



## Avaliação do Desempenho dos colaboradores de uma IPSS: Estudo de Caso no Centro Social e Cultural de Carreço

Diana Sofia Ludgero Veloso Alves Rodrigues

*Esta Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações- Ramo da Gestão de Empresas*

**Orientada por:** Professor Doutor Paulo Rodrigues

Esta Dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Abril de 2018





## Avaliação do Desempenho dos colaboradores de uma IPSS: Estudo de Caso no Centro Social e Cultural de Carreço

Diana Sofia Ludgero Veloso Alves Rodrigues

**Orientada por:** Professor Doutor Paulo Rodrigues

## ***Dedicatória***

*Aos meus pais, pela motivação, incentivo e apoio que sempre me proporcionaram na realização deste projeto ajudando-me a atingir novas metas, a atravessar novos e elevados limites. Á minha irmã e ao meu namorado por sempre terem acreditado em mim, e por toda a ajuda incansável ao longo desta grande aventura.*

# Resumo

Considerando as características da maioria das sociedades contemporâneas, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) representam, porventura, um dos sectores prioritários para os governos.

Constituídas por iniciativa de particulares e sem fins lucrativos, as IPSS desenvolvem as suas atividades por forma a darem uma expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos. Neste sentido, impõe-se que estas instituições reestrutem os seus processos de gestão para que se torne possível alinhar a missão institucional com o nível de desempenho esperado.

Neste projeto de investigação, a avaliação do desempenho do pessoal do Centro Social e Cultural de Carreço permite verificar até que ponto o desempenho individual vai de encontro às exigências funcionais da Instituição. Sendo este estudo desenvolvido em contexto real de trabalho, foram procuradas linhas orientadoras para responder a esta problemática da investigação, delimitando a importância da análise do trabalho, incluindo uma monitorização contínua de funções, bem como a definição dos seus objetivos e competências.

Ao longo da investigação foi mantida uma abordagem metodológica de natureza qualitativa centrada na observação participante, mas também de natureza quantitativa, sendo realizados questionários para se obterem dados concretos. Estes questionários foram aplicados tanto aos Auxiliares de Ação Direta como aos Coordenadores, com questões específicas para cada grupo de colaboradores.

Assim sendo, conclui-se que de uma forma geral os colaboradores do Centro Social e Cultural de Carreço têm um bom desempenho das suas funções, contendo ainda aspetos a melhorar.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho, Instituição, Colaboradores, IPSS.

# Abstract

Considering the characteristics of most contemporary societies, the Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) can be given a central position at government level.

These institutions are based on private initiative and non-profit, so as to give an organized expression to the moral duty of solidarity and justice among individuals. Therefore, it is also imposed that the IPSS restructure their management processes in order to bring the institutional mission in line with its expected level of performance.

In this research project, the performance evaluation of the staff of the Social and Cultural Center of Carreço highlights to what extent the individual performance meets the functional demands of the Institution. Given that this study was developed in a real work context, guidelines were drawn up to answer this research question, thus delimiting the importance of work analysis, including a continuous monitoring of functions as well as their goals and skills.

Throughout the investigation it has been maintained a methodological approach of qualitative nature centred on participant observation, but it also included a quantitative nature, since surveys were carried out to obtain concrete data. These surveys were applied to both the Direct Action Assistants and the Technical Directors, with some specific questions for each employee group.

Therefore, it is concluded that, in a general way, the employees of the Social and Cultural Center of Carreço have a good performance of their duties, however there are also some aspects to be improved.

**Keywords:** Performance Evaluation, Institution, Employee, IPSS.

# Resumen

Considerando las características de la mayoría de las sociedades contemporáneas, las Instituciones Particulares de Solidaridad Social (IPSS) representan, quizás, uno de los sectores prioritarios para los gobiernos.

Constituidas por iniciativa de particulares y sin fines de lucro, las IPSS desarrollan sus actividades para dar una expresión organizada al deber moral de solidaridad y de justicia entre los individuos. En este sentido, se impone que estas instituciones reestructuren sus procesos de gestión para que sea posible alinear la misión institucional con el nivel de rendimiento esperado.

En este proyecto de investigación, la evaluación del desempeño del personal del Centro Social y Cultural de Carreço permite verificar hasta qué punto el desempeño individual va al encuentro de las exigencias funcionales de la Institución. Siendo este estudio desarrollado en un contexto real de trabajo, se buscaban orientaciones para responder a esta problemática de la investigación, delimitando la importancia del análisis del trabajo, incluyendo una monitorización continua de funciones, así como la definición de sus objetivos y competencias.

A lo largo de la investigación se mantuvo un enfoque metodológico de naturaleza cualitativa centrada en la observación participante, pero también de naturaleza cuantitativa, y se realizaron cuestionarios para obtener datos concretos. Estos cuestionarios fueron aplicados tanto a los Auxiliares de Acción Directa como a los Coordinadores, con cuestiones específicas para cada grupo de colaboradores.

Por lo tanto, se concluye que de forma general los colaboradores del Centro Social y Cultural de Carreço tienen un buen desempeño de sus funciones, conteniendo aún aspectos a mejorar.

**Palabras-clave:** Evaluación de desempeño, Institución, Colaboradores, IPSS

# Agradecimentos

Ao Professor Doutor Paulo Rodrigues por toda a orientação, incentivo e apoio que dispensou ao longo destes últimos meses no desenvolvimento deste projeto. Foi de facto, um apoio incansável. Obrigada pela confiança que sempre demonstrou para comigo e por acreditar no sucesso desta grande aventura;

Ao Professor Doutor José Veiga por me introduzir às componentes tecnológicas necessárias para a Análise de Resultados. Foi um apoio fundamental para consolidar o sucesso deste projeto.

Ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo, ao Mestrado de Gestão das Organizações- Ramo da Gestão de Empresas e a todos os docentes que contribuíram para o sucesso da minha vida académica e desenvolvimento enquanto aluna.

Ao Presidente do Centro Social e Cultural de Carreço, Joaquim Viana da Rocha, pela autorização e apoio na aplicação deste estudo no CSCC.

De um modo geral a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que este estudo fosse um sucesso possível.



## **Lista de Abreviaturas ou Siglas (ordem alfabética)**

**CD-** Centro de Dia

**CSCC** - Centro Social e Cultural de Carreço

**ERPI-** Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

**IPSS** - Instituição Particular de Solidariedade Social

**SAD-** Serviço de Apoio Domiciliário

# Índice

|  |      |
|--|------|
| Resumo.....  | ii   |
| Abstract.....  | iii  |
| Resumen.....   | iv   |
| Agradecimentos .....   | v    |
| Lista de Abreviaturas ou Siglas (ordem alfabética) .....                               | vi   |
| Índice de Gráficos .....   | ix   |
| Índice de Figuras.....   | x    |
| Índice de Tabelas.....   | xi   |
| Índice de Esquemas.....  | xii  |
| Índice de Anexos.....  | xiii |
| 1. Introdução.....   | 1    |
| 2. Capítulo I- Revisão da Literatura .....   | 4    |
| 2.1. O Estado Social, Estado Providência e de bem-estar .....                          | 4    |
| 2.2. Políticas Sociais .....   | 6    |
| 2.3. Estado Providência .....  | 10   |
| 2.3.1. <i>Seguros Obrigatórios</i> .....   | 10   |
| 2.3.2. <i>A especialização fez surgir várias profissões</i> .....                      | 11   |
| 2.3.3. <i>O Processo de Institucionalização dentro das sociedades</i> .....            | 11   |
| 2.4. A Colaboração e a divisão do trabalho originam as organizações .....              | 13   |
| 2.4.1. <i>O que é uma Organização?</i> .....   | 13   |
| 2.4.2. <i>As muitas necessidades determinam a variabilidade das organizações</i> ..... | 14   |
| 3. Capítulo II- Avaliação de Desempenho no contexto das IPSS .....                     | 16   |
| 3.1. Conceito de Desempenho.....   | 16   |
| 3.1.1. Gestão de Desempenho .....  | 18   |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 3.2.   | Comportamento Organizacional .....   | 20 |
| 3.3.   | Avaliação de Desempenho.....   | 21 |
| 3.4.   | Sistemas de Avaliação de Desempenho .....  | 23 |
| 3.4.1. | Princípios Psicométricos da Avaliação.....   | 27 |
| 3.4.2. | Instrumentos de Avaliação de Desempenho.....   | 29 |
| 4.     | Capítulo III- Enquadramento Institucional e Caracterização da Instituição de Acolhimento ..... | 33 |
| 4.1.   | Instituições Particulares de Solidariedade Social .....  | 33 |
| 4.2.   | Centro Social e Cultural de Carreço .....  | 35 |
| 4.2.1. | Caracterização da Instituição .....  | 35 |
| 4.2.2. | Objetivos, Missão, Visão e Valores.....  | 36 |
| 4.2.3. | Respostas Sociais pertencentes ao CSCC.....  | 37 |
| 4.2.4. | Recursos Humanos Responsáveis pelas várias respostas sociais.....                              | 37 |
| 4.2.5. | Apresentação detalhada das respostas sociais .....   | 38 |
| 5.     | Capítulo IV- Aplicação Prática .....   | 44 |
| 5.1.   | Metodologia Utilizada .....  | 44 |
| 5.1.1. | Recolha de Dados.....  | 47 |
| 5.1.2. | Descrição de Objetivos .....   | 48 |
| 6.     | Capítulo V- Resultados.....  | 51 |
| 6.1.   | Análise dos Resultados Obtidos.....  | 51 |
| 7.     | Conclusão.....   | 66 |
| 8.     | Referências Bibliográficas: .....  | 68 |
|        | Anexos .....   | 74 |

## Índice de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1- Idade .....   | 52 |
| Gráfico 2- Género .....  | 52 |
| Gráfico 3- Escolaridade.....   | 53 |
| Gráfico 4- Estado Civil .....  | 54 |
| Gráfico 5- Número de Filhos.....   | 54 |
| Gráfico 6- Freguesia de Residência .....                                       | 55 |
| Gráfico 7- Nacionalidade.....  | 55 |
| Gráfico 8- Resposta Social .....   | 56 |
| Gráfico 9- Adaptação e Melhoria Contínua.....                                  | 57 |
| Gráfico 10- Iniciativa e Autonomia .....                                       | 58 |
| Gráfico 11- Orientação para os Resultados.....                                 | 59 |
| Gráfico 12- Relação com o Utente.....  | 60 |
| Gráfico 13- Responsabilidade e Compromisso com o Serviço .....                 | 61 |
| Gráfico 14- Capacidade de Análise e Interpretação (Coordenador) .....          | 62 |
| Gráfico 15- Liderança e Coordenação (Coordenador) .....                        | 63 |
| Gráfico 16- Conhecimentos Especializados e Experiência (Não Coordenador) ..... | 64 |
| Gráfico 17- Trabalho de Equipa e Cooperação (Não Coordenador) .....            | 65 |

# Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1- Pirâmide de Desempenho Organizacional..... | 18 |
|--|----|

# Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1- Benefícios de um Sistema de Avaliação ..... | 23 |
| Tabela 2- Erros mais comuns dos Avaliadores .....     | 28 |

# Índice de Esquemas

|  |    |
|--|----|
| Esquema 1- Organograma da Instituição .....                | 35 |
| Esquema 2 - Distribuição de Funções .....                  | 38 |
| Esquema 3 - Caminho traçado para a obtenção de dados ..... | 44 |

# 1. Introdução

Este estudo diz respeito a uma descrição sobre a avaliação do desempenho dos funcionários (Auxiliares de Ação Direta e Coordenadores) do Centro Social e Cultural de Carreço (CSCC), uma Instituição de Solidariedade Social (IPSS) sediada no concelho de Viana do Castelo no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações- Ramo da Gestão de Empresas, lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Tendo em conta a formação base da investigadora (Educação Social Gerontológica) foi pretendido pela mesma uma junção entre a Gestão e a Gerontologia, daí a avaliação do desempenho dos colaboradores ter sido feita apenas aos funcionários ligados ao cuidado dos idosos.

Como a investigadora durante o período de realização deste estudo foi também uma colaboradora desta instituição, foi pretendido por esta fazer um estudo de caso, utilizando dados desta mesma instituição.

Este estudo inicialmente contará com uma revisão da literatura sobre os temas importantes para a realização do mesmo. De seguida, será apresentada a Instituição onde se realiza o estudo, quais os objetivos que se pretende avaliar, os resultados obtidos nos questionários aplicados e por fim uma conclusão geral sobre o projeto.

Posteriormente, será feita uma pequena introdução sobre as IPSS, estudo de caso e avaliação de desempenho, para que se possa compreender melhor o tipo de estudo que foi realizado.

O presente projeto de investigação foi realizado numa IPSS, com um caso de aplicação prática, isto deve-se ao facto de se tratar de uma abordagem de investigação que tem como objetivo a compreensão em profundidade de uma organização, como refere Willig (2008) quando afirma que estes tipos de estudo “não são caracterizados pelos métodos usados para coletar e analisar dados, mas sim o seu foco está em determinada unidade de análise: um caso”. (Willig, 2008, p. 74).

Stake (1995), revela um outro aspeto importante, que é justamente a aplicação deste método de trabalho neste contexto, pois é o facto que permite examinar algo específico, como um conjunto de indivíduos, uma organização, uma escola ou um departamento.

O termo ‘Terceiro Setor’ serve atualmente para designar as instituições inseridas no terceiro setor da Economia Social, legitimada pela Lei de Bases da Economia Social (Lei nº 30/2013, de 8 de maio) (Nogueira, Rego, Oliveira, Tavares, Ferreira, Mendes, & Souto, 2013). Assim, fazem parte da Economia



Social as irmandades, misericórdias, associações, fundações, associações de solidariedade social, cooperativas, associações mutualistas e outras legalmente previstas (Pires, 2012).

De seguida, apresentam-se alguns dados estatísticos para se perceber a importância deste sector na Economia Nacional. Desta forma, em 2013 a Economia Social era correspondida por cerca de 55 mil organizações, o que dá 2,8% do valor bruto nacional total e representavam cerca de 5,5% do emprego remunerado em Portugal. Só 23,4% dos montantes movimentados pela Economia Social são subsídios do Estado, pelo que se conclui que a dependência existente é bastante menor do que aquela que muitas vezes chega à opinião pública. Por isso, importa desmistificar a ideia que este sector é “subsidiodependente” (Nogueira et al., 2013).

Para se alcançarem e manterem níveis elevados de desempenho nas organizações, tornaram a gestão de pessoas nestes casos “uma questão de natureza estratégica” (Bilhim, 2002, p. 67).

