou outras regalias, tem permitido ao longo dos anos melhorar desempenhos e corrigir desvios. Contudo, é objetivo da APDP aplicar de forma transversal a todas as categorias profissionais o mesmo modelo de AD, motivo pelo qual incumbiu ao departamento de RH esta tarefa.

Dada a dimensão do quadro de pessoal da APDP, a diversidade de categorias profissionais, e de forma a conseguir responder às particularidades de cada uma, a conceção do SAvD será um processo faseado, tendo como passo inicial o presente projeto, destinado aos colaboradores afetos à categoria profissional de escriturários, o que corresponde a um universo de 24 elementos. A escolha desta categoria profissional para início do projeto prendeu-se com o profundo conhecimento que tenho da mesma, uma vez colaboro com APDP há vários anos, tendo desempenhado a função de escriturária por mais de uma década.

2.3 Análise e descrição da função

Como IPSS, a APDP integra a Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade (CNIS) que possui um instrumento específico de regulamentação coletiva do trabalho: o Contrato Coletivo de Trabalho (CCT), publicado no Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 1, 8/1/2020⁴. Este documento define claramente os direitos, deveres e garantias das partes e aponta inclusivamente, numa das suas primeiras cláusulas, as orientações para a construção de um SAvD:

Cláusula 7.ª Avaliação do desempenho

⁴ Disponível em: <http://cnis.pt/wp-content/uploads/2020/01/BTE-n%C2%BA-1-de-8-jan2020.pdf>
[Acesso em: 09/05/2021]

1. As instituições podem construir um sistema de avaliação do desempenho dos seus trabalhadores subordinado aos princípios da justiça, igualdade e imparcialidade.

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

3. As instituições ficam obrigadas a dar adequada publicidade aos parâmetros a utilizar na avaliação do desempenho e à respetiva valorização, devendo elaborar um plano que, equilibradamente, tenha em conta os interesses e expectativas quer das instituições quer dos seus trabalhadores (...)

(BTE, 2020:7)

Neste documento também podemos encontrar a definição da função de escriturário (BTE, 2020:24), assim como na Classificação Portuguesa das Profissões (INE, 2011:251-252), no entanto, e de forma a responder à especificidade da instituição, a APDP elaborou a sua própria lista de funções dos profissionais, por posto de trabalho (APDP, 2021c).

Tendo como base este documento, e de acordo com as teorias largamente exploradas pela literatura e expostas anteriormente, uma vez que a ADF constitui a pedra angular das funções de RH, é imprescindível que a mesma seja elaborada de forma a constituir-se como uma mais valia para todas as partes envolvidas. Neste sentido, propõe-se que o formulário de ADF elaborado pela APDP seja reformulado, passando ser composto pelos seguintes itens:

- Enquadramento da função: permite situar o departamento e a categoria profissional a que a ficha de descrição de funções corresponde (Anexo VIII - Item n.º 1);
- Descrição sumária da função: resume, em traços gerais, o objetivo da função (Anexo VIII - Item n.º 2);
- Carga horária: em virtude do CCT aplicável a esta instituição, a carga horária pode variar entre 35 e as 40h/semanais, pelo que este campo permite identificar a carga horária afeta a cada função (Anexo VIII - Item n.º 3);

- Perfil de requisitos: este item especifica os requisitos exigidos à função, em termos de habilitações literárias, experiência profissional e conhecimentos específicos (Anexo VIII - Item n.º 4);
- Níveis de responsabilidade: neste item encontram-se definidos os três níveis de responsabilidade definidos para a instituição e que são transversais a todas as funções (Anexo VIII - Item n.º 5);
- Competências Transversais, Funcionais e Específicas: neste item encontra-se listado o conjunto de competências desejáveis para execução da função (Anexo VIII - Item n.º 6);
- Sistema relacional com os diversos departamentos: onde está definido, em formato de organigrama, o tipo de relação com os diversos departamentos (Anexo VIII - Item n.º 7);
- Principais atribuições e responsabilidades: define, resumidamente, as principais contribuições da função para a orgânica da instituição (Anexo VIII - Item n.º 8).

2.4 Perfil de competências

Para a função de Escriturário, foi desenhado o perfil de competências desejável para o atingimento dos respetivos objetivos funcionais (Anexo VIII - Item n.º 6). Estas competências foram agregadas de forma sistematizada, de acordo com os seguintes grupos:

QUADRO III

Grupos de Competências

Competências Transversais	Conjunto de competências aplicáveis a qualquer colaborador da instituição
Competências Funcionais	Conjunto de competências referentes a cada função (categoria profissional)
Competências Específicas	Conjunto de competências que, dentro de uma função, são aplicáveis apenas a determinados colaboradores, consoante o respetivo local de trabalho

Adaptado de: Camara, 2017

Cada grupo (com exceção das competências transversais) é constituído por um conjunto de competências variável de acordo com a função (categoria profissional) dos colaboradores, e para cada uma dessas competências está apensa a respetiva definição e associada uma escala de cinco níveis comportamentais que permite que o processo avaliativo seja realizado de forma clara e objetiva, tanto por parte do avaliador, como do avaliado. Para uma melhor compreensão, pode consultar-se em anexo o Dicionário de Competências / Escala de Níveis Comportamentais (Anexo IX).

2.5 Conceção do sistema de avaliação de desempenho

Tendo sido efetuada a ADF e desenhado o perfil de competências da função, foi elaborado o Formulário de Avaliação de Desempenho/ Plano de Desenvolvimento Pessoal/ Levantamento de Necessidades de Formação (Anexo X), bem como o Formulário de Autoavaliação / Plano de Desenvolvimento Pessoal (Anexo XI). Ambos os documentos foram elaborados tendo como base a Ficha de Descrição de Funções (Anexo VIII) e têm um âmbito muito mais alargado do que a singela avaliação de desempenho. Este é também um documento que permite à organização alinhar os objetivos organizacionais com os do colaborador, traçando o respetivo plano de desenvolvimento pessoal, através da identificação das competências a aperfeiçoar e/ou desenvolver; da avaliação de necessidades de formação em determinada área e a respetiva prioridade; etc. Por parte do colaborador, e tendo por base exatamente os mesmos critérios avaliativos, de forma a que seja possível comparar de forma equilibrada expectativas, perceções e realidades, este terá também oportunidade, não só de dar *feedback* ao avaliador relativamente a diversos aspetos da sua função, mas também de sugerir ações concretas que permitam desenvolver as suas competências e assim, progredir na carreira.

Com esta formatação espera-se que seja retirado deste documento muito do peso da componente meramente avaliativa e que seja acrescentada uma dimensão de desenvolvimento e progresso que possa impactar de forma muito positiva, tanto na prossecução dos objetivos de cada colaborador, como nos da instituição.

De forma a criar uma componente de gratificação/retribuição pelo esforço diário dos colaboradores da APDP, propõe-se que a recompensa ligada a bons resultados na AD, ou seja, avaliações iguais ou superiores a 4, se traduzam em dias de ausência remunerados e

à atribuição de um prémio pago em cartão refeição, de forma a, não só aumentar os benefícios para o colaborador (uma vez que fica isento de descontos para IRS e TSU), mas também a não sobrecarregar a instituição em termos fiscais (uma vez que também beneficiará da isenção de TSU). Desta forma, listam-se abaixo os critérios de atribuição desta recompensa:

QUADRO IV

Recompensas SAvD (modelo proposto)

Avaliação Final	Recompensa
1	-
2	-
3	-
4	2 dias de ausência remunerada + 1 mês extra de subsídio de alimentação pago em cartão refeição (equivalente a 107,10€)
5	4 dias de ausência remunerada + 2 meses extra de subsídio de alimentação pago em cartão refeição (equivalente a 214,20€)

3. CONCLUSÃO

Apesar do projeto apresentado já ter, à partida, um objetivo muito bem definido, as etapas para o alcançar foram cuidadosamente selecionadas, de modo a que o resultado final respondesse, na íntegra, às necessidades da instituição. Dada a natureza jurídica da APDP, foi também analisada literatura relativa ao setor social. Assim, e na sequência das conclusões de Crucke e Decramer (2016), de forma a esclarecer se os preceitos recolhidos através da revisão de literatura geral sobre SAvD se adaptavam à realidade das IPSS, foi aplicado um questionário a 850 (oitocentas e cinquenta) instituições do distrito de Lisboa de forma a analisar, de forma geral, as respetivas práticas neste âmbito. As conclusões da análise dos questionários, não só corroboraram as teorias inicialmente exploradas e que

acabaram por se revelar a base para a construção deste sistema, como sublinharam a importância da gestão do desempenho dos colaboradores, especialmente no que diz respeito às organizações sem fins lucrativos, de forma a que consigam prosperar (Sousa et al, 2012b).

Deste modo, e para a execução do presente projeto, foram tidos em conta aspetos como: a importância de alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da instituição; a capacidade de produção de informação credível e útil para o desenvolvimento dos colaboradores (bem como para a tomada de decisão em termos de gestão de RH e de planeamento de futuro); identificar necessidades de formação; a importâncias de influenciar positivamente a motivação e desempenho dos colaboradores; a identificação, pelo supervisor, dos pontos fortes e fracos no desempenho dos colaboradores; dar oportunidade aos colaboradores de manifestar a sua (in)satisfação com o trabalho, expectativas, ambições, etc.; reconhecer o mérito dos colaboradores e assegurar uma correta diferenciação e valorização entre os diversos níveis de desempenho; permitir melhorar o desempenho da Instituição através da melhoria do desempenho dos colaboradores; ser uma base para determinar a atribuição de recompensas, bem como permitir identificar os talentos da Instituição e retê-los, de forma a melhorar o desempenho organizacional geral (Alan, 1992; Andjarwati et al, 2019; Cappelli & Conyon, 2018; Daley, 2017; DeCenzo & Robbins, 2005; Denisi & Murphy, 2017; Kampkötter, 2016; Kondrasuk, 2011; Lin & Kellough, 2019; Rego et al, 2018) Sousa et al, 2012a; Upadhyay et al, 2019).

Identificadas assim as bases do SAvD, foi efetuada a análise e descrição da função para a categoria profissional ‘Escriturário’ (tendo por base a bibliografia de Landis et al, 1998; Sousa et al, 2012a; Pató, 2014; Pató, 2017; Ramhit, 2019; Rego et al, 2018; Rohr, 2016; e Sousa et al, 2012a) e desenhado o respetivo perfil de competências (com base em Bach & Suliková, 2019; Caetano & Vala, 2007; Camara, 2017; Drejer, 2001; Edgar & Lockwood, 2011; Ghareeb & El Medabsh, 2019; Goddard, 1997; Javidan, 1998; Lin et al, 2012; Long & Vickers-Koch, 1995; Pfeffer, 1994; Prahalad & Hamel, 1990; e Wallo et al, 2020). Posteriormente, e de acordo com os preceitos da literatura explorada, bem como as orientações de Moura et al (2019), foram elaborados, de raiz, dois formulários de avaliação de desempenho (para avaliador e avaliado), sendo também sugerida a

atribuição de uma recompensa extrínseca aos colaboradores com avaliações finais mais elevadas.

Alguns aspetos muito relevantes relativamente ao modelo de AD proposto prendem-se com a possibilidade de comparação de desempenhos, dando a conhecer os melhores resultados e associá-los às práticas que os originaram. Neste sentido, e aliando este documento a um formulário de ADF sólido, permitirá à instituição a tomada de decisões estratégicas em termos de RH que irão, conseqüentemente, impactar no desempenho organizacional.

Relativamente às limitações do presente projeto, não é possível deixar de referir a dimensão da estrutura organizacional da APDP, bem como as especificidades técnicas dos respetivos RH, que não permitiram a conceção, em tempo útil, de um SAvD ajustado a cada categoria profissional, e o reduzido tempo disponível, que impossibilitou a implementação do presente projeto, a respetiva análise e identificação de aspetos de melhoria. Não obstante, acredita-se a investigação efetuada e os modelos propostos constituem uma sólida base que permitirá aplicar este sistema, de modo transversal, a toda a instituição e, desta forma, contribuir para a melhoria contínua do desempenho organizacional da APDP.

BIBLIOGRAFIA

ALAN, P. (1992). Avoiding common pitfalls in performance appraisal. *Industrial Management* 34(6), 30-32

ALI, N.; & Zia-ur-Rehman, M. (2014). Impact of job design on employee performance, mediating role of job satisfaction: A study of FMCG's sector in Pakistan. *International Journal of Business and Management* 9(2), 70-79

ALI, Z.; Mahmood, B.; & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development* 28(2), 112-121 DOI: 10.1177/1038416219830419

ANDJARWATI, T.; Susilo, K.E.; Audah, A.K. (2019). Predictors of job satisfaction in non-profit organizations. *Polish Journal of Management Studies* 20(1), 19-28 DOI: 10.17512/pjms.2019.20.1.02

BACH, C.; & Suliková, R. (2019). Competence development in theory and practice: competence, meta-competence, transfer competence and competence development in their systematic context. *Management* 14(4), 289-304

CAETANO, A. & Vala, J. (org.) (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, 3ª ed. Lisboa: Editora RH;

CÂMARA, P.B. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*, 2ª ed. Lisboa: Editora RH

CAMARA, P.B. (2017). *Dicionário de Competências*, 1ª ed. Lisboa: Editora RH

CAPPELLI, P.; & Conyon, M.J. (2018). What do performance appraisals do? *ILR Review* 71(1), 88-116 DOI: 10.1177/0019793917698649

CARUTH, D.L.; & Humphreys, J.H. (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence* 12(3), 24-32 DOI 10.1108/13683040810900377

CATANO, V.M.; Darr, W.; & Campbell, C.A. (2007). Performance appraisal of behavior-based competencies: a reliable and valid procedure. *Personnel Psychology* 60(1), 201-230 DOI: 10.1111/j.1744-6570.2007.00070.x.

CRUCKE, S.; & Decramer, A. (2016). The development of a measurement instrument for the organizational performance of social enterprises. *Sustainability* 8(2), 161-190 DOI:10.3390/su8020161

DALEY, D.M. (2017). The path to performance rewards: perceptions among federal employees on the promise of performance appraisal. *Compensation & Benefits Review* 49(3), 161-176 DOI: 10.1177/0886368718794709

DECENZO, D.A. & Robbins, S.P. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*, 8th ed. USA: John Wiley & Sons, Inc.

DENISI, A.S.; & Murphy, K.R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology* 102(3), 421-433 DOI: 10.1037/apl0000085

DREJER, A. (2001). How can we define and understand competencies and their development? *Technovation* 21, 135-146

EDGAR, W. B.; & Lockwood, C. A. (2011). Understanding, finding and applying core competencies: a framework, guide and description for corporate managers and research professionals. *Academy of Strategic Management Journal* 10(2), 61-82

GHAREEB, A.E.M.; & El Medabsh, A.B.M. (2019). The Impact of Human Resources Management Strategy on Organizational Competencies Development, *BMIJ* 7(5), 2299-2307 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1203>

GODDARD, J. (1997). The architecture of core competence. *Business Strategy Review* 8(1), 43-52

JAVIDAN, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice? *Long Range Planning* 31(1), 60-71

KAMPKÖTTER, P. (2016). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management* 28(5), 750-774 DOI: 10.1080/09585192.2015.1109538

KIM, M.Y.; Oh, H.G.; & Park, S.M. (2018). How to encourage employees' acceptance of performance appraisal systems in Korean nonprofit organizations? An empirical exploration of the influence of performance monitoring systems and

organizational culture. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 47(5), 1007-1030 DOI: 10.1177/0899764018777857

KONDRASUK, J.N. (2011). So what would an ideal performance appraisal look like? *Journal of Applied Business & Economics* 12(1), 57-71

KUVAAS, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review* 36(3), 378-397 DOI 10.1108/00483480710731338

LANDIS, R.S.; Fogli, L.; & Goldberg, E. (1998). Future-oriented job analysis: A description of the process and its organizational implications. *International Journal of Selection and Assessment* 6(3), 192-197