Sabe-se ainda que existem atividades dentro da economia social que continuarão a necessitar do apoio do Estado, mas, ainda como refere Nogueira et al. 2013 “(...) existem áreas onde se pode fazer mais com menos”, sendo isso possível é necessário que as instituições não se descuidem da importância que uma gestão profissional dos seus recursos humanos, e compreendam que os alicerces do sucesso e da sustentabilidade passam por terem “(...) quadros técnicos com competência de gestão, capazes de tomar decisões que conduzam à obtenção dos resultados face aos objetivos” (p.11)

Tendo em conta o planeamento estratégico destas instituições, Carvalho (2005) esclarece que este diz respeito a uma sistematização de procedimentos que auxiliam a organização a chegar de forma mais controlada e concentrada aos seus objetivos, tendo em conta que tudo isso engloba todos os membros da organização e incluem também a formulação da missão, a análise do ambiente interno e externo (ameaças e oportunidades, pontos fortes e fraquezas).

Ainda sobre o planeamento estratégico, e como refere Carvalho (2005), mostra três aspetos cruciais no Terceiro Setor: 1) dificuldades no processo de planeamento, tal como acontece no setor lucrativo; 2) pouca importância dada ao ambiente externo; e, em muitos casos, 3) não-formulação de estratégias. O facto de não existir um planeamento estratégico acontece porque não existe uma abordagem profissional na sua gestão. Este autor alerta para o facto de estas organizações passarem a ideia de que possuem um plano estratégico, pois apresentam orçamentos, contas anuais, planos de atividades e alguns projetos, no entanto o que existe realmente é um planeamento mínimo exigível, em termos jurídicos, para a manutenção da prática e das atividades (Carvalho, 2005).

De acordo com o planeamento realizado pela gestão de recursos humanos, quando se fala de avaliação dos colaboradores, nota-se que a maioria das organizações do Terceiro Sector em Portugal não faz uma avaliação formal consistente e adaptada dos desempenhos dos seus funcionários, chegando mesmo a ser considerada por muitas organizações, como desnecessária porque muitos dos trabalhadores são voluntários (Carvalho, 2005).

Neste estudo o tema principal que irá ser abordado é a avaliação de desempenho, pois pretende-se realizar uma avaliação dos colaboradores do CSCC. Assim sendo, como afirma a Secretária de Estado, Suzana Alves da Silva Toscano (Manual de Apoio, 2004, p.1):

“A avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um fator de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços”.

## **2. Capítulo I - Revisão da Literatura**

### **2.1. O Estado Social, Estado Providência e de bem-estar**

A designação Estado social tem várias ascendências. Foi com esta designação que Marcelo Caetano tentou rebatizar o Estado Novo. No virar do século XIX para o século XX foi a designação usada pelos socialistas para marcar a forma política do Estado que faria a transição para o socialismo. É esta também a designação que consta da Constituição da República Portuguesa de 1976 (Santos, 2012).

Nas ciências sociais, e consoante as filiações teóricas, as definições mais comuns têm sido a de Estado providência ou Estado de bem-estar. É tendo em mente estas últimas designações que se aborda o Estado social, como sendo de um tipo de estado cuja melhor concretização teve lugar nos países europeus mais desenvolvidos depois da Segunda Guerra Mundial. O Estado social é o resultado de um compromisso histórico entre as classes trabalhadoras e os detentores do capital (Santos, 2012).

Este compromisso foi a resposta a uma dolorosa história recente de guerras destrutivas, lutas sociais violentas e crises económicas graves. Nos termos desse compromisso ou pacto, os capitalistas renunciam a parte da sua autonomia enquanto proprietários dos fatores de produção (aceitam negociar com os trabalhadores temas que antes lhes pertenciam em exclusividade) e a parte dos seus lucros no curto prazo (aceitam ser mais fortemente tributados), ao mesmo tempo que os trabalhadores renunciam às suas reivindicações mais radicais de subversão da economia capitalista (o socialismo e, para o atingir, a agitação social sem condições face à injustiça da exploração do homem pelo homem). Esta dupla renúncia é gerida pelo Estado, o que confere a esta alguma autonomia em relação aos interesses contraditórios em presença (Santos, 2012).

O Estado tutela a negociação coletiva entre o capital e o trabalho (a concertação social) e transforma os recursos financeiros que lhe advêm da tributação do capital privado e dos rendimentos salariais em "capital social", ou seja, num vasto conjunto de políticas públicas e sociais. As políticas públicas traduzem-se num forte intervencionismo estatal, na produção de bens e serviços que aumentam a médio prazo a produtividade do trabalho e a rentabilidade do capital (formação profissional, investigação científica, aeroportos e portos, autoestradas, política industrial e de desenvolvimento regional, parques industriais, telecomunicações, etc., etc.) (Santos, 2012).

Ainda de acordo com o mesmo autor Santos (2012), as políticas sociais são as políticas públicas que advêm dos direitos económicos e sociais dos trabalhadores e dos cidadãos em geral (população ativa efetiva, crianças, jovens, desempregados, idosos, reformados, "domésticas", produtores autónomos).

Traduzem-se em despesas os bens e serviços consumidos pelos cidadãos gratuitamente ou a preços subsidiados, como são por exemplo: a educação, saúde, serviços sociais, habitação, transportes urbanos, atividades culturais, atividades de tempos livres. Algumas das políticas sociais envolvem transferências de pagamentos de vária ordem financiados por contribuições dos trabalhadores ou por impostos no âmbito da Segurança Social (bolsas de estudo, abono de família, rendimento social de inserção, pensões, subsídios por doença e por desemprego). As transferências ocorrem, por via das Instituições de Solidariedade Social financiadas pelo Estado, dos mais ricos para os mais pobres, dos empregados para os desempregados, da geração adulta e ativa para as gerações futuras e os reformados, dos saudáveis para os doentes (Santos, 2012).

O conjunto das políticas públicas e sociais tem uma tripla função. Primeiro, cria condições para o aumento da produtividade que, pela sua natureza ou volume, não podem ser realizadas pelas empresas individuais, abrindo assim o caminho para a socialização dos custos da acumulação capitalista, desta forma, irá ocorrer uma redução dos lucros a curto prazo, que resultará a médio prazo, na expansão dos lucros. Segundo, as despesas em capital social aumentam a procura interna de bens e serviços através de investimentos e consumos coletivos e individuais. Terceiro, garante uma expectativa de harmonia social porque assenta na institucionalização (isto é, normalização, desradicalização) dos conflitos entre o capital e o trabalho e porque proporciona uma redistribuição de rendimentos a favor das classes trabalhadoras (salários indiretos) e da população carenciada, fomentando o crescimento das classes médias, em todos criando um interesse na manutenção do sistema de relações, políticas, sociais e económicas que torna possível essa redistribuição (Santos, 2012).

Enquanto gestor global deste sistema, o Estado assume grande complexidade porque tem de garantir uma articulação estável entre os três princípios de regulação do Estado moderno propícios a tensões entre si: o Estado, o mercado e a comunidade. A estabilidade exige que o Estado tenha certa primazia sem sobrecarregar o mercado ou a comunidade. Se, por um lado, o Estado garante a consolidação do sistema capitalista, por outro lado, obriga os principais atores do sistema a alterarem o seu cálculo estratégico: os empresários são levados a trocar o curto prazo pelo médio prazo e os trabalhadores são levados a trocar um futuro radioso, mas muito distante e incerto por um presente e um futuro próximo com alguma dignidade. O Estado social assenta, assim, na ideia da compatibilidade (e até complementaridade) entre desenvolvimento económico e proteção social, entre acumulação de capital e legitimidade social e política de quem a garante; resumidamente, entre capitalismo e democracia (Santos, 2012).

Este modelo de Estado e de capitalismo tem vindo a sofrer desde os anos 70 até ao auge atingido em 1990 por um modelo alternativo, designado por neoliberalismo, que assenta na substituição da primazia do Estado pela do mercado na regulação social. É um ataque ideológico, ainda que disfarçado de uma nova racionalidade económica. São muitas as razões para a crescente agressividade deste ataque, mas todas elas têm em comum o serem fatores que favorecem a transformação da ideologia em pretensa racionalidade. Eis algumas delas: o modelo neoliberal está centrado na predominância do capital financeiro (sobre o capital produtivo) e para ele só há curto prazo; ou o médio prazo é, quando muito, alguns minutos mais; com o tempo, os trabalhadores e seus aliados transformaram a opção socialista, de incerta e distante, em opção esquecida, e passaram a aceitar, como vitórias, perdas menores, que só são menores porque vão sendo seguidas por outras maiores; o trabalho assalariado alterou-se profundamente e transformou-se num recurso global, sem que entretanto se tenha criado um mercado globalmente regulado de trabalho; o "compromisso histórico" gerido pelo Estado nacional transforma-se num anacronismo quando o próprio Estado passa a ser gerido pelo capital global (Santos, 2012).

Assim como afirma (Santos, 2012), o Estado social português nasceu em contraciclo, depois da revolução do 25 de Abril de 1974. Em parte, isso originou um Estado muito pouco ambicioso quando é comparado com os outros Estados europeus, um "(...) quase-Estado-providência (...)" que sempre dependeu de uma forte sociedade-providência. Ainda assim, foi essencial na criação e consolidação da democracia portuguesa da terceira república. Como a democracia e o Estado Social nasceram juntos, não pode haver sobrevivência de um sem o outro.

Torna-se necessário uma abordagem mais pormenorizada sobre as Políticas Sociais, desta forma, no capítulo seguinte será apresentada a revisão da literatura feita sobre esta matéria.

## **2.2. Políticas Sociais**

Com a revisão da literatura disponível, relativamente ao conceito de Política Social (Carreira, 1996; Montagut, 2000; Atouguia, 2000), foi compreendido que, associado a esse conceito, surge uma multiplicidade de significados de grande abrangência. Deste modo, conclui-se que a Política Social pode ser interpretada como uma dada política ou como uma disciplina científica da área social. Para este estudo, dar-se-á prioridade ao enquadramento e largo âmbito de intervenção na promoção do bem-estar social.

De acordo com Montagut (2000;21) a política social é tida como "aquela política relativa à administração pública da assistência, ou seja, ao desenvolvimento e direção dos serviços específicos do Estado e das autoridades locais, em aspetos tais como a saúde, a educação, trabalho, habitação,

assistência e serviços sociais”. Segundo Martins (2002) a definição assume aqui um papel importante, condicionando decisões à elegibilidade das famílias, às estratégias de seleção dos casos, ao tipo de serviços prestados, como também à sua organização. A diversidade e ambiguidade das definições encontradas, traduzindo diferentes percepções do problema, leva também para diferentes orientações de política social. Pereirinha (2008), acredita que o conceito de Política Social é compreendido como um conjunto de atuações fornecidas à promoção do bem-estar, neste caso, é como uma disciplina científica no conjunto das ciências sociais.

Numa perspetiva articulada e integrada, associada ao conceito de políticas sociais, surge uma variedade de áreas e domínios de intervenção, como o emprego, a formação, a habitação, a ação social, o desenvolvimento comunitário, a igualdade de género, o combate à pobreza e exclusão social, entre outros (Ferrera et. al. 2000). Desta forma, com esta nova visão, as políticas sociais, obrigam a novas formas de organização, em que se pressupõe a implicação de diversos atores.

Conforme Atougua (2010, p. 36-37) refere:

*Situada na relação entre a Economia e o Estado, a política social encontra na atualidade profundos desafios que lhe exigem a vivência de processos de mudança e adaptação às novas exigências, mantendo, contudo, o seu papel de controle social, sendo que este, de acordo com o caminho que tem vindo a ser traçado, se baseia na descentralização e na responsabilização de todos os atores da política social (...) sem perder de vista os problemas de justiça e equidade social...*

Fazendo uma análise à citação apresentada, que frisa os desafios e processos de mudança e adaptação às novas exigências, sendo Portugal um dos países que integra a União Europeia (UE), para além das questões sociais que a nível interno tem que se debruçar, tanto o nosso país como os restantes países da UE, caminham para um enquadramento social mais abrangente: de uma intervenção de âmbito nacional, passou-se para um enquadramento mais alargado e de âmbito Europeu. Também Carreira (1996) admite que as políticas sociais constituem uma nova aquisição das sociedades industrializadas e desenvolvidas dos países capitalistas. Estas começaram na Europa, nos fins do século XIX, prevaleceram (e prevalecem ainda) num número reduzido de outros continentes.

Não se pretende elaborar uma revisão histórica da evolução das políticas sociais em Portugal. No entanto, é importante referir que nos anos setenta do século passado, com o fim do regime ditatorial e a Revolução do 25 de Abril de 1974, houve uma consciência política relativamente a dar aos cidadãos um conjunto de apoios sociais como resposta a situações e contextos de maior fragilidade social. De facto, houveram algumas medidas sociais que revolucionaram o papel do Estado, mas como fazendo parte de um Estado minimalista e não como um direito dos cidadãos. O facto de Portugal ter entrado num governo

democrático e aberto ao exterior foi fundamental para o aprofundamento dos mecanismos necessários à participação no funcionamento do Estado-Providência.

Com o decorrer dos anos setenta, houve uma sistematização e reorganização sucessiva de várias políticas que enquadram o “social” e assim este começa a ganhar mais importância. Podemos verificar o resultado disso analisando a reorganização feita nos serviços públicos da educação, da saúde e da segurança social (Almeida, 1992). Foi em 1976 que com a nova constituição se veem reconhecidos novos direitos, que até agora estavam esquecidos, “direito à segurança social e à proteção social, conferindo ainda ao Estado a organização, coorganização e financiamento de um sistema de segurança social unificado e a descentralização e a promoção de um serviço de saúde universal, livre e nacional” (Guibentif, 1996, p. 232).

Tendo a democracia consolidada e a abertura a um modelo europeísta, contribuiu para as novas políticas sociais. Ferrera (2000) acredita que as décadas de 1970 a 2000 constituem um período de reestruturação profunda e global, que corresponde a uma transição de programas e medidas de política social ativa, juntamente com um conjunto de dinâmicas de “calibragem do modelo social europeu”. Com a leitura de vários documentos referentes ao tema verifica-se que não existe uma definição clara de política social ativa, (Rodrigues, et al., 1999; Hespanha, 2008), o que nos leva a perceber que este implica a participação de várias organizações institucionais, em conjunto com as entidades financiadoras, promotoras e os próprios beneficiários (Alves et al., 2007).

As intervenções pensadas no âmbito das políticas sociais ativas, representam a articulação e integração dos recursos e potencialidades dos territórios, bem como das soluções e resultados em várias áreas, como é o caso da economia, emprego, formação, educação entre outros (Alves et al., 2007). O fundamento e justificação para estas políticas sociais ativas prendem-se com a necessidade de responder e satisfazer as necessidades humanas, a resolução de problemas sociais, bem como o assegurar o bem-estar da população em geral. Desta forma, a ideia fundamental e transversal às políticas sociais ativas, consiste em realizar o equacionamento de estratégias e propostas de intervenção inovadoras, que garantam um desenvolvimento social sustentável, tentando atingir o acesso a um conjunto de recursos e direitos cívicos, sociais e políticos, necessários a uma qualidade de vida digna e igualitária, que promova o envolvimento, mobilização ativa e responsável, das comunidades locais, com o objetivo final de se idealizarem e implementarem ações e projetos relacionamentos com o desenvolvimento social (Alves et al., 2007).

Então, os conceitos de igualdade e de democracia aparecem bastante coligados. O conceito de direitos sociais aparece mais tarde e tem mais a ver com a emergência do Estado-Providência e dos encargos assumidos pela sociedade. A democracia, por outro lado, anda lado a lado com a definição de

cidadania. Assim, quando se aborda uma crise das sociedades democráticas, aborda-se também uma crise de cidadania, pois apesar dos estados não atentarem de forma direta contra os direitos do homem, a verdade é que a liberdade não está presente em todas as áreas da vida humana. “Há crise de cidadania quando está em causa a dignidade igual para todos. Sem esta igualdade de dignidade e, conseqüentemente, de direitos, não é possível pensar e viver a democracia” (Fernandes, 1994, p.46 como citado em Rodrigues, 2010, p.193)

Para se tentar colocar em prática os pressupostos teóricos das políticas sociais ativas, acontece a criação do Programa *Rede Social* (Resolução do Conselho de Ministros 197/97 de 18 de novembro de 1997). Esta rede tem como objetivo a articulação de esforços entre autarquias e entidades públicas e/ou privadas sem fins lucrativos, com participação no sector terciário, com a ideia de se estimular o trabalho em parceria, articulando intervenções no combate à pobreza e exclusão social, abastecendo de condições de sustentabilidade ao nível da promoção do desenvolvimento social, dotada de uma visão territorializada dos recursos, meios e capacidade de respostas eficazes (Alves et al., 2007).

Na sociedade ocidental e moderna, a pobreza e exclusão social estão bastante interligadas. A saída do mercado de trabalho gera pobreza e esta impede o acesso a bens e serviços socialmente relevantes (habitação, saúde, lazer). Ou seja, um indivíduo excluído é aquele que não consegue configurar uma identidade (social) no trabalho, na família ou na comunidade (Rodrigues et al., 2017).

As categorias sociais desfavorecidas e tidas como tradicionais são (CIES/CESO I&D, 1998 como citado em Rodrigues et al., 2017):

- Idosos, nomeadamente os marcados pela insuficiência de recursos económicos derivada das baixas pensões, pela solidão e pela desintegração familiar.

Assim, compreende-se a evidente necessidade de procurar novas formas e medidas que auxiliem o pessoal responsável ao acesso a estruturas, organismos e meios que os capacitem para desta forma, ajudarem os mais desfavorecidos, ou em risco de exclusão social a alcançarem uma maior e melhor qualidade de vida.

Mais pormenorizado, ao que encontramos na nossa realidade local e nacional, deparamo-nos com cada vez mais e maior número de situações que carecem de atenção redobrada para que haja uma maior seriedade na resolução de situações de risco social. É o que irá ser tratado ao longo deste trabalho, que irá ser focado no público-alvo sénior, pois na sua maioria encontram-se em risco de exclusão social.

Assim sendo, depois de explicado o tema central de Políticas Sociais e os seus subtemas torna-se também relevante abordar o tema de Estado-Providência que será apresentado seguidamente.



## **2.3. Estado Providência**

Anteriormente ao ano de 1910, a intervenção social do estado tinha um alcance muito limitado. Até mesmo os acidentes de trabalho na indústria eram ainda regulados pelo código civil. De 1919 em diante, começou a ser implementado um sistema completo de segurança social (Pereira, 1999).

A obrigatoriedade do seguro social era uma questão em debate no seio da sociedade portuguesa desde há vários anos, e uma vez introduzida só será reconhecida nos anos 30 (Pereira, 1999).

### **2.3.1. Seguros Obrigatórios**

O debate entre liberdade de inscrição individual versus obrigação relativamente ao seguro social que começou por opor nos diferentes países da Europa, desde os anos 80 do século XIX, o movimento mutualista e os defensores do modelo alemão, estatal, acabou por se instalar no seio do próprio mutualismo (Pereira, 1999).

Com o início da I Guerra o estado teve de assumir a responsabilidade no apoio aos feridos, mutilados e às suas famílias, e ainda em relação às viúvas e órfãos, que atingiram com isto números elevados (Pereira, 1999).

A criação dos seguros sociais obrigatórios em Portugal integrou-se na vaga europeia favorável à imposição do seguro social. Isto aconteceu tanto em Portugal como em Espanha no ano de 1919. O primeiro ano de paz foi um tempo de forte agitação política e social em toda a Europa. Portugal não foi exceção. Foi neste contexto que foi promulgado o primeiro sistema de seguros sociais obrigatórios no nosso país. Assim, ficava assegurado ao trabalhador e ao cidadão o direito a um seguro que o proteja contra possíveis danos que a prática do seu trabalho a isso implicasse (Pereira, 1999).

Percebendo que a prática de um determinado trabalho obriga a um risco de danos e por isso à aplicação de seguros, torna-se necessário perceber como foram surgindo várias e novas profissões, para as que conhecemos hoje em dia.

### **2.3.2. A especialização fez surgir várias profissões**

A especialização dos executores das diversas atividades necessárias para o sustento e bem-estar da humanidade ocorreu por duas razões: Primeiramente, percebeu-se que as pessoas tinham mais «jeito» para certa atividade e menos para outras, tanto em decorrência das suas características de sexo, físico e idade, como das suas capacidades natas; Em segundo lugar, a complexidade progressiva das tarefas tornou o tempo da aprendizagem cada vez maior, de sorte que o indivíduo não podia dar-se ao luxo de desempenhar bem grande números de trabalho (Pereira, 1999).

Essas vantagens da especialização foram percebidas pela humanidade, de sorte que o trabalho para sustentar a família foi logo dividido entre marido e a mulher. Essa separação de atividades não se limitou á família, pois logo passou para a política, religião, educação e, por fim, para a economia (Pereira, 1999).

Com a especialização surgiram várias profissões. Algumas englobam serviços relativamente diversificados, como por exemplo a Advocacia, outras foram mais restritas como a de torneiro-mecânico (Pereira, 1999).

Assim, ao mesmo tempo que o trabalhador se sentia feliz por desempenhar um trabalho que o agrada também o patrão verificava que o trabalho estava a ser bem feito pois o trabalhador tinha «talento» para as funções que desempenhava (Pereira, 1999).

### **2.3.3. O Processo de Institucionalização dentro das sociedades**

A sobrevivência e perpetuação da espécie é uma necessidade humana satisfeita dentro da associação de pessoas denominadas «família». Esta se inicia por meio do namoro, é formalizada pelo ritual do casamento, os cônjuges desempenham papéis específicos para cada sexo e passam a ocupar posições sociais diferentes de quando eram solteiros. Esses e outros aspetos são comuns a todos os povos e épocas, sorte que a Antropologias os estudou, denominado o processo de «institucionalização da família» (Pereira, 1999).

A perpetuação da espécie não é a única necessidade do Homem, existindo outras, por exemplo, alimentar-se, morar, vestir etc., razão pela qual surgiram outros processos de institucionalização. Assim,

com a função de suprir necessidades materiais, nasceu a «instituição económica», também com características gerais para todas as sociedades (Pereira, 1999).

Dessa maneira, a instituição é criada porque tem a função de suprir necessidades do Homem, mas para isso é necessária uma estrutura de pessoas nela envolvidas e pertencentes à sociedade global (Pereira, 1999).

A definição de instituição varia de autor para autor, razão pela qual tomamos a liberdade de tornar mais explicativa uma que nos pareceu adequada ao nosso enfoque funcional.

Uma instituição caracteriza-se por ter:

- Uma função que é de atender a certa necessidade básica da sociedade;
- Uma estrutura formada por pessoas que possuem um conjunto de crenças, valores, ideias e comportamentos comuns, relações de acordo com normas e procedimento (Horton & Hunt, 1980, p. 146, como citado em Pereira, 1999)

Para que esta definição se torne mais clara, são necessárias algumas explicações.

- O termo instituição antropológicamente não se aplica para denotar uma fundação, empresa ou estabelecimento de ensino, como a linguagem comum realmente faz. Essa distinção é importante, pois as ciências sociais designam por instituição um fenómeno que ocorre na sociedade e não determinada associação de pessoas, como clube, repartição pública, fabrica, loja comercial ou seita religiosa (Horton & Hunt, 1980, p. 146, como citado em Pereira, 1999).
- A forma pela qual a instituição foi definida é denominada funcional, e é própria de um enfoque das ciências sociais (Antropologia, Sociologia e Psicologia), baseando-se na ideia que surge uma «entidade social» sempre que haja uma necessidade básica a ser satisfeita (Malinowski, p. 44, como citado em Pereira, 1999).
- Em virtude de as necessidades sociais serem variadas, é natural que o homem tenha criado diferentes instituições para satisfazê-las. Sem dúvida que a primeira que surgiu foi a familiar, com a função de manter a espécie humana, e com a estrutura de valores (ter muitas esposas é bom em certas culturas), de comportamentos (o marido trabalha e a mulher cuida dos filhos) e de normas (como as leis da família). Outra instituição é a religiosa, com a função de mediar os anseios do Homem perante a divindade e com uma estrutura de doutrinas, rituais e normas de procedimento, presentes em todas as seitas e crenças e, naturalmente, variando de uma para outra. Uma terceira instituição é a política, regulando e coordenando as ações coletivas, e uma quarta é a educacional, com a função de melhor adaptar a pessoa para a sobrevivência (inicialmente na selva e depois nas cidades). Finalmente surgiu a quinta instituição, a económica, tendo por finalidade regular a produção de bens, prestação de serviços e trocas comerciais (Hicks, p. 5 & Lakatos, p. 159-60). Todavia, a crescente complexidade social fez com que surgissem novas

necessidades e conseqüentemente, novas instituições não incluídas nas cinco listadas linhas atrás, e denominadas básicas. Dessa forma, as exigências de pesquisa e desenvolvimento tecnológico se tornaram tão importantes que se pode enquadrar a instituição científica como a sexta da lista e também uma sétima, a instituição de assistência social e médica, cuja função é óbvia e não exige maiores explicações (Horton & Hunt, p. 146 como citado em Pereira, 1999).

- É necessário destacar que cada uma dessas instituições ainda se ramifica, como é o caso da econômica que pode ser comercial, industriais e outras.

Poder-se-ia perguntar: qual o interesse em conhecer o processo da institucionalização para o entendimento das organizações? Os motivos são vários.

A instituição é um fenômeno social abstrato e geral, enquanto que a organização é a sua manifestação concreta e particular. Com isso, as suas características são moldadas pelos aspectos peculiares da instituição a que pertence. Isso é óbvio ao compararmos entre si organizações como repartições públicas com fábricas ou seitas religiosas com escolas, pois cada uma delas decorre de uma instituição básica diferente.

## **2.4. A Colaboração e a divisão do trabalho originam as organizações**

### **2.4.1. O que é uma Organização?**

Esta definição pode ser mais acentuada nos aspectos materiais e técnicos da definição, ou então na componente ativa e social do conceito- conjunto de pessoas organizadas e dotadas de objetivos (Ferreira et al., 1996).

Porém, é possível encontrar-se um consenso para a definição deste conceito. Assim sendo, o primeiro aspecto a ter em conta é a resposta ao "quem?", ou seja, ao problema da composição. A resposta é a de que são os indivíduos ou grupos de indivíduos que compõe as Organizações (Ferreira et al., 1996).

Os indivíduos são membros ativos e interativos, dotados de características e competências próprias e específicas colocadas ao serviço da Organização, sob a modalidade de inclusão parcial: o potencial individual é muito maior que o que é investido na Organização durante o tempo de permanência do indivíduo na mesma (Ferreira et al., 1996).

Ainda como refere Chiavenato (2002), as Organizações, são “unidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos” (p.31). Por sua vez Sousa (1996) acredita que uma organização é “um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua atuação determinados objetivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objetivos e, conseqüentemente, possuidores de objetivos próprios” (p.18). Conforme as organizações vão crescendo, na opinião de Frederico e Leitão (1999), “tornam-se muito complexas o que determina o aparecimento de estruturas com vários níveis e permite a execução dos objetivos de forma mais eficiente, dado que facilita o planeamento mais adequado e o controlo mais direto” (p.32).

Para que tal aconteça e, para que as organizações estejam aptas a responder às solicitações que lhe são exigidas, é necessário que os objetivos, a estratégia organizacional e o comportamento dos gestores e colaboradores sejam o “interesse comum”.

#### ***2.4.2. As muitas necessidades determinam a variabilidade das organizações***

Assim como na sociedade esquimó de algumas de algumas décadas atrás, por milhões de anos as necessidades básicas do homem foram supridas só pela organização que é a família.

Entretanto, nos últimos cinco ou seis milénios ocorreu um aumento de conhecimentos e também, de população, de sorte que as necessidades básicas se tornam demasiadamente complexas para serem satisfeitas dentro do ambiente familiar. Por outro lado, o progresso despertou desejos de usufruir de melhores padrões de vida, provocando o aparecimento de novas necessidades, as chamadas “derivadas” (Malinowski, 1965). São fatores que provocaram a criação de uma quantidade enorme de organizações, cujas características são determinadas diretamente pelas necessidades que pretendem suprir, e indiretamente pelo processo institucional que as procedeu. Por esses motivos, as fábricas diferem dos bancos e as empresas das repartições públicas.

Conforme as necessidades da sociedade vão aumentando ou mudando também a variabilidade das organizações vai mudando em função dessas necessidades e assim surgem as IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social), que consiste em prestar serviços a algum tipo de população, pode ser idosa ou criança ou deficiente, que para além do contributo que o próprio utente paga que vai depender dos serviços que necessita, mas nunca pode exceder os 70% dos seus rendimentos, e o restante montante é suportado pela Segurança Social. Este tipo e instituição/organização é muito importante para a sociedade pois desde que a mulher entrou no mercado de trabalho que os cuidados prestados a estas

populações deixaram de ser supridos e por isso a sociedade teve de arranjar solução para estes casos (Malinowski, 1965).

Porém, ainda existem poucas instituições deste género, pois em relação á população idosa, um lar de idosos integrado no sistema de IPSS tem uma lista de espera extensa e as instituições já foram obrigadas a realizar critérios de prioridade para integrar um novo utente sempre que existe uma vaga. Os outros lares de idosos que existem são privados e como tal não têm comparticipação da Segurança Social, o que faz com que a população tenha que pagar na sua totalidade o valor a ser pago que é extremamente alto e por isso não chega para a maioria da população que necessita deste tipo de cuidados (Malinowski, 1965).

## 3. Capítulo II- Avaliação de Desempenho no contexto das IPSS

Depois de se explicar um pouco sobre a evolução de Portugal até à chegada da necessidade de Organizações, passa-se agora a explicar o que significa desempenho e gestão de desempenho pois é essa a área onde este estudo se enquadra.

### 3.1. Conceito de Desempenho

Uma pesquisa no dicionário (Dicionário de Língua Portuguesa, 2013) demonstra que o conceito de desempenho assume várias interpretações conforme o contexto onde é aplicado.