LAWLER III, E.E.; & Worley, C.G. (2006). Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working. *Ivey Business Journal* 70(4), 1-5

LEE, C. (2020). Understanding the diverse purposes of performance information use in nonprofits: An empirical study of factors influencing the use of performance measures. *Public Performance & Management Review* 43(1), 81-108 DOI: 10.1080/15309576.2019.1596136

LIN, H.C.; Lee, Y.D.; & Tai, C. (2012). A study on the relationship between human resource management strategies and core competencies. *The International Journal of Organizational Innovation* 4(3), 153-173

LIN, Y.-C.; & Kellough, J.E. (2019). Performance appraisal problems in the public sector: Examining supervisors' perceptions. *Public Personnel Management* 48(2), 179-202 DOI: 10.1177/0091026018801045

MBUGUA, G.M.; Waiganjo, E.W.; & Njeru, A. (2015). Relationship between strategic performance management and employee retention in commercial banks in Kenya. *International Journal of Business Administration* 6(1), 53–62

MOURA, L.F.; Lima, E.P.; Deschamps, F.; Aken, E.V.; Costa, S.E.G.; Treintaa, F.T.; & Cestari, J.M.A.P. (2019). Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management* 68(8), 1373-1410 DOI: 10.1108/IJPPM-06-2018-0236

PATÓ, B.S.G. (2014). The 7 most important criterions of job descriptions. *International Journal of Business Insights & Transformation* 7(1), 68-73

PATÓ, B.S.G. (2017). Formal options for job descriptions: theory meets practice. *Journal of Management Development* 36(8), 1008-1028 DOI: 10.1108/JMD-01-2016-0019

PFEFFER, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review* 36(2), 9-28

PRAHALAD, C.K.; & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68(3), 79-90

RAMHIT, K.S. (2019). The impact of job description and career prospect on job satisfaction: A quantitative study in Mauritius. *SA Journal of Human Resource Management* 17(0), 1-7 DOI: 10.4102/sajhrm.v17i0.1092

REGO, A.; Cunha, M.P.; Gomes, J.F.S.; Cunha, R.C.; Cabral-Cardoso, C.; & Marques, C.A. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 3ª ed. Lisboa: Sílabo

ROHR, S.L. (2016). Harnessing the power of the job description. *Human Resource Management International Digest* 24(6), 8-11 DOI: 10.1108/HRMID-09-2015-0143

SEKARAN, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business - A Skill-Building Approach*, 7ª ed. UK: Willey

SELDEN, S.C.; Sowa, J.E. (2011). Performance management and appraisal in human service organizations: Management and staff perspectives. *Public Personnel Management* 40(3), 251-264 DOI:10.1177/009102601104000305

SOUSA, M.J.; Duarte, T.; Sanches, P.G. & Gomes, J. (2012a). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*, 10ª ed. Lisboa: Lidel

SOUSA, S. et al (2012b). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica*. Lisboa: IPI - Consulting Network Portugal, CNIS e Fundação Millenium BCP

UPADHYAY, R.K.; Ansari, K.R.; & Bijalwan, P. (2019). Performance appraisal and team effectiveness: A moderated mediation model of employee retention and employee

satisfaction. *Vision: The Journal of Business Perspective* 24(4), 395-405 DOI: 10.1177/0972262919875542

WALLO, A.; Kock, H.; Lundqvist, D.; & Coetzer, A. (2020). Understanding factors that enable and inhibit assessment of outcomes of competence development. *Human Resource Development Review* 19(4), 384-421 DOI: 10.1177/1534484320943332

INTERNET

APDP (2021a). História. Disponível em: <https://apdp.pt/apdp/historia/> [Acesso em: 09/05/2021]

APDP (2021b). Relatório de Atividades e Contas - Exercício de 2020. Disponível em: <https://apdp.pt/apdp/relatorio-de-actividades-e-contas/> [Acesso em: 09/05/2021]

BTE - Boletim do Trabalho e Emprego, n.º1, 8/1/2020 (2020). Contrato coletivo entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade - CNIS e a Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais - FNSTFPS- Revisão global. Disponível em: <http://cnis.pt/wp-content/uploads/2020/01/BTE-n%C2%BA-1-de-8-jan2020.pdf> [Acesso em: 09/05/2021]

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (2019). Conta Satélite da Economia Social 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/contasatelitedaes/> [Acesso em: 09/05/2021]

Constituição da República Portuguesa (2005). Disponível em: https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/337/202105091620/73938607/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=diploma [Acesso em: 09/05/2021]

Decreto-Lei n.º 172-A/2014 do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2014). Diário da República, 1ª série, n.º 221. <https://dre.pt/application/file/a/58894033> [Acesso em: 09/05/2021]

DESPACHO CONJUNTO n.º 164/2001, publicado no Diário da República II Série, N.º 43 de 20 de fevereiro de 2001. <https://dre.pt/application/conteudo/743228> Acesso em: 26/05/2021]

DGSS - Direção Geral da Segurança Social (2021). Instituições Particulares de Solidariedade Social registadas. Disponível em: <https://www.seg-social.pt/publicacoes?bundleId=16414310> [Acesso em: 09/05/2021]


INE - Instituto Nacional de Estatística - Classificação Portuguesa das Profissões: 2010. Lisboa: INE, 2011. Disponível em: <https://www.ine.pt/xurl/pub/107961853.ISBN978-989-25-0010-2> [Acesso em: 09/05/2021]

DOCUMENTO INTERNO DA APDP

APDP (2021c) Funções dos profissionais da APDP por postos de trabalho.

ANEXOS

Anexo I - Questionário aplicado às IPSS



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

As IPSS e os Sistemas de Avaliação de Desempenho

*Obrigatório

Email *

O seu email

Com o presente questionário pretende-se fazer um levantamento da existência de Sistemas de Avaliação de Desempenho em Instituições Particulares de Solidariedade Social do distrito de Lisboa, estando a sua aplicação inserida no âmbito da elaboração de uma Tese/Projeto final de Mestrado do curso de Gestão de Recursos Humanos da Lisbon School of Economics & Management, da Universidade de Lisboa.

Informa-se ainda que a análise das respostas a este questionário tem um objetivo meramente estatístico, não havendo qualquer análise individualizada, sendo assim garantido o anonimato das instituições participantes, bem como a absoluta confidencialidade da informação recolhida.

O tempo previsto de preenchimento é de 5 minutos, pelo que agradecemos desde já a sua colaboração!

Seguinte Página 1 de 10

Nome da Instituição: *

A sua resposta

Ano de fundação *

A sua resposta

Número de colaboradores *

A sua resposta

Anterior Página 2 de 10

1. Existe algum Sistema de Avaliação de Desempenho em vigor na Instituição? *

Sim

Não

Anterior Página 3 de 10

1.1 Qual o impedimento? *

A sua resposta

Anterior Página 4 de 10

2. Desde que ano? *

A sua resposta

3. Aplicado com que periodicidade? *

A sua resposta

4. Qual é a entidade (departamento, elemento da Instituição, etc.) responsável pela elaboração e aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho? *

A sua resposta

5. Na sua opinião o Sistema de Avaliação de Desempenho é um processo útil para o desenvolvimento da atividade da Instituição? Justifique. *

A sua resposta

Anterior Página 5 de 10

6. Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, com referência à importância do sistema de Avaliação de Desempenho da sua Instituição. Recorda-se que não existem questões certas ou erradas, pelo que o objetivo é responder de acordo com a realidade da Instituição na qual está inserido(a).

O Sistema de Avaliação de Desempenho...