Deste modo, salientam-se os seguintes: “cumprimento de obrigação ou tarefa”; “modo de agir ou de se comportar”; “grau de eficiência no cumprimento de determinada função”. Assim, percebe-se que o desempenho pode assumir várias dimensões, podendo estas ser comportamentais ou estar direcionadas para a concretização prática.

Da mesma forma, na literatura académica também se verifica esta diversidade de abordagens. Segundo Wholey (1996), desempenho é uma noção subjetiva “com diversas interpretações”, podendo incluir “*inputs*, resultados, impactos” (p.147) e relacionar-se com “economia, eficiência, eficácia, custo-eficácia, equidade” (Brudan, 2010, p. 111). Deste modo, a noção de desempenho deve integrar duas perspetivas, “um executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir resultados” (Caetano, 2008, p.49; Camara, 2012, p.29), uma vez que, na opinião de Morhman e Cummings (1989), o comportamento, em si mesmo, é inútil sem o cumprimento dos resultados. Esta relação causa-efeito, entre procedimento e resultado da ação é também evidenciada por Caetano (2008), dizendo que o “desempenho pode ser concebido enquanto comportamentos (meios) ou enquanto resultados (fins)” (p.29). Na mesma linha de pensamento, Souza (2005) declara que desempenho é uma ação que pode ser comprovada e avaliada ou mensurada.

Assim, verifica-se que o conceito de desempenho não é simples de definir, tornando-se necessário recorrer a uma análise integrada das várias perspetivas que este pode assumir, uma vez que este “pode ser estudado a partir dos resultados da atividade (...) ou a partir do modo como a atividade é concretizada” (Sillanpää, 2011, p. 63).

No caso deste estudo, importa saber como é ou em que consiste o desempenho organizacional, pois este projeto desenvolve-se no âmbito de uma organização. Assim envergando por esta linha de

desempenho verifica-se que Noe (2010, como citado em Carvalho, 2012), afirma que o desenvolvimento da organização está sempre ligado à capacidade de aprendizagem na organização.

Para se determinar desempenho organizacional é necessário medir eficácia organizacional, pois como nos diz Niven (2002 como citado em Carvalho, 2012) “o que não se conseguiu medir, não se pode controlar”.

Ainda segundo Spangenberg (1994 como citado em Carvalho, 2012), depois de estabelecidas as metas organizacionais, os objetivos e as estruturas, o desempenho organizacional precisa ser gerido. A Gestão de Desempenho é sobre desenvolvimento de pessoas, mas também de como recompensar essas pessoas, através do processo contínuo de revisão, feedback e avaliação, que por sua vez é visto como meio de proporcionar oportunidades de aprendizagem (Armstrong, 1994, como citado em Carvalho, 2012).

Desempenho Organizacional pode ser descrito como uma pirâmide, onde se desenvolve o objetivo e as medidas que ligam visão, valores e objetivos da organização às suas operações diárias (Figura 1). Todos os colaboradores sejam de que setor ou departamento forem devem compreender, gerir e ajudar a melhorar os aspetos de desempenho que permitem à organização atingir os seus objetivos ou metas pré-definidas (Lawson, 1995, como citado em Carvalho, 2012).

No cimo desta pirâmide encontra-se a visão e os valores da organização, que expressam a essência da mesma. O patamar seguinte, é destinado às áreas de resultados-chave, objetivos ou medidas. Mais abaixo, no terceiro nível, encontra-se uma ponte de ligação entre os indicadores de alto nível de desempenho e as medidas operacionais do dia a dia. Através disto, é estabelecida uma ligação entre desempenho departamental e estratégia organizacional. Consegue-se com a medição não apenas a eficiência de um único departamento, mas também a eficácia de todos os processos de negócio envolvidos. Por fim, na base da pirâmide estão medidas específicas para o desempenho, que irão ser usadas para monitorar e controlar o desempenho numa base diária (Lawson, 1995, como citado em Carvalho 2012).

Verifica-se assim com este modelo que cada nível está correlacionado aos níveis superiores e inferiores na estrutura da organização. Com a gestão integrada e coerente de desempenho organizacional é possível possuir-se uma ferramenta valiosa na aplicação das estratégias para se atingir as metas organizacionais, resultando assim na melhoria do desempenho global da organização (Walters & Lawson, 1995, como citado em Carvalho, 2012).





*Figura 1- Pirâmide de Desempenho Organizacional*

*Fonte: Elaboração própria através dos dados obtidos em Carvalho (2012)*

Depois de apresentado o conceito de desempenho e explicado o desempenho organizacional, no próximo conceito irá ser definido Gestão de Desempenho, uma continuação ao tema principal que tem vindo a ser referido ao longo deste capítulo.

### **3.1.1. Gestão de Desempenho**

Como atualmente temos assistido a um aumento da globalização e competitividade no mercado de trabalho, as organizações procuram por um aumento significativo de eficiência, com metas mais altas e com menos recursos humanos, por isso, igualmente um menor tempo para realização de tarefas. Assim, surgiu a necessidade de modelos menos simplistas quando se aborda sobre avaliação de desempenho.

Deste modo, e de acordo com Camara (2012), a gestão de desempenho pretende “eliminar ou minimizar a subjetividade da avaliação através da adoção da gestão por objetivos que são discutidos e

acordados com o colaborador no início do ano” (p.10), de forma a promover uma cultura de melhoria contínua nas organizações. Este mesmo autor afirma ainda que possibilita “validar as metodologias de recrutamento e seleção utilizadas” (p.13) e possui “especial impacto na gestão da formação, das recompensas e das carreiras” (p.13). Na mesma ordem de ideias, Brudan (2010), defende que a gestão de desempenho “requer mais do que medir e informar de forma isolada” (p.10), abrangendo processos como: a definição de estratégia, avaliação de desempenho e implementação de planos de formação.

Para Lopes (2009), trata-se de “um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas, individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que gera subsídios para recompensar desempenhos superiores” (p.3).

Quando se aborda o tema “Gestão”, evidencia-se a utilização de um processo de avaliação, de forma a fazer o acompanhamento e planeamento, para assim se poder rever as estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos (Brandão & Guimarães, 2001). Estes mesmos autores referem ainda a gestão de desempenho como sendo um sistema de informação abrangente e contínuo, com uma forma organizada e interessada na produção do conhecimento e na relação do homem com o trabalho. Kapfenberger (2007), salienta que, antigamente, a gestão de desempenho era “representada por métodos, tarefas, técnicas e estrutura física” sendo que, atualmente “passou para as pessoas e para os seus conhecimentos, competências e experiências”. Estes atributos passaram “a ser mais valorizados e utilizados estrategicamente como vantagem competitiva” (pp.24-27).

Contudo, para Souza (2005), a avaliação de desempenho sofreu várias mudanças ao longo do tempo por causa das transformações socioeconómicas, porém, o seu objetivo continua o mesmo, alcançar o resultado esperado (p.201).

Para haver gestão de desempenho é necessário compreender-se o comportamento organizacional, a forma como agem os seres humanos nas organizações, desta forma, em seguida será abordado esse novo tema.

## 3.2. Comportamento Organizacional

A forma como agem os seres humanos nas organizações são um importante objeto de estudo e também uma oportunidade para o crescimento. O relacionamento entre as pessoas e as organizações são de uma natureza interdisciplinar que reúne as ciências comportamentais e sociais. Camara, et al. (2010) explicam o comportamento organizacional como a cultura própria existente em cada grupo profissional, que depois é sustentado pela cultura geral da organização, a sua identidade. Ou seja, é uma integração entre a cultura própria e a cultura geral. De acordo com este pensamento, toda a política de gestão de recursos humanos tem que ser integrada nos princípios estratégicos, na missão e nos valores da organização, para que assim, na prática, se consiga gerir a cultura de forma eficaz. É necessário que essa política estimule e elogie determinados padrões de comportamento e de atuação funcional, e que seja lógica, originando uma política de sucesso valorizada pelos funcionários. Consolida-se assim, um conjunto de princípios definidores do que é uma organização, o que se espera da mesma, fazendo com que os seus colaboradores atuem assim ao nível da cultura organizacional.

Em termos organizacionais, o comportamento é motivado por um conjunto de necessidades variáveis e em constante mudança. Motivar e coordenar os recursos humanos para alcançar os objetivos da organização, torna-se num trabalho bastante exigente. Apesar de se saber que uma grande parte do orçamento das organizações é destinado para a remuneração do pessoal, importa ainda, como refere Carvalho et al. (2002), que “dos resultados esperados do desempenho das pessoas, para além da produtividade, pode-se reforçar a qualidade de vida no trabalho. Espera-se que a equipa responsável pela gestão de recursos humanos (...) seja impulsionadora da satisfação dos colaboradores e clientes e não originem custos de estrutura desnecessários” (p.34). Questões como a motivação e desenvolvimento de competências, espírito de cooperação, gestão do conhecimento, o reconhecimento dos funcionários, a excelência de serviço ao utente, mas também, a gestão eficiente de recursos humanos, otimizando os custos, devem ser tidos em consideração pelas organizações.

O ponto principal para o sucesso da avaliação de desempenho é a forma como os colaboradores veem este processo. A satisfação e aceitação do sistema de avaliação estão relacionadas com a eficácia do mesmo. Segundo Selvarajan e Cloniger (2012) para motivar a melhoria do desempenho dos colaboradores, a avaliação em termos de justiça, precisão e satisfação são fatores essenciais para a eficácia da avaliação. A justiça do sistema de avaliação é, desta forma, um ponto crucial pois vai determinar o posicionamento perante o mesmo no que respeita ao compromisso organizacional, ao envolvimento e aos comportamentos (Sotomayor, 2006).

Assim sendo, deve a organização ajudar o profissional a melhorar o seu desempenho, através de formas de crescimento e realização. Na opinião de Ferreira, et al. (1996) “todos os nossos comportamentos são fruto da influência da hereditariedade e do meio, e toda a nossa atuação é ditada quer pela nossa personalidade quer pelas nossas experiências de aprendizagem (...) os quais combinam numa relação de influência e mútua interação o que torna o comportamento algo de evolutivo, dinâmico e criativo” (p.31). Todos estes aspetos promovem a produtividade dos colaboradores e conseqüentemente da organização. Alguns autores definem produtividade como “o rácio de *outputs* sobre os *inputs* que lhes estão associados” (Pina, et al., 2003, p. 739).

Por fim, conforme Caetano (2008) “a avaliação de desempenho assume um papel importante na medida em que pode ter um impacto significativo na produtividade, na melhoria da qualidade e na motivação dos colaboradores” (p.29).

### **3.3. Avaliação de Desempenho**

Quando as empresas ou organizações verificaram que começou a surgir a exigência de constatarem a eficiência dos seus colaboradores em realizar as tarefas a que estavam destinados, apareceu a avaliação de desempenho para suprir esta necessidade.

No pensamento de Pontes (2008), “A avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados esperados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos” (p.26). Da mesma forma quando Camara (2012), afirma que “avaliar o desempenho significa fazer uma apreciação acerca da atuação de um colaborador, no passado, com o intuito de o premiar ou punir” (p.9). Chiavenato (1999), alega que “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial desenvolvimento” (p.189).

Na mesma linha de pensamento, Caetano (2008), defende que no quotidiano organizacional, a avaliação de desempenho está relacionada com o julgamento das ações dos colaboradores, centrando-se “na apreciação formal e sistemática, relativa a um determinado período de tempo, do desempenho das pessoas nas funções pelas quais são responsáveis” (p.28). Porém, este mesmo autor diz que avaliar o desempenho não é apenas verificar uma determinada atuação, mas sim de um “processo em que se

procura identificar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torna-lo congruente com os objetivos da organização” (p.28).

Considerando que a avaliação de desempenho pretende identificar e medir ações que os colaboradores praticam ao longo de um determinado período de tempo e combinar um contrato com os mesmos, no que concerne aos resultados pretendidos pela organização, importa ainda salientar que, segundo Chiavenato (2008), “este método constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações” (p.241).

Bergamini e Beraldo (2008) afirmam que é necessário conhecer-se a dinâmica comportamental própria de cada colaborador, o trabalho que tem de ser realizado e o ambiente organizacional em que isto acontece, para assim conseguir-se avaliar o desempenho das pessoas no trabalho.

Assim, é importante definir os contextos de “ambiente” ou “cultura organizacional” (p.31), que, para Chiavenato (2004) traduzem-se em normas que orientavam o comportamento dos membros de uma organização no seu dia-a-dia e que ligavam as suas ações para a conceção dos objetivos organizacionais. Em relação à temática da cultura organizacional torna-se difícil definir o conceito desta, pois esta cultura varia consoante as metodologias de abordagem e o modo como estas são aplicadas. No entanto, Neves (2001, como citado em Martins, 2013) refere um conjunto de características associadas ao conceito de cultura organizacional onde este autor determina que é uma “(...) estrutura comum e partilhada por um conjunto de pessoas, socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais (...)”.

Assim sendo, as organizações como é o caso da IPSS em estudo, necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho nos seus diversos níveis, desde o conjunto até ao individual, como sugerem Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996). Deste modo, o desempenho em ambiente de trabalho resulta das competências enquanto indivíduo, das suas relações interpessoais e das características da própria organização.

### 3.4. Sistemas de Avaliação de Desempenho

De acordo com Johnston e Clark (2000), “um sistema de avaliação de desempenho pode ser definido como um conjunto de indicadores do desempenho que possibilitam, a tomada de decisões e ações fundamentais ao quantificar a eficiência e a eficácia de ações passadas” (p.56).

Deste modo, este sistema de avaliação tem a ver com a recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação de dados que sejam indicados para tal (Johnston & Clark, 2000).

Conforme Neely et al. (2005), um sistema de medição de desempenho, representa medidas ligadas ao mesmo, que sejam utilizadas para quantificar a eficiência e eficácia das ações de colaboradores ou responsáveis dentro de uma organização.

Visto que o desempenho não é só resultado das ações, mas também da forma como estas são realizadas, não é fácil compreender como é que na prática se avalia a “eficiência e a eficácia das ações”. Posto isto, Fitzgerald et al. (1991 como citado em Neely, et al.,2005) defendem que “o sistema de medição de desempenho para ser avaliado corretamente deve integrar a avaliação tanto dos resultados, como a avaliação dos comportamentos” (p.1243).

Para uma correta aplicação do sistema de avaliação, Chiavenato (2002) afirma que é necessário ter em conta o comportamento do colaborador em função do seu cargo, prestando atenção ao seu futuro potencial relativamente às qualidades e ao nível de excelência da pessoa avaliada.

Este sistema de avaliação é uma mais-valia, pois fornece elementos sobre gestão de pessoal e permite um maior controlo do sistema de lucros ou resultados (Pontes, 2008).

Seguindo o mesmo contexto Maddoux (2001) (Tabela 1), aponta os motivos pelos quais um sistema de avaliação pode ser um aspeto importante para uma organização estar bem planeada, e consequentemente, preparada.