... é um poderoso auxiliar para a tomada de decisão em termos de gestão de Recursos Humanos. *

Concordo totalmente

Concordo

Não concordo nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

... permite alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da Instituição. *

Concordo totalmente

Concordo

Não concordo nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

... produz informação credível e útil para o desenvolvimento dos colaboradores. *

Concordo totalmente

Concordo

Não concordo nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

... permite identificar necessidades de formação. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

... influencia positivamente a motivação e desempenho dos colaboradores. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

... permite à Instituição planear o futuro. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

... possibilita ao supervisor identificar os pontos fortes e fracos do desempenho dos colaboradores. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

... é um canal a partir do qual os colaboradores têm oportunidade de manifestar a sua (in)satisfação com o trabalho, expectativas, ambições, etc. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

... reconhece o mérito dos colaboradores e assegura uma correta diferenciação e valorização entre os diversos níveis de desempenho. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

... permite melhorar o desempenho da Instituição através da melhoria do desempenho dos colaboradores. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

... é uma base para determinar a atribuição de recompensas, promoções, etc. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

... permite identificar os talentos da Instituição e retê-los, de forma a melhorar o desempenho organizacional geral. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Página 6 de 10

7. A Avaliação de Desempenho é aplicada a todos os elementos da Instituição? *

- Sim
- Não

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Página 7 de 10

7.1. Qual o impedimento? *

A sua resposta

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Página 8 de 10

8. A Avaliação de Desempenho está ligada a algum tipo de recompensa? Se sim, especifique. *

A sua resposta

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Página 9 de 10

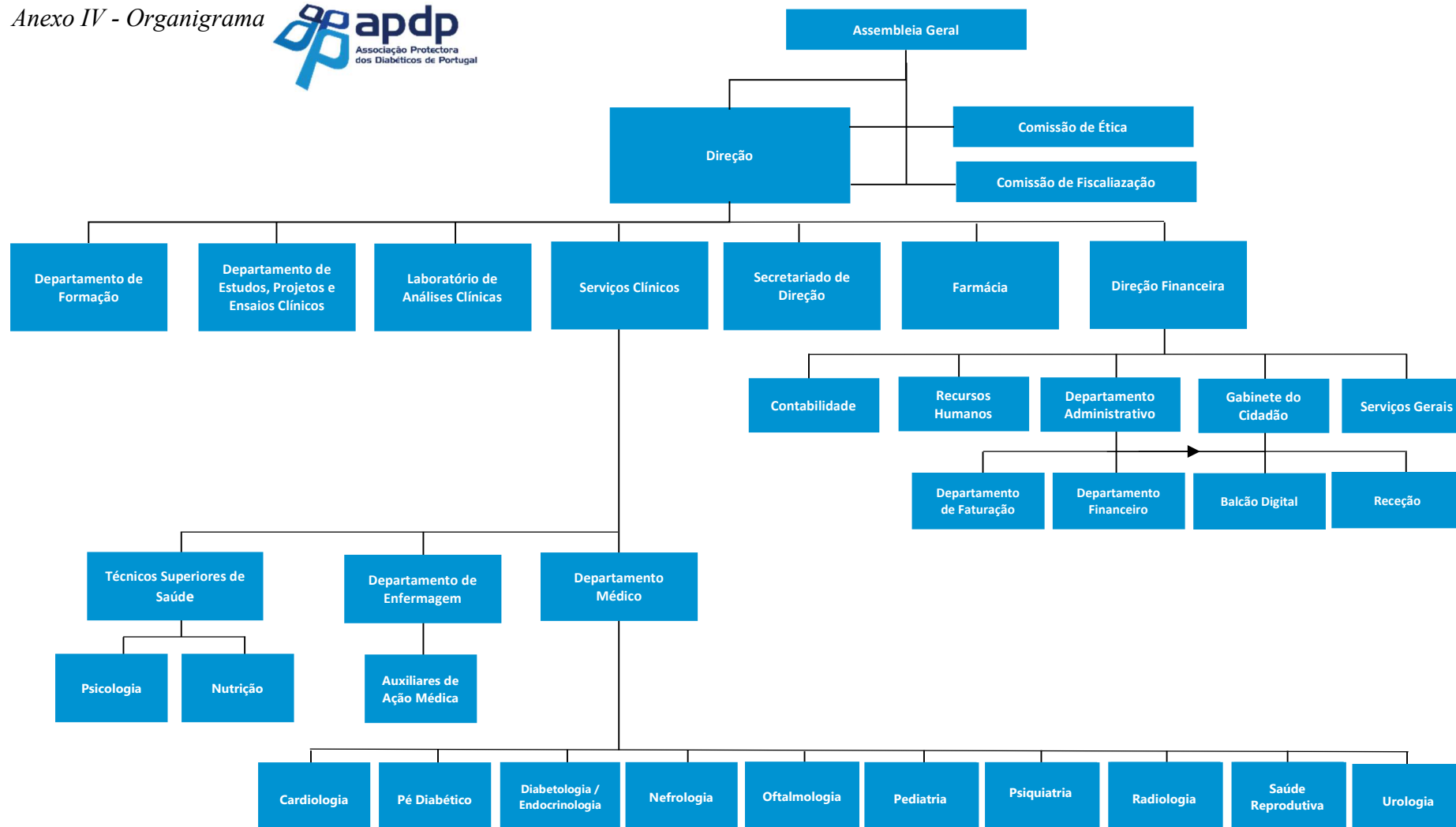
Obrigada pela sua colaboração!

[Anterior](#)

[Submeter](#)


Página 10 de 10

Anexo IV - Organigrama




Adaptado de APDP (2021b:6)

Anexo V - Caracterização dos Recursos Humanos

		N.º Colaboradores	%
Género	Feminino	115	79,9
	Masculino	29	20,1
Idade	Entre 18 e 30 anos	15	10,4
	Entre 31 e 40 anos	37	25,7
	Entre 41 e 50 anos	39	27,1
	Entre 51 e 60 anos	35	24,3
	Mais de 61 anos	18	12,5
Antiguidade	Menos de 1 ano	3	2,1
	Entre 1 e 10 anos	53	36,8
	Entre 11 e 20 anos	51	35,4
	Entre 21 e 30 anos	22	15,3
	Entre 31 e 40 anos	13	9
	Mais de 40 anos	2	1,4

*Anexo VI - Ficha de Autoavaliação de desempenho dos enfermeiros da APDP - 2020
(modelo atualmente em vigor)*

	FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS ENFERMEIROS DA APDP - 2020
---	---

Nome: _____

		Insuficiente 1	Suficiente 2	Bom 3	Muito Bom 4
1	Qualidade de trabalho desenvolvido				
2	Quantidade de trabalho sem descurar a qualidade				
3	Competências profissionais – conhecimentos teóricos e práticos aliados às competências na atuação				
4	Adaptação profissional – facilidade de adaptação a novas atividades e situações				
5	Aperfeiçoamento profissional – interesse demonstrado em melhorar as competências				
6	Iniciativa e criatividade – capacidade de procurar soluções e de criar métodos de trabalho, tendo em conta os objetivos e a exequibilidade				
7	Relações humanas – facilidade de estabelecer e manter boas relações e interesse em criar bom ambiente				
8	Responsabilidade – capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos seus atos				
9	Gestão – capacidade para planear, orientar e avaliar o seu trabalho, na sua área de atuação, de acordo com os recursos humanos e materiais				
10	Comunicação verbal, não-verbal e escrita – Congruência entre a Comunicação verbal e não-verbal, expressão oral e escrita clara e concisa.				
11	Promoção do trabalho em equipa: Empatia - Demonstração de interesse, preocupação e respeito para incentivar a eficácia da equipa.				
12	Promoção do trabalho em equipa: Comunicação colaborativa - Capacidade de promover uma comunicação aberta, demonstrando auto-valorização, valorização do trabalho e da equipa e compromisso na gestão dos assuntos.				
13	Promoção do trabalho em equipa: Assertividade - Capacidade de expressar as preocupações, desejos e perspetivas, tentando encontrar o ponto médio entre a agressividade e a passividade e tendo em conta o volume e tom de voz, a postura, os gestos e a expressão facial.				
14	Espírito de equipa – comunicação, facilidade de integração, participação e colaboração no grupo de trabalho				

Refira as áreas em que gostaria de desenvolver as suas competências em 2020/2021:

Observações:

Autoavaliação:

Assinatura:

Data:

Avaliação do/a Enfermeiro/a Coordenador/a funcional direto:

Assinatura:

Data:

Avaliação da Coordenadora de Enfermagem:

Assinatura:

Data:

Adaptado de: Departamento de Recursos Humanos da Saúde, Ministério da Saúde


Anexo VII - Exemplos de Competências, Funções e Objetivos de Enfermagem na Consulta de Diabetes Adultos (excerto de vários documentos em vigor na APDP)