#### ***Tabela 1- Benefícios de um Sistema de Avaliação***

|   |
|---|
| 1- Oferece conhecimento prático de forma a perceber-se como o trabalho deve ser feito e quem deve fazê-lo;  |
| 2- Com um bom relacionamento entre pares acerca das expectativas e resultados de trabalho, são originadas oportunidades para melhorar os métodos e surgem novas ideias; |

|   |
|---|
| 3- Os colaboradores deixam de sentir tanta ansiedade pois o trabalho de avaliação de desempenho é feito da melhor forma, dando a conhecer aos trabalhadores aquilo que vai ser feito nessa avaliação; |
| 4- Com os colaboradores a receberem feedback acerca do seu desempenho atempadamente, aumenta a produtividade dos mesmos;  |
| 5- Sendo os colaboradores reconhecidos pelo seu trabalho bem feito, isto faz com que estes trabalhem mais dessa forma;  |
| 6- Havendo uma boa comunicação tanto da parte dos colaboradores como da parte dos seus superiores, origina que os objetivos são melhor compreendidos e podem ser atingidos ou até excedidos.          |
| 7- Realizando sessões de avaliação regulares, impede que existam surpresas sobre como está a ser vista a qualidade do trabalho do indivíduo;  |
| 8- Conhecendo, aprendendo e praticando avaliações de desempenho, faz com que os colaboradores alcançam excelência para o avanço e melhoria de responsabilidades;                                      |

*Fonte: Elaboração própria através de dados obtidos de Maddoux (2001)*

Primeiramente é necessário que se definam exatamente os objetivos para se poder criar um sistema de avaliação de desempenho. Segundo Camara, et al. (2010) a importância dos sistemas de avaliação de desempenho é facilitar a implementação de uma estratégia organizacional aos gestores, para que estes selecionem os indicadores que reflitam melhor os objetivos desta estratégia. Caetano (2008) afirma que “os objetivos genéricos de um sistema de medição de desempenho são:

- 1) alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização;
- 2) melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação;
- 3) aumentar a sustentabilidade (social e económica) da organização;
- 4) dar feedback e orientação aos colaboradores sobre plano e carreira;
- 5) servir de base para decidir sobre recompensas, progressões, demissões e rescisões;
- 6) identificar necessidades de formação” (p.25).

Quando se começa a criar um sistema de avaliação de desempenho “é necessário identificar a estratégia da organização e estabelecer os objetivos gerais, do sector ou equipa e do colaborador para um determinado período de tempo” (Caetano, 2008, pp.81-82). Ainda segundo o mesmo autor, este

acredita que para cada objetivo devem ser “definidas as medidas de desempenho, a ponderação aplicar a cada objetivo, os parâmetros que permitirão averiguar se os objetivos foram ou não atingidos e os métodos de recolha de dados” (Caetano, 2008, pp.82-83). Para se criarem metas e medidas para os critérios de averiguação é importante ter em conta as seguintes características: “serem claras e facilmente compreendidas, estarem alinhadas com os objetivos e a estratégia da organização,” (Globerson, (1985), Maskell, (1989), como citados em Neely et al., 2005, pp. 1244-1245); “serem concebidas de modo a estimular a melhoria contínua em vez da simples monitorização, fornecer feedback rápido e adequado” (Maskell, (1989) como citado em Neely et al., 2005, p. 1245). Depois de tudo isto, torna-se determinante definir períodos de avaliação, frequência da avaliação, fontes e alvos de avaliação, se será oportuno ou não a realização de entrevistas e instrumentos para além dos prazos de homologação da avaliação (Caetano, 2008).

Tendo em conta as competências comportamentais e segundo os diversos autores dessa área (McClelland, 1976; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993, como citado em Cascão, 2005, p. 37), estes afirmam que competência é “(...) uma característica subjacente de um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou realização superior num trabalho ou situação”.

Numa visão diferente, as formas de comportamento podem ser individuais, tendo em conta a postura, a forma de agir, competências e atitudes pessoais no âmbito das suas funções (Silva, 2005). “As pessoas contribuem para a organização onde atuam com aquilo que sabem, com o que aprenderam nas instituições de ensino ou com a experiência de vida” (Robbins, 2003, p. 16). Para além do comportamento, é importante também referir as competências técnicas dos indivíduos, e estas tendo em conta Silva (2005), têm a ver com experiência prática, conhecimentos especializados e técnicos que são exigidos para o exercício das suas funções enquanto colaboradores.

Neste momento podem surgir recompensas, de forma a conseguir obter boas classificações de desempenho por parte dos colaboradores. Ainda assim, esta prática é vista por uns como incentivos para os avaliados, de forma a que estes se esforcem para atingir melhores resultados (Gates, (1999), Kaplan e Norton, (2001), Maisel, (2001) como citados em Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 119). Por outro lado, há outros autores que defendem o contrário, alegando que esta prática “(...) pode aumentar a subjetividade da avaliação e afetar negativamente o funcionamento do sistema” (Ho e McKay, (2002), Ittner et al., (2003) como citados em Franco-Santos e Bourne, 2005, p.119).

Primeiramente é necessário saber se o sistema de avaliação “integra as perspetivas das diferentes partes interessadas”, para depois se poder por em prática este sistema Maskell, (1989) como citado em Neely et al.,2005, p. 1245). Também se deve saber se há articulação entre “métodos de avaliação dos objetivos de trabalho e métodos de avaliação das competências do avaliado” (Caetano, 2008).



Se se procura que a implementação do sistema seja eficaz, devem ser seguidos alguns conselhos, neste caso, Franco-Santos e Bourne (2005), acreditam que para isso se siga a lógica “3 E’s - *Empower, Enable, Encourage*”. De acordo com isso, os mesmos autores defendem que para que isto corra bem, se integre “(...) toda a organização no desenvolvimento desse sistema de medição de desempenho” (p.118), ainda abordando o sucesso deste sistema, os autores acrescentam que “ (...) a gestão de topo deve assumir o compromisso de se envolver na implementação do sistema” (p.188). Na parte da implementação é necessário atender á comunicação verbal e não-verbal utilizada para esclarecer “(...) todos os aspetos relacionados com o funcionamento do sistema” (Kaplan & Norton, (2001), Bourne et al., (2002) como citados em Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 118). Depois de tudo isto, é importante que o sistema de avaliação do desempenho seja formalmente apresentado a todos os colaboradores, explicando o porquê de se fazer este tipo de avaliação, em que consiste, quais os passos da avaliação, “(...) quem vai avaliar quando e como” (Camara, 2012, pp. 113-115).

Seguidamente á implementação, os gestores responsáveis pelo sistema devem saber tornar dados em perceções (Meliones, (2000), Neely & Bourne, (2000), Smith e Goddard, (2002) como citados em Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 119). Isto quer dizer, que os gestores tendo em conta os dados obtidos devem saber interpretá-los, reconhecer as falhas e os benefícios e tomar decisões de melhoria no futuro. Posteriormente, é necessário saber o que foi feito e como foi feito para se poder integrar na rotina da organização, fazendo apenas ajustes. Tornando-se assim num sistema importante tanto para os gestores como para os colaboradores em geral (Frigo & Krumwiede, (1999), Mnoochetri, (1999), Bourne et al., (2000), Kennerley & Neely, (2002) como citados em Franco-Santos & Bourne, (2005, p. 119); Maskell, (1989) como citado em Neely et al., 2005, p. 1245).

De salientar também que é bastante importante haver um feedback sobre aquilo que está a ser avaliado, “(...) este pode ser positivo quando se refere a pontos fortes ou virtudes, mas negativo quando se apontam dificuldades e deficiências” (Rabaglio, 2008, p. 46). Independentemente do tipo de feedback dado ou recebido, é imprescindível que este seja sempre comunicado, pois só assim toda a gente tem a consciência do que se passa, do que se precisa melhorar ou mudar e os colaboradores podem crescer como pessoas e como profissionais melhorando e redirecionando atitudes (Rocha, 2001).

Porém a forma como o feedback é transmitido também é de extrema importância, quem o faz deve saber como fazer para que se entenda que se quer auxiliar o colaborador a crescer e não apenas recrimin-lo (Rabaglio, 2008).

### 3.4.1. Princípios Psicométricos da Avaliação

Como já foi referido anteriormente, a avaliação de desempenho tem de ser acordada por ambas as partes, e tem que ser credível, sem erros e de forma a medir o mais exatamente possível os parâmetros acordados primeiramente. Alguns autores referiram alguns parâmetros a seguir para uma boa avaliação de desempenho, são eles:

- **Fiabilidade:** Assim como refere Caetano (2008), “a fiabilidade exprime o grau em que os resultados obtidos a partir de um método de medida estão isentos de erro de medida, sendo, portanto, repetíveis” (p.17). Também Busby e Williamson (2000, como citados em Franco-Santos & Bourne, 2005), partilham a mesma ordem de ideias referindo que a fiabilidade tem a ver com o grau em que “as medições são repetíveis de várias maneiras” (p.117).
- **Validade:** Esta designação pode ter dois significados, como acreditam Almeida e Freire (1997), este termo pode significar se os resultados do teste estão a calcular exatamente aquilo que se pretende medir e pode também querer dizer que é o conhecimento que se tem sobre aquilo que se está a avaliar. Também na mesma ordem de ideias assim como afirmam Thorndike e Hagen (1977, como citados em Caetano, 2008), “a validade exprime o grau em que um instrumento de medida nos fornece informação relevante para a decisão a tomar” (p.23) referindo ainda que “averiguar a validade consiste em saber se o instrumento mede efetivamente aquilo que queremos medir, tudo o que queremos medir e nada mais do que aquilo que queremos medir” (p.23).
- **Exequibilidade:** Para a melhor aceitação do instrumento de avaliação é necessário que este seja facilmente interpretável e sem ambiguidades. De acordo com Thorndike e Hagen (1977, como citados em Caetano, 2008), “a exequibilidade diz respeito a fatores de economia, de conveniência e de interpretação que determinam se um instrumento de medida é adequado para uma aplicação” (p.43).

Quando se realiza um instrumento de avaliação de desempenho, pretende-se que este não contenha erros, então, isto desencadeia uma grande importância quando se fala de validade aceitável da avaliação, e isto resultou a que se identificasse os principais enviesamento que podem acontecer (Caetano, 2008). O avaliador irá fazer uma interpretação muito subjetiva, ainda que o sistema de avaliação seja com base em resultados reais e quantificáveis porque “há sempre uma parte da avaliação em que é necessário analisar comportamentos, competências e traços de personalidade” (Caetano, 2008, p. 63).

Desta forma, foi realizada a seguinte tabela, (Tabela 2) de forma a que se compreenda mais facilmente os erros mais comuns dos avaliadores:

**Tabela 2- Erros mais comuns dos Avaliadores**

|  |
|--|
| 1- Efeito de halo – relativamente a uma característica positiva do colaborador que levará ao avaliador a pensar nas restantes características da mesma forma (Cunha et al. 2010 );   |
| 2- Efeito de horm – é o contrário do efeito halo, ou seja, os mesmos autores defendem que se o avaliador tiver conhecimento de alguma característica negativa do avaliado vai levar o primeiro a pensar que as restantes características são também negativas (Cunha et al. 2010);   |
| 3- Erro de tendência central – acontece quando a avaliação está de forma constante limitada ao ponto médio da escala (Furnham, 2004, p. 87; Caetano, 2008, p. 65). O avaliador para não sofrer recriminações ou atrair conflitos, evita fazer distinções entre os colaboradores (Camara, 2012, p.83);  |
| 4- Restrição de amplitude – refere-se quando o avaliador utiliza constantemente os mesmos pontos da escala (Caetano, 2008, p. 65). Ou seja, enquanto que no erro anterior o avaliador utiliza sempre o ponto médio, neste erro é a tendência em classificar o avaliado sempre nos extremos da tabela (Caetano, 2008, p. 40);   |
| 5- Erro de leniência – este erro ocorre quando se verifica que o avaliador dá sempre classificações elevadas ao avaliado (Cunha et al. 2010);  |
| 6- Erro de severidade – neste caso, é exatamente o oposto do erro anterior, o avaliador dá sempre classificações baixas aos avaliados (Caetano, 2008, p. 40; 2008, p. 65; Camara, 2012, p. 83);  |
| 7- Estereótipos – o avaliador rege-se pelo facto de o avaliado pertencer a um determinado grupo ao invés de considerar especificamente o seu desempenho (Caetano, 2008. p. 66; Camara, 2012, p. 86);   |
| 8- Erro fundamental da atribuição causal – neste caso, quando o avaliador vai decidir tende a explicar as pontuações dadas com a motivação, esforço e capacidade do avaliado, não dando atenção a fatores contextuais. Desta forma, desencadeará no avaliado também argumentos de forma a explicar o seu mau desempenho, com fatores contextuais ou externos a ele e ao seu controlo (Furnham, 2004, p. 88; Caetano, 2008, p. 66); |

9- Erro de similitude – isto acontece quando o avaliador tem pontos em comum com o avaliado e lhe atribuí classificações mais elevadas devido a este facto (Furnham 2004, p.87).

10- Erro de comparação – este erro é característico quando o avaliador compara o desempenho do avaliado com o desempenho de outros avaliados, ao invés de o comparar com os critérios estipulados no instrumento (Caetano, 2008, p. 66; Camara, 2012, p. 86);

*Fonte: Elaboração própria através dos dados obtidos pelos diversos autores citados na tabela*

Com a tabela apresentada acima, verifica-se que os avaliadores cometem erros quando se trata de avaliar os colaboradores, pois apesar de seguirem um instrumento de avaliação existem sempre subjetividades que estes são incapazes de manter de lado, por isso, é importante conhecer os erros mais comuns destes para se poder detetar em processos seguintes.

### **3.4.2. Instrumentos de Avaliação de Desempenho**

Quando falamos de Instrumentos de Avaliação, falamos primeiramente em critérios de medida, que são utilizados e se são de carácter essencial para um sistema de avaliação de desempenho, pois assim como afirma Caetano (2008) “o desempenho é avaliado com base em critérios e medidas que visam diferenciar contributos elevados, médios ou fracos para a organização” (p.71). E para Neely et al. (2005), as medidas de desempenho caracterizam-se por serem “métricas utilizadas para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação” (p.1229), e devem estar de acordo com o contexto organizacional para assim poderem estimular uma ação.

Também dentro das medidas, existem medidas objetivas, e medidas subjetivas, que como descreve Walsh (2005), uma medida objetiva é aquela que pode ser verificada de forma independente em forma de quantidades ou percentagens (p.39). Ainda de acordo com o mesmo autor, este caracteriza as medidas subjetivas como medidas que não podem ser verificadas de forma independente, pois estão sujeitas a um julgamento pessoal, que são aquelas em que a forma de avaliar é através de escalas (p.39). Este autor pensou que de forma a minimizar estes efeitos devem ser feitas avaliações com vários avaliadores, como por exemplo, o superior hierárquico, a autoavaliação, ou a avaliação a pares, etc.