COMPETÊNCIA 3 Comunicação/ Entrevista	Evidências específicas: Entrevista Clínica
O profissional de saúde assegura a comunicação mais eficaz a cada pessoa com DM, aplicando as técnicas de comunicação próprias do seu âmbito profissional	Informação clara e precisa à pessoa com DM sobre a necessidade e plano de monitorização e fatores de risco
	Negociação com pessoa com DM sobre os objetivos individuais e anuais no controlo metabólico
	Informação à pessoa com DM sobre efeitos secundários da medicação em curso e sobre a necessidade do adequado cumprimento terapêutico
	Assegurar que a informação facultada foi compreendida pela pessoa com DM e família
	Registo no processo clínico individual do plano de cuidados e orientações fornecidas

FUNÇÕES
<p>Realizar funções inerentes à sua área, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar ensinamentos de enfermagem tendo por base os princípios da Educação Terapêutica, no sentido de promover a saúde, melhorar a compensação da diabetes e prevenir complicações; - Realizar consultas presencialmente e à distância, de acordo com os interesses, necessidades e dificuldades da pessoa, com ensino de estratégias para a autovigilância, administração de insulina e a utilização de materiais de apoio para promover a autonomia na gestão da diabetes e nas atividades de vida diária; - Providenciar respostas e cuidados em caso de descompensação aguda (hipoglicemias, hiperglicemias,...) do estado de saúde do utente, sua compensação e encaminhamento; - Acompanhar utentes com diabetes tipo 1 e 2 remotamente - telefone, e-mails, telemóvel, plataformas digitais; - Cumprir as Normas, Orientações específicas e protocolos institucionais para as diferentes atividades da consulta à pessoa com diabetes; - Registar no processo clínico individual o plano de cuidados e as orientações fornecidas; - Participar em atividades formativas de educação terapêutica em grupo, presencialmente e online, para utentes e familiares – sessões de educação, cursos.


OBJETIVO: Realizar todas as consultas de ensino de enfermagem de diabetologia de adultos	
INDICADOR DE MEDIDA	Nº. de consultas de ensino de enfermagem de diabetologia de adultos realizadas / Nº de consultas de ensino de enfermagem de diabetologia de adultos marcadas aferido no APDPSoft
CRITÉRIO DE SUPERAÇÃO	>98%


Anexo VIII - Ficha de Descrição de Funções (modelo proposto)

	FICHA DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	MODELO [...] PÁGINA 1/4
	1. ENQUADRAMENTO DA FUNÇÃO Departamento: <i>Administrativo</i> Categoria Profissional: <i>Escrutário</i>	
2. DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO <i>Garantir que todos os trâmites administrativos relacionados o local de trabalho a que esteja afeto, sejam executados de forma eficaz e eficiente.</i>		
3. CARGA HORÁRIA <i>35h/semana 7h/dia (de 2ª a 6ª feira)</i>		
4. PERFIL DE REQUISITOS Habilitações literárias: <i>12ª ano</i> Experiência profissional / Conhecimentos Específicos: <i>- Experiência mínima de 1 ano em função análoga, preferencialmente no setor da saúde.</i> <i>- Domínio na ótica do utilizador de equipamentos e softwares informáticos</i>		
5. NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE* NÍVEL I - Receção NÍVEL II - Balcão Digital; Dept. Faturação NÍVEL III - Dept. Financeiro		
6. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS, FUNCIONAIS E ESPECÍFICAS*		
7. SISTEMA RELACIONAL COM OS DIVERSOS DEPARTAMENTOS*		
8. PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES*		

Nota:

* Complementar com informação que consta dos anexos a este documento, conforme o local de trabalho a que esteja afeto (Anexos A, B e C)

	ANEXO A - NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE	MODELO [...] PÁGINA 2/4
	5. NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE	
NÍVEL I	- <i>Nível de responsabilidade médio - as consequências do seu comportamento poderão assumir repercussões moderadas para a instituição</i>	
NÍVEL II	- <i>Nível de responsabilidade elevado - as consequências do seu comportamento poderão assumir repercussões graves para a instituição</i>	
NÍVEL III	- <i>Nível de responsabilidade muito elevado - as consequências do seu comportamento poderão assumir repercussões nefastas para a instituição</i>	

	ANEXO B - FORMULÁRIO DE COMPETÊNCIAS	
	6. COMPETÊNCIAS	
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS		
<i>- Alinhamento Organizacional</i> <i>- Assiduidade e Pontualidade</i> <i>- Rigor</i>		
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS		
<i>- Capacidade de Comunicação</i> - <i>Tolerância ao Stress</i> <i>- Capacidade de Análise e Resolução de Problemas</i> - <i>Trabalho em Equipa</i> <i>- Técnicas de Atendimento</i>		
COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS		
NÍVEL I	- <i>Não Aplicáveis</i>	
NÍVEL II	- <i>Orientação para resultados</i> - <i>Proatividade</i>	
NÍVEL III	- <i>Competências de Nível II</i> - <i>Sigilo e Discrição</i>	



ANEXO C - ESPECIFICIDADES DO LOCAL DE TRABALHO

MODELO [...] PÁGINA 3/4

LOCAL DE TRABALHO	
<i>Balcão Digital e Receção</i>	
7. SISTEMA RELACIONAL COM OS DIVERSOS DEPARTAMENTOS	
<pre> graph TD D[DIREÇÃO] --- DF[DIREÇÃO FINANCEIRA] D --- GC[GABINETE DO CIDADÃO] DF --- BD[BALCÃO DIGITAL] DF --- RE[RECEÇÃO] GC --- RD[RESTANTES DEPARTAMENTOS] </pre>	
8. PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	
<i>Receção</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Garante o atendimento presencial dos utentes e encaminha-os para os serviços competentes; - Fatura atos clínicos e quotizações de associados; - Insere pedidos de receituário; - Vende livros e/ou outro merchandising da APDP.
<i>Balcão Digital</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Executa tarefas relacionadas com os diversos departamentos clínicos da APDP (gestão da agenda da médica, (re)marcação de consultas, análises, etc.); - Presta informações e esclarecimentos aos utentes, de forma presencial ou remota; - Digitaliza documentos e arquiva-os nos processos dos utentes; - Articula com outras instituições para marcações de consultas/exames/tratamentos no âmbito de protocolos estabelecidos; - Digitaliza documentos e arquiva-os nos processos dos utentes



ANEXO C - ESPECIFICIDADES DO LOCAL DE TRABALHO

MODELO [...] PÁGINA 4/4

LOCAL DE TRABALHO	
<i>Departamento de Faturação e Departamento Financeiro</i>	
7. SISTEMA RELACIONAL COM OS DIVERSOS DEPARTAMENTOS	
<pre> graph TD D[DIREÇÃO] --- DF[DIREÇÃO FINANCEIRA] DF --- DFF[DEPARTAMENTO DE FATURAÇÃO] DF --- DFI[DEPARTAMENTO FINANCEIRO] DF --- RD[RESTANTES DEPARTAMENTOS] </pre>	
8. PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	
<i>Dept. Faturação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Assegura o tratamento de todas as questões relacionadas com faturação de atos clínicos; - Transcreve relatórios de exames de Imagiologia; - Participa nos processos de Certificação da Qualidade da APDP; - Gere o processo de recebimento e envio de correspondência; - Arquiva documentação.
<i>Dept. Financeiro</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Emite faturas, notas de crédito, débito, recibos de pagamento e faturas-recibo; - Imprime extratos diários das contas bancárias, confere e descarrega os saldos; - Elabora guias de encomendas; - Agenda transferências bancárias; - Gere a base de dados de fornecedores e clientes.

Anexo IX - Dicionário de Competências/ Escala de Níveis Comportamentais

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS		
Alinhamento organizacional: Demonstrar cuidado com o impacto das suas ações e decisões para com a imagem da organização; apoiar a prossecução da missão, visão e valores da organização de modo a criar uma postura receptiva e integradora das respetivas normas e procedimentos a adotar.		
Níveis Comportamentais	1	Não demonstra cuidado com o impacto das suas ações e decisões, nem salvaguarda o nome da organização perante terceiros.
	2	Não respeita os procedimentos instituídos pela organização.
	3	Respeita os procedimentos existentes na organização e revela uma compreensão global das situações que o rodeiam
	4	Antecipa a forma como determinados acontecimentos terão impacto no seu trabalho e no de terceiros.
	5	Está consciente dos objetivos globais, colabora com os diversos departamentos e participa ativamente em projetos estratégicos da organização.

(elaboração própria)

Assiduidade e Pontualidade: Atuar sempre de modo a não faltar ao trabalho, a não ser em caso de força maior. Ser sempre pontual, cumprindo horários, por sua iniciativa e sem necessidade de controlo da hierarquia. Cumprir os prazos com que se comprometeu, sem necessidade de supervisão apertada.		
Níveis Comportamentais	1	Falta com frequência ao trabalho, sem apresentar justificação convincente e/ou atrasa-se na entrada ao serviço. Normalmente não se pode contar com ele. Falha, frequentemente, no cumprimento de prazos.
	2	Tem um número de faltas superior à média, com fundamentos questionáveis. Não revela preocupação em avisar a chefia, com antecedência, quando precisa de faltar e/ou chega atrasado. Pode-se contar com ele, mas com reservas. Cumpre prazos no seu trabalho, com falhas ocasionais.
	3	Normalmente não tem faltas, salvo por motivos consideráveis. Avisa a chefia sempre que possível, antes ou logo após a falta. Pode-se contar com ele. Cumpre, normalmente, os prazos do seu trabalho.
	4	Faz questão de não faltar, salvo em casos de força maior. Tem a preocupação de prevenir a chefia quando não pode evitar a falta. Está sempre disponível, sem olhar a horas. Pode-se contar sempre com ele. Cumpre sempre os prazos no seu trabalho.
	5	Nunca falta, salvo em caso de força maior. Previne a chefia e procura redistribuir tarefas urgentes, se não pode evitar faltar. Está disponível a todas as horas para a empresa, cumpre horários e, por sua iniciativa, ajuda e apoia os colegas de trabalho. Conta-se incondicionalmente com ele. É um exemplo de dedicação à empresa

(Camara, 2017:122)

Rigor: Comportamentos que evidenciam escrupuloso respeito por prazos estabelecidos, compromissos assumidos (com a organização, colegas, etc.) e cumprimento das normas e regulamentos aplicáveis ao trabalho desenvolvido.		
Níveis Comportamentais	1	Raramente cumpre os prazos estabelecidos ou com que se comprometeu. Não se mostra preocupado em corresponder às expectativas (da organização, colegas, etc.) acerca do seu trabalho. Carece de apertada supervisão para garantir a qualidade do trabalho que produz. Desconhece ou desrespeita as normas e regulamentos aplicáveis ao seu trabalho.
	2	Com alguma frequência, falha nos prazos com que se comprometeu. Tem presentes as expectativas da organização, colegas, etc., mas não mostra, por vezes, disponibilidade para fazer o esforço necessário para que o seu trabalho lhes corresponda. Carece de supervisão próxima para garantir a qualidade do seu trabalho. Por vezes não cumpre as normas e regulamentos aplicáveis ao seu trabalho.
	3	É fiável e pode contar-se com ele para que execute o seu trabalho dentro dos prazos estabelecidos, salvo circunstâncias excecionais. Te, a preocupação de prevenir a chefia, em caso de impossibilidade de cumprimento de prazos. Tem brio profissional, fazendo questão de cumprir os compromissos assumidos com a organização, colegas, etc., salvo em situações de maior pressão ou dificuldade. Por vezes tem dificuldade em compatibilizar o cumprimento de prazos e qualidade do trabalho executado, especialmente em tarefas de maior complexidade. Comporta-se com autonomia e sentido de responsabilidade, não sendo necessário controlar sistematicamente o seu trabalho. Cumpre as normas e regulamentos aplicáveis ao trabalho desenvolvido.
	4	Cumpre sempre os prazos com que comprometeu, ainda que em circunstâncias de especial dificuldade. Evidencia vontade de exceder os compromissos assumidos com a organização, colegas, etc., procurando surpreendê-los pela positiva. Compatibiliza, quase sempre, o cumprimento de prazos com um trabalho de elevada qualidade. Quando sente dificuldades nessa compatibilização, não hesita em pedir apoio, pondo acima de tudo os interesses da organização. Está disponível para auxiliar colegas em dificuldades. É autónomo, planeia adequadamente o seu trabalho, só carecendo de ser supervisionado por exceção. Conhece profundamente as normas e regulamentos que se aplicam ao seu trabalho, cumprindo-os sem hesitação.
	5	No cumprimento ou antecipação de prazos é um exemplo a seguir. Excede sistematicamente os compromissos assumidos com a organização, colegas, etc., surpreendendo-os pela positiva. Não tem dificuldade em compatibilizar os prazos estabelecidos e a qualidade do trabalho que desenvolve, que é sempre muito elevada. Está sempre disponível para ajudar colegas em dificuldades, tomando a iniciativa de oferecer apoio. Não hesita em pedir apoio de terceiros para assegurar o integral cumprimento dos compromissos assumidos. Evidencia elevada autonomia e sentido de responsabilidade, planeando e organizando o seu trabalho de forma otimizada e não carecendo de acompanhamento pela chefia. Tem sempre presentes as normas e regulamentos que regem o seu trabalho, cumprindo-os escrupulosamente e mostrando-se disponível para partilhar esse conhecimento com os colegas.

(Adaptado de Camara, 2017:91)

COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS		
Capacidade de comunicação: Capacidade para expressar ideias, sob a forma oral ou escrita, numa linguagem clara, entendível e em bom português.		
Níveis Comportamentais	1	Tem dificuldade de escrever textos simples, de carácter descritivo e informativo de forma perceptível, sendo incapaz de ser claro e/ou sintético. Tem dificuldade em expressar-se oralmente.

2	É capaz de escrever textos simples, de carácter descritivo e informativo de forma razoavelmente clara e sintética, embora tenha dificuldade em escrever textos explicativos e argumentativos simples com o mesmo nível de clareza e síntese. Tem dificuldade em realizar exposições orais de forma estruturada para grupos de mais de duas ou três pessoas.
3	É capaz de escrever textos de carácter descritivo e informativo de qualquer grau de complexidade e textos simples de carácter explicativo e argumentativo de forma razoavelmente clara e sintética, embora tenha dificuldade em escrever textos explicativos e argumentativos de maior complexidade com o mesmo nível de clareza e síntese. É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões oralmente, de forma clara, lógica, oportuna e sintética para pequenos grupos em ambientes informais.
4	É capaz de escrever textos de carácter descritivo, informativo, explicativo e argumentativo de qualquer grau de complexidade de forma perfeitamente clara e sintética. É capaz de realizar exposições orais em ocasiões formais, adaptando o seu estilo de comunicação a cada situação.
5	É capaz de escrever todo o tipo de textos (de carácter descritivo, informativo, explicativo, argumentativo, científico, pedagógico, etc.) de qualquer grau de complexidade de forma perfeitamente clara e sintética. É um comunicador nato, conseguindo transmitir informações, ideias e opiniões oralmente de forma muito clara, lógica, oportuna, sintética, interessante e persuasiva, demonstrando grande confiança e segurança, mesmo em ambientes difíceis e/ou situações hostis.

(Adaptado de Camara, 2017:101-102)

Capacidade de Análise e Resolução de Problemas: Capacidade para identificar problemas, recolher dados relevantes e reconhecer informação essencial.