Já quando se trata de desenvolver o funcionamento da organização e as competências dos colaboradores, Franco e Bourne (2003 como citados em Tangen, 2005) defendem que as medidas devem ser definidas, fáceis de entender, mensuráveis, consistentes e aplicáveis. Também afirmam que é necessário estabelecer um pequeno conjunto de medidas onde se encontre o equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros. Tangen (2005), é da mesma opinião e ainda afirma “que uma boa medida

de desempenho é aquela que tem uma fórmula de fácil compreensão, que dá informação precisa sobre o que se pretende medir, quem é o alvo da avaliação, quem efetua a medição, quais os dados que vão ser utilizados e qual a frequência da medição” (pp.7-8).

Desta forma, são definidos quatro instrumentos de medida mais utilizados (Caetano, 2008, p.50; Camara, 2012, p.30) e que podem ser centrados:

**a) Na personalidade:** é “a abordagem mais antiga na questão da avaliação de desempenho”, sendo expressa em (Caetano, 2008, p.51) escalas ancoradas em traços: são as escalas mais tradicionais tendo sido desenvolvidas por Paterson em 1922. “Consistem na apresentação de traços resumidamente definidos e de linhas com números ou adjetivos que servem de âncora para o avaliador posicionar o avaliado na escala” (Caetano, 2008, p. 51). A principal vantagem é “ser preciso pouco tempo, tanto para a sua construção, como para a sua aplicação, além de permitir uma quantificação da avaliação”, (Caetano, 2008, p. 53). Apesar de tudo, estas escalas têm falta de qualidade psicométrica, pois são subjetivas por parte do avaliador e torna-se complicado verificar os erros de halo, tendência central, leniência e de severidade (Caetano, 2008, p. 53).

**b) Nos Comportamentos:** Na tentativa de dar resposta às abordagens tendo por base a personalidade, recorre-se a instrumentos baseados nos comportamentos dos avaliados (Caetano, 2008, p.53). Estes instrumentos podem ser:

- **Incidentes críticos:** surge em 1954 proposto por Flanagan, defendendo “que, para cada trabalhador, as chefias devem manter um registo atualizado de comportamentos positivos ou negativos que afetem decisivamente o êxito do trabalho individual ou coletivo” (Caetano, 2008, p. 53; 2008, p. 41). Caetano, (2008), ressalva que “no final da avaliação, esta lista de ocorrências deve ser discutida com o colaborador e a chefia deve indicar quais os comportamentos a manter e quais a eliminar” (p.54). Este método “tem a vantagem de dar *feedback* ao avaliado, mas consome muito tempo ao avaliador e além disso, não há uma quantificação do desempenho, não permitindo comparações (também não permite detetar erros de halo, tendência central, leniência e severidade)” (Caetano, 2008, p. 54);
- **Escalas de escolha forçada:** instrumento desenvolvido nas Forças Armadas Americanas aquando da II Guerra Mundial e “consiste em apresentar ao avaliador várias afirmações, sendo este obrigado a escolher apenas metade, que considere como as mais representativas do desempenho do avaliado” (Caetano, 2008, p. 55). Estas afirmações podem ter traços de personalidade ou comportamentos. Existe assim “uma redução dos erros de severidade, de leniência e de tendência central, contudo, não permite controlar o efeito de halo, nem permite que o avaliador dê ao avaliado um *feedback* específico” (Caetano, 2008, p. 57);

- **Escalas ancoradas em comportamentos:** estas escalas são “propostas por Smith e Kendall em 1963” (Caetano, 2008, p. 57) e consistem em “descrições precisas de comportamentos a adotar pelos colaboradores, onde cada grau da escala está associado um nível diferente de eficácia” (Caetano, 2008, p. 40). Desta forma as principais vantagens que se obtêm com estas escalas é que estas são capazes de “quantificar a avaliação, facilitar o *feedback* e permitir superar erros psicométricos” (Caetano, 2008, pp. 60-61);
- **Escalas de observação comportamental:** foram desenvolvidas por Latham e Wexley em 1977. Segundo Caetano (2008), “procuram medir a frequência com que o avaliado manifesta o comportamento descrito” (p.64). Para cada uma das descrições comportamentais relativas à função em causa, “o avaliador deve indicar numa escala de 1 a 5, a frequência com que o avaliado revela cada um dos comportamentos” (Caetano, 2008, p. 64);
- **Escalas de padrão misto:** foram propostas por Blanz e Ghiselli em 1972 (Caetano, 2008). Neste instrumento são dados exemplos comportamentais para cada dimensão e três níveis distintos de desempenho: “uma âncora descreve um desempenho acima da média, outra descreve um desempenho médio e a terceira descreve um desempenho abaixo da média” (Caetano, 2008, p. 62). O avaliador deve escolher aquele que melhor se adapta ao comportamento do avaliado;
- **Listas de verificação:** são da autoria de Carrol e Schneier em 1982, e “traduzem-se em listas de comportamentos ou traços de personalidade nas quais o avaliador deve assinalar os itens que mais se adequam ao avaliado” (Caetano, 2008, p. 67). Nestas listas “podem haver vários itens para a mesma dimensão e também se podem atribuir pesos diferentes a cada descrição, por isso, permitem uma pontuação global ou para cada dimensão” (Caetano, 2008, p. 67). Ainda assim, o autor defende que é fácil surgirem os efeitos de severidade e de leniência (p. 68).

**C) Centradas na comparação com os outros:** assim como afirma Caetano (2008), “o trabalho de cada um dos colaboradores é complementar ou concorrente entre si, por isso, é possível que o desempenho individual seja avaliado com base na comparação com os outros” (p.68). Neste tipo de abordagens, são utilizados três instrumentos:

- **Ordenação simples:** Consiste, segundo Caetano, (2008) em avaliar os indivíduos com o mesmo cargo ou cargos idênticos fazendo comparações ao longo de um período de tempo contínuo, do melhor para o pior (p. 42).
- **Comparação por pares:** Sousa et al (2006) descrevem que este instrumento como uma avaliação feita aos pares, ou seja, são comparados dois a dois e seguidamente é escolhido o melhor, depois é feita a contagem de quantas vezes o indivíduo ficou classificado como o melhor quanto ao desempenho. (Caetano, 2008, p. 69);

- **Distribuição forçada:** Nesta distribuição, agrupa-se os indivíduos que tenham graus de desempenho semelhantes, ou seja, cada grau contém uma percentagem de avaliados, que cabe ao avaliador decidir quais são. De acordo com Cascio (1982, como citado por Caetano, 2008), isto pode gerar a que “a percentagem que forçosamente corresponde a cada um dos graus segue uma distribuição normal, o que leva que a maior parte dos colaboradores seja avaliado na média” (p.69).

**D) Centradas nos resultados:** como o próprio nome indica, nesta abordagem “têm como principal critério de avaliação os resultados das atividades de cada avaliado” (Caetano, 2008, p. 70), podendo ser traduzida em duas técnicas:

- **Padrões de desempenho:** começa-se por definir aquilo que se espera que seja adequado para um determinado cargo, depois compara-se os resultados que o colaborador obtém, qualitativamente e quantitativamente. De acordo com Carroll e Schneier (1982 como citados por Caetano, 2008), “o padrão de desempenho pode ser definido a partir do desempenho anterior do próprio colaborador ou do desempenho de outros colaboradores com cargos idênticos” (p.71);
- **Gestão por objetivos:** instrumento proposto por Drucker que descreve os objetivos a alcançar durante um período de tempo, sendo estes previamente negociados entre o gestor e o colaborador. De acordo com Sousa et al (2006), os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados com os objetivos da organização, devem ainda ser “atingíveis, desafiantes em termos de dificuldade, relevantes para o cargo que o indivíduo ocupa, calendarizados e coordenados com os objetivos da organização e dos restantes colaboradores” (Caetano, 2008, p. 74; Camara, 2012, pp. 39-43).

Depois de ser referido Conceito de Desempenho, Comportamento Organizacional, Avaliação de Desempenho e definidos os Sistemas de Avaliação de Desempenho, Princípios Psicométricos da Avaliação e Instrumentos de Avaliação de Desempenho, segue-se um novo capítulo onde se irá realizar um enquadramento institucional e a caracterização da instituição de acolhimento.

## **4. Capítulo III - Enquadramento Institucional e Caracterização da Instituição de Acolhimento**

Irá ser iniciado um capítulo onde se irá fazer um enquadramento institucional, onde será explicado através dos Decretos-Lei o que é e para que serve uma IPSS e depois irá ser explicado mais detalhadamente a instituição onde recai este estudo.

### **4.1. Instituições Particulares de Solidariedade Social**

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) foram aprovadas pelo Decreto-Lei nº 119/8311 de 25 de Fevereiro, o qual define as mesmas como sendo apenas “as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio à integração social e comunitária;
- d) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- e) Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;
- g) Resolução dos problemas habituais das populações”<sup>12</sup>.

De forma a alcançar os seus objetivos e desenvolver as atividades a que se propõem, as IPSS podem revestir, nos termos do artigo 2º do Decreto- Lei nº 119/83, uma das formas jurídica:

- a. “Associações de solidariedade social;
- b. Associações de voluntários de ação social;
- c. Associações de socorros mútuos;
- d. Fundações de solidariedade social;
- e. Irmandades da Misericórdia”.



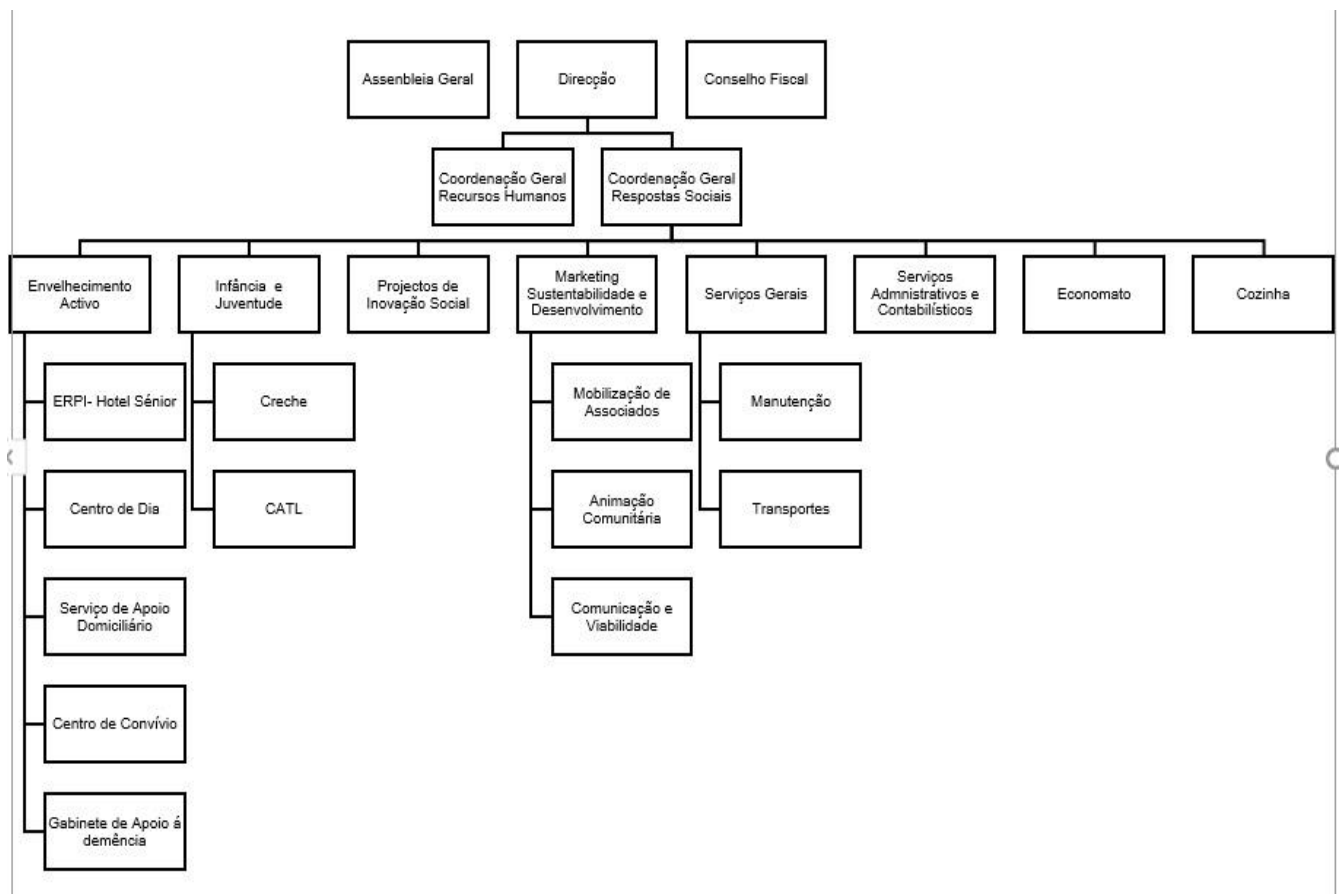
Tendo em conta os diferentes regimes jurídicos, mediante a sua constituição, todas as IPSS têm o direito de receber apoio estatal. Este direito está, desde logo consagrado no nº 5 do artigo 63º da Constituição da República Portuguesa que prevê que o “Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução dos objetivos de solidariedade social consignados”.

Também o artigo 4º do Estatuto das IPSS prevê que sejam estabelecidas parcerias com o Estado. Neste sentido, podem ser celebrados acordos de cooperação entre as IPSS e o Instituto de Segurança Social, I.P. que garantem a concessão direta de prestações em equipamentos e serviços à população.

## 4.2. Centro Social e Cultural de Carreço

### 4.2.1. Caracterização da Instituição

O Centro Social e Cultural de Carreço (CSCC) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sediada em Carreço, no Concelho de Viana do Castelo. Foi fundada a 19 de Maio de 1994, pelo atual Presidente da Direção juntamente com 22 sócios da Freguesia, sendo constituída pela Assembleia Geral, a Direção e o Concelho Fiscal. A Assembleia Geral é constituída por todos os sócios admitidos há pelo menos um ano, pelo Presidente e pelo 1º e 2º Secretário. A Direção é composta pelo Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro, Vogal e Conselho Fiscal que, por sua vez, é constituído pelo presidente e dois vogais. A duração do mandato dos corpos dirigentes é de três anos, ainda que estes só possam ser eleitos consecutivamente para dois mandatos para qualquer órgão da associação, salvo se a assembleia reconhecer expressamente que é impossível ou inconveniente proceder à sua substituição. Os titulares dos órgãos de gerência não podem desempenhar mais do que um cargo na mesma instituição em simultâneo. Para melhor entendimento, apresenta-se o organograma da Instituição:



Esquema 1- Organograma da Instituição

Fonte: Organograma retirado do CSCC

## 4.2.2. Objetivos, Missão, Visão e Valores

O âmbito de ação da instituição abrange a Freguesia de Carreço, bem como outras freguesias do Concelho de Viana do Castelo e de outros concelhos limítrofes.