Níveis Comportamentais	1	Tem dificuldade em identificar problemas, sendo incapaz de decompor qualquer tipo de problema nos seus principais elementos e de estabelecer relações de causa-efeito entre eles. Raramente sugere mecanismos ou formas alternativas de impedir nova ocorrência dos problemas identificados.
	2	Normalmente é capaz de identificar problemas simples, embora tenha dificuldades em estabelecer relações de causa-efeito entre eles que lhe permitam retirar conclusões lógicas. Adota uma atitude reativa aos problemas que ocorrem.
	3	É capaz de identificar de forma clara todo o tipo de problemas simples e alguns mais complexos. É capaz de reconhecer informação adicional necessária para resolver muitos dos problemas que consegue identificar, sugerindo algumas vezes forma de a obter. Adota frequentemente a atitude de implementar formas de resolução de problemas que impeçam nova ocorrência dos mesmos.
	4	É capaz de identificar de forma clara todo o tipo de problemas simples e complexos. Em regra é capaz de coordenar múltiplas informações de diversas fontes e reconhecer a informação adicional necessária para resolver os mesmos. Revela uma atitude proativa na implementação de mecanismos que previnam a ocorrência de problemas futuros.
	5	Destaca-se pela sua capacidade de identificar sempre claramente problemas de qualquer nível de complexidade. Coordena e concilia sempre múltiplas informações de inúmeras fontes e reconhece a informação adicional necessária para resolver problemas de qualquer nível de complexidade. Demonstra um sentido de urgência e proatividade muito apurado no desenvolvimento e implementação de mecanismos que permitem anular quase na totalidade, a ocorrência de problemas de maior impacto.

(Adaptado de Camara, 2017:90,98)

Técnicas de Atendimento: Conhecer as técnicas e procedimentos que potenciam a satisfação do utente.

Níveis Comportamentais	1	Não dispõe de conhecimentos relevantes ou os mesmos são rudimentares e insuficientes.
	2	Conhecimento básico dos instrumentos e técnicas, dependendo de instruções e forte orientação.
	3	Conhecimento avançado dos instrumentos, técnicas e métodos adequados para executar tarefas rotineiras com pouca orientação.
	4	Conhecimentos e utilização dos instrumentos, técnicas, métodos e aplicações apropriadas em tarefas invulgares, raramente procurando orientação.
	5	Cria opções e/ou novas metodologias para resolver problemas de complexidade elevada, trabalhando de forma autónoma.

(Adaptado de Camara, 2017:232)

Tolerância ao Stress: Estabilidade na produtividade quando a trabalhar sob pressão e perante constrangimentos, desilusões ou rejeições. Capacidade de manter a eficiência perante situações de stress, tais como pressões em termos de tempo e/ou ambiguidade de funções.

Níveis Comportamentais	1	Tem dificuldade em manter tanto o nível de desempenho profissional quanto o equilíbrio emocional em situações de pressão e geradoras de tensão, necessitando de apoio dos seus colegas e hierarquias para realizar as suas tarefas nessas circunstâncias.
	2	Normalmente é capaz de manter o nível de desempenho profissional durante situações de pressão e geradoras de tensão esporádicas, embora tenha dificuldade em manter o equilíbrio emocional, transmitindo uma sensação de inquietação e nervosismo.
	3	Normalmente é capaz de manter tanto o nível de desempenho profissional quanto o equilíbrio emocional durante situações de pressão e geradoras de tensão esporádicas, embora tenha alguma dificuldade em resistir a situações prolongadas e contínuas dessa natureza.
	4	Reage positivamente a situações de pressão e geradoras de tensão prolongadas e contínuas, mantendo o equilíbrio emocional e frequentemente melhorando o nível de desempenho profissional. Aparenta quase sempre serenidade, normalmente promovendo um ambiente de calma durante situações de pressão e transmitindo uma sensação de tranquilidade aos seus colegas e hierarquias.
	5	É estimulado positivamente por situações de grande pressão e tensão, mantendo o equilíbrio emocional e melhorando quase sempre o nível do desempenho profissional. Tem sempre um comportamento muito estável e sereno, mesmo em situações de extrema pressão e stress. Promove sempre um ambiente de calma durante situações de pressão, inspirando grande confiança e transmitindo segurança e tranquilidade aos seus colegas e hierarquias.

(Camara, 2017:94)

Trabalho em Equipa: Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área a que pertencem, partilhando tarefas e resultados. Escuta a opinião dos outros. É capaz de modificar a sua opinião, se forem apresentados argumentos convincentes, e aceita sem reservas a vontade da maioria. Está sempre disponível para ajudar os colegas e luta para que a equipa atinja os objetivos.

Níveis Comportamentais	1	Muito individualista, não reúne com os seus colegas/subordinados, nem partilha informação. Rejeita os contributos dos seus colegas/subordinados. Não promove o diálogo.
------------------------	---	---

	2	Mantém os seus colegas/subordinados a par de informação útil ou relevante. Ocasionalmente incentiva a participação dos seus colegas/subordinados, mas raramente aceita os seus contributos. Assegura a transmissão de informação.
	3	Mantém os seus colegas/subordinados informados sobre tudo o que é útil ou relevante, encorajando a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses. Incentiva a participação dos seus colegas/subordinados e incita-os a pensarem criativamente. Assegura a clareza da informação, encorajando o diálogo entre os membros da equipa. É flexível e orientado para os objetivos da equipa, no seu todo, pondo-os acima das suas opiniões pessoais. Respeita as opiniões e o trabalho dos outros. Está sempre disponível para ajudar. Partilha os resultados da equipa, quer sejam positivos quer negativos.
	4	Encoraja a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses. Cria <i>empowerment</i> . É capaz de partilhar sucessos e insucessos. Utiliza as melhores pessoas na realização das tarefas da equipa, sempre. Está sempre disponível para ajudar.
	5	Utiliza sempre a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses. Cria <i>empowerment</i> e entusiasmo nos outros. Partilha sempre sucessos e insucessos. Dá sempre oportunidades às melhores pessoas. É proativo na ajuda a colegas e subordinados. Avalia os resultados e aprende com eles. Cria uma visão positiva do futuro. Tem espírito aberto, é inovador e estimula a inovação.

(Camara, 2017:111)

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS		
Orientação para resultados: Tem a propensão para a ação e para ver as coisas feitas. Prossegue objetivos definidos e assumidos proactivamente, com intenção de os superar. É empenhado em melhorar e tentar novas coisas. Testa-se em relação a padrões elevados de excelência.		
Níveis Comportamentais	1	Está pouco motivado para atingir os objetivos do seu trabalho. Desmotiva-se com pequenas contrariedades, desistindo facilmente. Frequentemente necessita de apoio para cumprir os objetivos do seu trabalho e atingir resultados no prazo definido.
	2	Tem alguma motivação para cumprir os objetivos do seu trabalho, atingindo-os por vezes. Por vezes desmotiva-se com pequenas contrariedades e mais frequentemente quando enfrenta contrariedades maiores, necessitando de apoio para superá-las. Por vezes, precisa de apoio de terceiros para superar dificuldades surgidas no seu trabalho.
	3	Está motivado para cumprir os objetivos do seu trabalho, atingindo-os frequentemente. Normalmente reage positivamente a pequenas contrariedades, só se desmotivando quando enfrenta algumas contrariedades maiores, necessitando de algum apoio para superá-las. É capaz de desbloquear pequenos obstáculos por si próprio. Incentiva e ajuda algumas vezes os colegas a cumprirem os seus objetivos.
	4	Está muito motivado para cumprir os objetivos do seu trabalho, atingindo-os sempre e excedendo-os frequentemente. É perseverante, reagindo quase sempre positivamente à maioria das contrariedades, raramente desistindo dos objetivos do seu trabalho e só excepcionalmente necessitando de apoio para atingi-los. É capaz de desbloquear, por si próprio, muitos dos obstáculos que enfrenta. Incentiva e ajuda frequentemente os colegas a atingirem os seus objetivos.
	5	Está sempre motivado e empenhado em superar os objetivos do seu trabalho, excedendo-os quase sempre. É muito perseverante, reagindo positivamente a todas as contrariedades, nunca desistindo dos objetivos do seu trabalho nem necessitando de apoio para atingi-los. É capaz de desbloquear, por si próprio, a maioria dos obstáculos que enfrenta. Incentiva e ajuda constantemente os colegas a cumprirem os seus objetivos.

(Adaptado de Camara, 2017:87)


Proatividade: Deteta oportunidades e atua sobre elas rápida e eficazmente. Antecipa situações, oportunidades e obstáculos que nem sempre são óbvios para os outros. É decidido em tempo de crise.		
Níveis Comportamentais	1	Incapaz de antecipar situações e de detetar oportunidades. Total falta de iniciativa.
	2	Revela-se atento em relação à mudança. Raramente deteta oportunidades e obstáculos. Ocasionalmente identifica janelas de oportunidade, mas a sua intervenção é limitada.
	3	Identifica situações, oportunidades e obstáculos em tempo real. Atua sobre as oportunidades e obstáculos detetados. Em situações de crise, revela prudência. Raramente origina ação se não dispõe de informação completa.
	4	Antecipa situações, oportunidades e obstáculos. Atua sobre oportunidades e obstáculos detetados de forma rápida. É decidido em situações de crise. Normalmente origina a ação, ainda que não disponha de informação completa.
	5	Antecipa situações, oportunidades e obstáculos que muitas vezes não são óbvios para os outros. Deteta oportunidades e atua sobre elas rápida e eficazmente. É decidido em situações de crise, revelando sempre clareza de pensamento. Dá o primeiro passo e origina a ação, ainda que não disponha de informação completa. Toma iniciativa de envolver os outros e encoraja ideias inovadoras.

(Camara, 2017:88)


Sigilo e discrição: Comportamentos orientados para o não comprometimento da organização, assegurando com a discrição necessária a não divulgação de matérias sigilosas quer interna, quer externamente.		
Níveis Comportamentais	1	É incapaz de separar matérias que exigem total sigilo de outras insignificantes, divulgando-as abertamente, sem qualquer ponderação sobre o conteúdo ou o interlocutor. Gera, frequentemente, ondas de conflito no seio da organização por tornar do conhecimento geral informações de natureza estritamente confidencial.
	2	Revela alguma dificuldade em reter informações genéricas acerca do funcionamento interno da organização, embora tenha alguma consciência sobre as matérias que são estritamente confidenciais. Demonstra alguma incapacidade em adequar o grau de discrição de algumas informações que presta aos seus interlocutores, gerando por vezes conflitos internos em resultado de divulgar informações a quem não devia.
	3	Adota uma atitude de sigilo relativamente a informações inerentes ao funcionamento interno da organização, quando confrontado com entidades/pessoas externas à organização. Pondera habitualmente as informações que dá sobre a organização, preocupando-se em saber quais as matérias que merecem tratamento sigiloso e certificando-se que divulga as informações certas às pessoas certas.
	4	Revela comprometimento com a organização no que diz respeito à salvaguarda e discrição quanto a assuntos internos. Demonstra grande discrição nas informações que dá sobre a organização, nunca pondo em causa matérias que, pela sua natureza, sejam estritamente confidenciais. Relaciona-se com variados tipos de interlocutores, adequando a sua mensagem e as informações que presta em função da política de divulgação existente.
	5	É um exemplo a seguir em matéria de salvaguarda da sua imagem externa, estratégias, políticas, procedimentos e assuntos de natureza interna. É extraordinariamente ponderado nas informações que dá sobre a organização, garantindo sempre a confidencialidade de matérias mais delicadas. Revela grande facilidade em se relacionar com múltiplos interlocutores e em adequar os meios e conteúdos das informações que presta, nunca rompendo o círculo de sigilo a que as matérias estejam circunscritas.

(Camara, 2017:92)

*Anexo X - Formulário de Avaliação de Desempenho/ Plano de Desenvolvimento Pessoal/
Levantamento de Necessidades de Formação (modelo proposto)*

	FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	MODELO	[...]
	PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	PÁGINA	1/1
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO			
Nome:			
Categoria Profissional:			
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR			
Nome:			
Posição Hierárquica:			
PERÍODO EM ANÁLISE: ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____			
AVALIAÇÃO			
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	NÍVEL COMPORTAMENTAL*	OBSERVAÇÕES	
Alinhamento Organizacional			
Assiduidade e Pontualidade			
Rigor			
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS	NÍVEL COMPORTAMENTAL*	OBSERVAÇÕES	
Capacidade de Comunicação			
Capacidade de Análise e Resolução de Problemas			
Técnicas de Atendimento			
Tolerância ao Stress			
Trabalho em Equipa			
COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS**	NÍVEL COMPORTAMENTAL*	OBSERVAÇÕES	
Orientação para resultados			
Proatividade			
Sigilo e Discrição			
*Ver Anexo - Dicionário de Competências / Escala de Níveis Comportamentais (quando não aplicável colocar NA) ** Riscar as não aplicáveis			
AVALIAÇÃO FINAL***			
<p>***Média da soma dos níveis comportamentais aplicáveis (o valor deve ser arredondado à unidade mais próxima) Escala: 1 = Fraco; 2 = Razoável; 3 = Bom; 4 = Muito Bom; 5 = Excelente</p>			
Recompensas:			
Avaliação Final = 4 → 2 dias de ausência remunerada + 1 mês extra de subsídio de alimentação pago em cartão refeição (equivalente a 107,10€)			
Avaliação Final = 5 → 4 dias de ausência remunerada + 2 meses extra de subsídio de alimentação pago em cartão refeição (equivalente a 214,20€)			
NOTA: Avaliação Final = 1 a 3 → Sem recompensa			
PONTOS FORTES		PONTOS DE MELHORIA	
PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL			
COMPETÊNCIA(S)	ATIVIDADE(S) A DESENVOLVER		
NECESSIDADES DE FORMAÇÃO			
COMPETÊNCIA(S) A APERFEIÇOAR	PRIORIDADE****		
****Prioridade: Elevada (próximo trimestre) / Média (3 a 6 meses) / Baixa (6 a 12 meses)			
COMENTÁRIOS			
ASSINATURAS			DATA DA AVALIAÇÃO
AVALIADOR:	AVALIADO:	____ / ____ / ____	

Anexo XI - Avaliação de Desempenho: Formulário de Autoavaliação/ Plano de Desenvolvimento Pessoal (modelo proposto)

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	MODELO	[...]
	FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO	PÁGINA	1/1
	PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL		

IMPORTANTE: Os campos assinalados a cinzento deverão ser preenchidos pele avaliador **ANTES** da entrega do formulário ao colaborador

IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR		
Nome:		
Categoria Profissional:		
PERÍODO EM ANÁLISE: ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____		
AUTOAVALIAÇÃO		
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	NÍVEL COMPORTAMENTAL*	OBSERVAÇÕES
Alinhamento Organizacional		
Assiduidade e Pontualidade		
Rigor		
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS	NÍVEL COMPORTAMENTAL*	OBSERVAÇÕES
Capacidade de Comunicação		
Capacidade de Análise e Resolução de Problemas		
Técnicas de Atendimento		
Tolerância ao Stress		
Trabalho em Equipa		
COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS**	NÍVEL COMPORTAMENTAL*	OBSERVAÇÕES
Orientação para resultados		
Proatividade		
Sigilo e Discrição		

*Ver Anexo - Dicionário de Competências | ** Riscar as não aplicáveis

AVALIAÇÃO FINAL***

***Média da soma dos níveis comportamentais aplicáveis (o valor deve ser arredondado à unidade mais próxima) | Escala: 1 = Fraco; 2 = Razoável; 3 = Bom; 4 = Muito Bom; 5 = Excelente

Recompensas:

Avaliação Final = 4 → 2 dias de ausência remunerada + 1 mês extra de subsídio de alimentação pago em cartão refeição (equivalente a 107,10€)

Avaliação Final = 5 → 4 dias de ausência remunerada + 2 meses extra de subsídio de alimentação pago em cartão refeição (equivalente a 214,20€)

NOTA: Avaliação Final = 1 a 3 → Sem recompensa

PONTOS FORTES
PONTOS DE MELHORIA

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL
DAS COMPETÊNCIAS LISTADAS ACIMA (TRANSVERSAIS, FUNCIONAIS E ESPECÍFICAS), REFIRA A(S) QUE GOSTARIA DE DESENVOLVER/APERFEIÇOAR. JUSTIFIQUE.

COMENTÁRIOS	
ASSINATURA	DATA DA AUTO-AVALIAÇÃO
	____ / ____ / ____