A instituição tem como **objetivos** a proteção dos cidadãos na velhice e invalidez através de Centros de Dia, Assistência Domiciliar e Lares de Internamento; no apoio à infância e juventude através de Creches, Centros de Convívio e Organização de Atividades de Tempos Livres; no apoio à família; na promoção e proteção da saúde através da prestação de cuidados médicos e afins; e por fim na educação e formação profissional dos cidadãos.

É uma instituição que, através de diversas respostas sociais, de projetos de intervenção e de um leque diversificado de atividades culturais e privilegiando o trabalho em parceria, de forma inovadora e humana, tem como **missão** responder às necessidades da população, contribuindo assim para o desenvolvimento social e económico local e regional. Como **visão** pretende ser uma organização reconhecida pela sua dimensão associativa e cultural, pela qualidade dos serviços prestados à comunidade (particularmente à população mais carenciada), por uma gestão participada (forte envolvimento dos clientes e familiares), onde a procura da inovação e diversidade de serviços seja uma constante, tendo em vista a promoção da autonomia das pessoas e o desenvolvimento local e regional. De acordo com o regulamento interno da instituição o Centro Social e Cultural de Carreço rege-se por **valores**, tais como: a Integralidade (tratar o outro com Humanismo nas relações interpessoais que se estabelecem valorizando a integralidade da pessoa, tendo em vista o seu bem-estar individual e o bem-estar da comunidade em que se insere); a Transparência (disponibilizar à comunidade, explicações sobre os atos praticados pela Organização, de forma clara e concisa); a Proximidade/Participação (promover o permanente envolvimento de todos os atores na vida da Organização, fortalecendo as relações interpessoais e a capacidade de autossustentar soluções para os problemas coletivamente identificados); a Autonomia (promover a autossustentabilidade na medida em que todas as ações desenvolvidas pela Organização deverão contribuir para a coresponsabilização, independência e autodeterminação); a Qualidade/Responsabilidade (assumir diariamente, e de forma transversal, o compromisso da Excelência/Qualidade pela prestação dos serviços à comunidade garantindo a satisfação das suas necessidades e a sua coresponsabilização e autonomia) e a Cooperação (desenvolver relações de trabalho que proporcionem satisfação individual e coletiva no desempenho das funções de cada um, facilitando e privilegiando o estabelecimento de parcerias com outras Organizações locais, nacionais e internacionais).

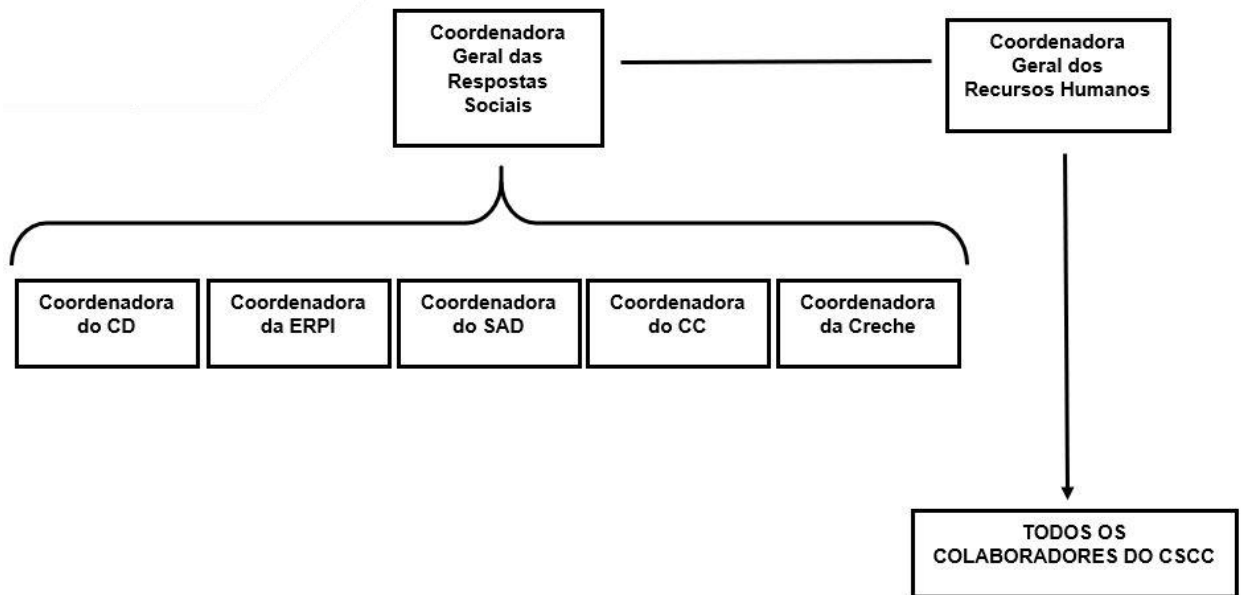
### **4.2.3. Respostas Sociais pertencentes ao CSCC**

O CSCC presta serviços à comunidade através das suas várias respostas sociais: Centro de Convívio (CC), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Centro de Atividades de Tempos Livres (ATL), Creche “O Papim”, um programa de Cantina Social, o Gabinete de Apoio à Pessoa com Demência e/ou seus Familiares/Cuidadores, o Centro de Dia e o Hotel Sénior que funciona como uma Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI).

### **4.2.4. Recursos Humanos Responsáveis pelas várias respostas sociais**

No que diz respeito aos recursos humanos responsáveis pelas várias valências, o CSCC é coordenado pelos seguintes colaboradores: Coordenadora Geral das Respostas Sociais (Serviço Social), Coordenadora do SAD (Serviço Social), Coordenadora do Centro de Dia (Serviço Social), Coordenadora do Hotel Sénior (Serviço Social), Coordenadora de Gestão e Recursos Humanos (Recursos Humanos), Coordenadora Pedagógica/Educadora e Coordenadora do Centro de Convívio (Criminologia). O CSCC integra ainda, uma enfermeira, duas gerontólogas, uma gestora, uma educadora, uma professora, uma ecónoma, quatro trabalhadores auxiliares, treze trabalhadores de ação direta, duas cozinheiras e quatro auxiliares de cozinha, cinco trabalhadores de ação educativa e um motorista.

A Coordenadora Geral das Respostas Sociais, a Coordenadora Geral de Gestão de Recursos Humanos, a Coordenadora do CC, a Ecónoma e a Técnica de Gestão e Contabilidade encontram-se todas no edifício onde funciona o Hotel Sénior, pois é aqui que se encontram os serviços administrativos e a direção da instituição.



*Esquema 2 - Distribuição de Funções*

*Fonte: Elaboração Própria*

No esquema apresentado acima (Esquema 2), mostra como estão distribuídas as funções quando se fala de coordenação. A Coordenadora Geral das Respostas Sociais está encarregue de coordenar as coordenadoras de cada resposta social, e a Coordenadora Geral dos Recursos Humanos tem como funções tudo o que diz respeito á área de recursos humanos e por isso a todos os colaboradores do CSCC.

#### **4.2.5. Apresentação detalhada das respostas sociais**

Relativamente ao CC de Amonde, é uma resposta social que pretende contribuir para a prevenção da solidão e isolamento, incentivando as pessoas idosas a participar na vida social da freguesia, de modo a que seja possível contribuir para a manutenção dos clientes no seu meio natural de vida. Esta resposta social pretende fomentar as relações interpessoais e intergeracionais e contribuir para retardar ou evitar o internamento em instituições desenvolvendo atividades de convívio (fomentando as relações interpessoais e entre gerações), serviço de lanche e promoção da ocupação de tempos livres (a partir de ateliês de cinema/vídeos, novas tecnologias, tradições, trabalhos manuais, lúdico, estimulação cognitiva, costura, culinária, ginástica e rastreios de enfermagem). Apresenta também atividades como passeios diversos, festas temáticas, intercâmbios interinstitucionais e intergeracionais, apoio na aquisição de bens e serviços, fisioterapia, acompanhamento a consultas, ateliê de sensibilização e ainda consultas de psicologia. Em

termos do perfil dos seus clientes, apenas são admitidas pessoas com idade igual ou superior a 65 anos ou pessoas com menos de 65 anos (através de situações justificativas) e em risco (social, económico, vítimas de isolamento, vítimas de maus tratos e em condições habitacionais em degradação). O funcionamento desta resposta social decorre de segunda a sexta-feira das 14:00 às 18:00 horas.

No que diz respeito ao SAD, esta é uma resposta social que visa a prestação de cuidados individualizados no domicílio, a indivíduos e famílias quando, por motivos de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades de vida diária. O SAD pretende contribuir para a promoção da qualidade de vida das pessoas, promover a permanência no seu meio habitual de vida, prestar cuidados e serviços adequados, assegurar um atendimento individual e personalizado, promover a dignidade da pessoa, contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo, promover o aproveitamento de oportunidades e prevenir qualquer situação negativa, promover o desenvolvimento e autonomia, progredir na intergeracionalidade e facilitar os acessos a serviços da comunidade. Esta resposta social apresenta como serviços o fornecimento de refeições, com atenção à prescrição médica; cuidados de higiene; tratamento de roupa; higiene habitacional; atividade de animação e socialização; acompanhamento e transporte; formação e sensibilização dos familiares; aquisição de bens, géneros alimentícios e serviços da comunidade; realização de pequenas reparações; confeção de refeições no domicílio e serviço de enfermagem. O seu funcionamento decorre de segunda a sexta-feira das 08:00 às 18:00 horas e aos fins-de-semana e feriados das 08:00 às 16:00 horas. Encerra dia 1 de janeiro, segunda-feira de páscoa, 25 e 31 de dezembro. Esta resposta social conta com 7 Colaboradores (ajudantes de ação direta) e a Coordenadora (Serviço Social).

O Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL) é uma resposta social de apoio à comunidade que se destina a proporcionar atividades pedagógicas e de lazer a crianças com idades compreendidas entre os 6 e os 14 anos. Para além de cobrir a diferença entre o horário escolar e o horário laboral dos pais, apoia as crianças no processo de aprendizagem através do acompanhamento nos trabalhos escolares, estudo acompanhado, atividades lúdicas, contribuindo para o sucesso escolar das crianças. Para isso disponibiliza serviços e atividades lúdicas/pedagógicas; alimentação, nomeadamente o lanche; assistência medicamentosa; orientação nos trabalhos de casa; almoços nas interrupções letivas; época balnear e quando possível transporte na época balnear. Durante as interrupções letivas, o ATL oferece um programa de visitas, passeios, idas à praia/piscina, e atividades que vão de encontro aos interesses e necessidades das crianças. O funcionamento do ATL decorre das 08:00 às 18:30 horas em períodos não letivos e das 07:30 às 19:30 horas em períodos letivos. Esta resposta encerra para limpeza e férias a 24 de dezembro, segunda-feira de páscoa e outros feriados.

Relativamente à Creche, é uma resposta social de natureza socioeducativa, vocacionada para o apoio à família e à criança, destinada a acolher crianças até aos 3 anos de idade, durante um período correspondente ao impedimento dos pais ou de que exerça as responsabilidades parentais. Pretende facilitar a conciliação da vida familiar e profissional do agregado familiar, colaborar com a família nos cuidados e responsabilidades educativas, assegurar um atendimento individual às especificidades de cada criança, prevenir e despistar qualquer inadaptação, deficiência ou situação de risco, favorecer a formação e desenvolvimento equilibrado da criança, incumbir hábitos de higiene e de defesa de saúde e promover a articulação com outros serviços. Como serviços prestados, a creche abrange a nutrição e alimentação adequada; saúde, assegurando o desenvolvimento da criança; sono, proporcionando tempos de repouso e de bem-estar; cuidados de higiene pessoal; atividades pedagógicas, lúdicas e de motricidade adequadas a cada criança; desenvolvimento pessoal e social; disponibilização de informação à família; atividades extras, com interesse dos pais; administração de medicamentos, com autorização prévia dos pais. O funcionamento ocorre das 07:30 às 19:30 horas, sendo que sempre que as crianças sejam levadas mais tarde que a hora marcada será aplicada uma multa de 20€. A creche encerra nos últimos três dias úteis do mês de agosto, para limpeza e aos sábados, domingos, feriados nacionais e municipais (exceto na sexta-feira santa), segunda-feira de páscoa, 24 e 31 de dezembro.

No que diz respeito à Cantina Social, não é uma resposta social, mas sim um programa no qual vão sendo renovados os contratos existentes. Esta resposta social tem como objetivos reforçar a capacidade e utilização da cantina, alargando a tipologia de serviços a um maior número de agregados familiares em dificuldades económicas. E consequentemente, garantir e/ou auxiliar as famílias que mais necessitam, o acesso a refeições diárias. Este serviço apoia 15 famílias que se encontram em precaridade económica, o que dá um total de 60 refeições diárias (o que pode variar, devido à necessidade de almoço e/ou jantar). O funcionamento ocorre de segunda a domingo, encerrando no dia 25 de dezembro, 1 de janeiro, domingo e segunda de páscoa. Esta resposta social admite famílias em precaridade económica, que têm ou não filhos ou famílias monoparentais. As famílias são admitidas pela coordenadora responsável pela resposta social ou através do encaminhamento por parte de outras instituições parceiras do CSCC, quando estas se apresentam cheias.

O Gabinete de Apoio à Pessoa com Demência e/ou seus Familiares/Cuidadores surge com o intuito de prestar auxílio às pessoas idosas que sofrem desta doença, bem como aos seus Familiares e/ou Cuidadores. Inclui um Gabinete de Atendimento a Pessoas com Doença de Alzheimer, incluindo ainda um serviço de Consultas Psicológicas especializadas, alargadas à comunidade destinadas a diferentes populações com necessidades específicas. Esta resposta social tem como objetivos o apoio Psicológico a pessoas com Doença de Alzheimer e/ou outras Demências e seus Familiares e/ou Cuidadores; Implementação de Programas de Estimulação Cognitiva, com o intuito de retardar o avanço gradual da Demência; Avaliações Cognitivas; Obtenção de dados que permitam compreender melhor a Doença de

Alzheimer e outras Demências, bem como os respetivos cuidados prestados pelos cuidadores; Prevenção da sobrecarga psicológica associada ao ato de cuidar; Intervenção Psicológica especializada alargada à comunidade; Contribuir para o bem-estar e qualidade de vida da comunidade e realização de Formações e ações de sensibilização. Esta valência encontra-se encerrada devido á ausência de uma psicóloga para realizar o serviço.

Relativamente ao CD, esta é uma resposta social que visa a prestação de cuidados individualizados e personalizados a indivíduos e famílias quando por motivos de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporariamente ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou atividades de vida diária. Assim, esta resposta social pretende valorizar a partilha de conhecimentos e experiências pessoais dos seniores, bem como, proporcionar auxílio na satisfação das necessidades básicas pessoais, terapêuticas e socioculturais, permitindo desta forma a manutenção dos mesmos no seu meio sociofamiliar. Para responder da melhor forma às necessidades dos clientes, o CSCC recorreu ao restauro de outro edifício composto por uma cozinha, uma sala de refeições, uma sala de arrumos, instalações sanitárias para cada sexo, uma sala de estar e convívio, um minibar, uma receção, um terraço e um segundo andar onde se encontram os gabinetes das responsáveis pela resposta social. O CD pretende incentivar à permanência do idoso no seu meio natural; proporcionar serviços adequados às suas necessidades biopsicossociais das pessoas idosas; assegurar atendimento individual e personalizado em função das necessidades específicas de cada pessoa; promover a dignidade da pessoa e as oportunidades para a estimulação da memória, do respeito pela história de vida, cultura e espiritualidade pessoal e pelas suas reminiscências e vontades conscientemente expressas; contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo; promover o aproveitamento de oportunidades de saúde e de aprendizagem ao longo da vida; prevenir e despistar qualquer inadaptação, deficiência ou situação de risco; promover as relações intergeracionais e o envolvimento na comunidade. Para tal disponibiliza os seguintes serviços: atividades socioculturais, lúdico-recreativas, de motricidade e de estimulação cognitiva; nutrição e alimentação; administração de fármacos quando prescritos; articulação com os serviços locais de saúde, quando necessário; cuidados de higiene pessoal; cuidados de imagem; jantar; higiene habitacional; tratamento de roupa e transporte. Como é referido no regulamento interno, esta valência não só admite clientes com idade igual ou superior a 65 anos, mas também com idade inferior desde que a situação familiar, socioeconómica, de saúde ou de isolamento justifique o apoio deste serviço. Assim os destinatários usufruem do respeito pela sua identidade pessoal e reserva de intimidade privada e familiar, bem como pelos seus usos e costumes; ser tratado com consideração, reconhecimento da sua dignidade e respeito pelas suas convicções religiosas, sociais e políticas; obter a satisfação das suas necessidades básicas, físicas, psíquicas e sociais, usufruindo do plano de cuidados estabelecido e contratado; ser informado das normas e regulamentos vigentes; gerir os seus rendimentos e bens com o apoio da Instituição, sempre que possível e necessário e quando solicitado pelo mesmo; participar em todas as atividades, de acordo com os seus interesses e possibilidades; ter acesso à ementa mensal,



sempre que os serviços prestados envolvam o fornecimento de refeições; a inviolabilidade da correspondência; à articulação com todos os serviços de comunidade, em particular com os da saúde. Por outro lado, os clientes devem colaborar com a equipa do Centro de Dia na medida das suas capacidades, não exigindo a prestação de serviços para além do plano estabelecido e contratualizado (se houver novas necessidades, pode justificar-se a revisão do contrato de prestação de serviços); tratar com respeito e dignidade os funcionários do Centro de Dia e dirigentes da Instituição; cuidar da sua saúde e comunicar a prescrição de qualquer medicamento que lhe seja feita; participar na medida dos seus interesses e possibilidades, nas atividades desenvolvidas; proceder atempadamente ao pagamento da mensalidade, de acordo com o contrato previamente estabelecido; observar o cumprimento das normas expressas no Regulamento Interno do Centro de Dia, bem como de outras decisões relativas ao seu funcionamento; comunicar por escrito à Direção, com 15 dias de antecedência, quando pretender suspender o serviço temporária ou definitivamente. O funcionamento de Centro de Dia decorre de segunda a sexta-feira, das 08:00 às 19:00 horas (no verão) e das 08:00 às 18:30 horas (no inverno). Encerra no dia 1 de janeiro, segunda-feira de páscoa, 25 e 31 de dezembro. Esta resposta social conta com 3 funcionários (auxiliares de ação direta) e a Coordenadora (Serviço Social). De salientar que, esta valência apenas conta com estes colaboradores pois os colaboradores de SAD quando não estão em domicílios prestam auxílio nas tarefas desta resposta social.

Relativamente ao Hotel Sénior, este funciona como uma Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, pelo que consiste numa resposta social que garante o conforto dos seus clientes, 24 horas por dia, todos os dias do ano. Esta resposta social pretende prestar cuidados de ordem física e apoio psicossocial; potenciar as relações intergeracionais e a integração da comunidade; proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas; contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo; criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar; potenciar a integração social; contribuir para a melhoria da qualidade de vida e promover a autonomia. Para o cumprimento dos seus objetivos, o Hotel Sénior assegura alojamento duplo ou individual, de acordo com a disponibilidade; alimentação (pequeno-almoço, almoço, lanche, jantar e ceia), de acordo com cada necessidade dos residentes, a sua dieta e as prescrições médicas; higiene e conforto pessoal, como a higiene oral, higiene íntima, banho, mudança de fraldas e posicionamentos; tratamento de roupas, como roupas de cama e toalhas que são fornecidas e substituídas pela instituição quando esta o ache pertinente, as restantes os residentes terão disponível um serviço de lavandaria externa; cuidados de saúde em qualquer situação que seja necessário, sendo que a instituição encaminhará os clientes para os serviços adequados, cobrando ao quilómetro, sobre a taxa já estipulada se for fora do distrito, (os cuidados primários são disponibilizados diariamente pela enfermeira da instituição); o apoio psicossocial/ocupação/convívio com atividades socioculturais e recreativas, físicas e geriátricas, biblioteca e assistência religiosa, divulgado num plano de atividades ocupacionais anualmente e um semanalmente. Para além destes, são realizados serviços complementares (consoante o pagamento) como: consultas de especialidade, intervenções cirúrgicas, fisioterapia, taxas moderadoras (serviços de transporte,

bombeiros), próteses dentárias e oculares, fraldas e pensos, medicação, bombeiros e cabeleireiro, lavagem do vestuário e outros pedidos pelos residentes e não contemplado pela instituição. No que diz respeito ao serviço de refeições, são todas servidas no refeitório ou outros locais dependendo das necessidades dos clientes. As ementas são afixadas previamente num sítio visível, sendo elaborada de acordo com a dieta de cada residente e da prescrição médica. O horário das refeições é o seguinte: pequeno-almoço às 08:45, o almoço às 11:30 horas (para residentes dependentes) e 12:00 horas (para residentes independentes), o lanche às 16:00 horas, jantar às 19:00 horas e a ceia às 22:00 horas. É proibido os residentes terem nos quartos qualquer bebida alcoólica ou outras substâncias prejudiciais para a sua saúde. Quando os familiares quiserem trazer comida terão de entregar aos auxiliares de ação direta com a respetiva identificação do residente. Esta resposta social tem ao seu serviço 8 colaboradores (auxiliares de ação direta), e a Coordenadora (Serviço Social).

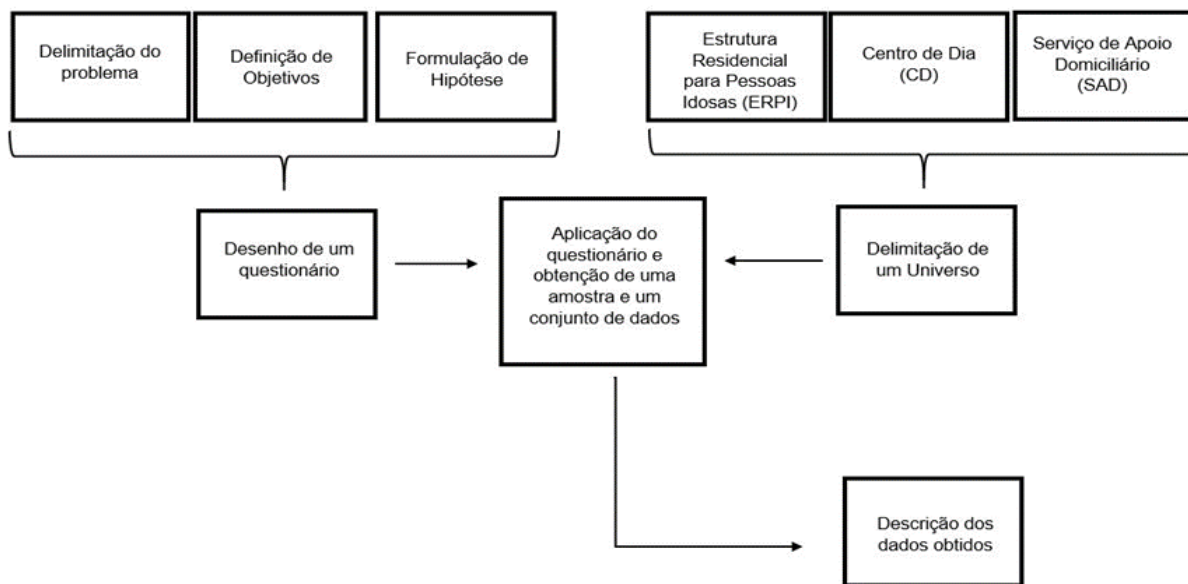
Torna-se ainda importante referir que só foram consultados os regulamentos internos de duas respostas sociais, o Hotel Sénior e o Centro de Dia. A investigadora sendo uma colaboradora da instituição, só trabalhou e teve acesso aos documentos das valências onde esteve. Foram aplicados questionários aos colaboradores da resposta social de SAD pois estes também intervinham na rotina e tarefas do CD e algumas vezes do Hotel Sénior e então para se avaliar o desempenho foi também necessário integrar no estudo estes funcionários.

## 5. Capítulo IV - Aplicação Prática

### 5.1. Metodologia Utilizada

Tendo em conta o termo metodologia, sabe-se que este se refere á “descrição e análise dos procedimentos e técnicas específicas para a recolha e análise de dados, ás suas potencialidades e limites, bem como aos pressupostos subjacentes á sua aplicação”. Sucintamente, é o caminho que se percorre para se atingir um determinado fim (Gil, 1995, p.27).

Desta forma, apresenta-se seguidamente um esquema que permite perceber com mais clareza o caminho traçado para a obtenção de dados:



Esquema 3 - Caminho traçado para a obtenção de dados

Fonte: Elaboração Própria

O presente estudo, foi realizado numa estratégia de investigação sob a forma de estudo de caso. Este estudo, é utilizado para analisar um ou vários objetos, detalhada e aprofundadamente, visando contribuir para aumentar a compreensão de acontecimentos (Gil, 2007).

A estratégia de recolha de dados, foi considerada a mais apropriada, uma vez que existia a necessidade de investigar o ambiente no seu estado natural, recolhendo e analisando as informações da

Instituição e colaboradores. Ao longo deste estudo a recolha de dados foi realizada através de pesquisa documental, de observação participante e de questionários realizados aos colaboradores e sua chefia.

Quando se realiza um estudo de caso é sempre necessário utilizar mais de uma técnica de recolha de dados para o estudo não ficar subordinado á subjetividade do investigador e garantindo a qualidade dos resultados obtidos (Gil, 2007). Por isso, vai ser aliada uma observação participante aos resultados obtidos com os questionários efetuados.

Como a investigadora era também colaboradora do CSCC, durante o período de tempo em que este projeto ocorreu, foi conveniente utilizar este tipo de estudo de caso, pois a experiência dos colaboradores era importante e como afirmam Pelto e Sprandley, citados por Leininger (1985), este é o melhor método para descobrir as essências, os sentimentos, atributos e significados do fenómeno em estudo.

Para além da estratégia de realizar um estudo de caso, foi também considerado apropriado pela investigadora, recolher dados através da observação participante. Assim sendo, importa referir o que é este tipo de observação.

De acordo com Spradley, 1980, como citado em Correia, 2009, na abordagem por “Observação participante” há que realçar que os objetivos vão muito além da mera descrição dos componentes de uma situação, acrescentando a isto, a identificação do sentido, a orientação e a dinâmica de cada momento. Face à intersubjetividade presente em cada período de tempo, a observação em situação permite e facilita a apreensão do real, uma vez que estejam reunidos aspetos essenciais em campo.

Bogdan e Taylor, 1975 como citado em Correia, 2009, definiram “Observação participante” como uma investigação em que fazem parte as interações sociais intensas, entre investigador e sujeitos, onde no meio destes, os dados são recolhidos de forma sistematizada.

A expressão “Observação Participante” tende ainda, de acordo com Lapassade, 2001, como citado em Correia, 2009, a designar o trabalho de campo no seu conjunto, desde a chegada do investigador ao campo de pesquisa, quando inicia negociações para conseguir acesso a este e se continua numa visita prévia, com o reconhecimento do espaço ou campo de observação. Pode conjugar o estatuto de investigador/observador, mesmo que seja conhecido por uma parte do grupo, sendo que este trabalho de campo continua em cada momento/“tempo” de presença da investigadora e até que esta o abandona depois de uma estadia mais ou menos longa.

Tendo em conta a utilização da observação participante, este estudo é de natureza qualitativa que segundo Leininger (1985) a metodologia qualitativa visa, essencialmente, documentar e interpretar a totalidade do que está a ser estudado num contexto particular, sob o ponto de vista das pessoas envolvidas. Isto inclui, segundo a autora, a identificação, estudo, análise objetiva e subjetiva dos dados, de modo a conhecer o mundo interno e externo das pessoas, através, não apenas da ótica do pesquisador, mas, essencialmente dos informantes enquanto coparticipantes das informações adquiridas e, portanto, coautores dos conhecimentos produzidos.

Para além disto, trata-se também de um estudo descritivo pois tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenómeno (Gil, 1999, como citado em Costa, 2013). Um estudo descritivo apresenta dois princípios: a descrição de um conceito relativo a uma população e a descrição das características de uma população no seu conjunto (Fortin, 2003, como citado em Costa, 2013). Desta forma com este tipo de estudo, consegue-se denominar, classificar e descrever uma população ou conceptualizar uma situação.

Neste caso importa ainda referir que o estudo realizado, é um estudo exploratório, pois não existe nada feito nesta instituição que pudesse ter ajudado a investigadora a desenvolver o seu projeto. Assim como afirma Yin (2005) “um estudo de caso é exploratório quando se conhece muito pouco da realidade em estudo e os dados se dirigem ao esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos da realidade”.

Também neste estudo são elaborados dois questionários, um para os ajudantes de ação direta e outro para os coordenadores das várias respostas sociais do CSCC. A construção de um questionário, segundo Aaker et al. (2001), é considerada uma “arte imperfeita”, dado que não existem procedimentos exatos que garantam que os seus objetivos de recolha de dados sejam alcançados com boa qualidade. Ainda segundo o autor, fatores como o bom senso e experiência do investigador podem evitar vários tipos de erros em questionários, como por exemplo, as questões ambíguas, potencialmente prejudiciais, dada sua influência na amplitude de erros.

Os tipos de questões utilizadas definidas pelo investigador são as questões de escolha múltipla, e neste tipo de questões como em todas as outras existem vantagens e desvantagens. As vantagens que se podem apresentar deste tipo de questões são: Facilidade de aplicação, processo e análise; Facilidade e rapidez no ato de responder; apresentam pouca possibilidade de erros; diferentemente das dicotômicas, trabalham com diversas alternativas. Relativamente às desvantagens estas são: Exigem muito cuidado e tempo de preparação para garantir que todas as opções de resposta sejam oferecidas; se alguma alternativa importante não foi previamente incluída, fortes distorções podem ocorrer, mesmo quando é

oferecida a alternativa "Outros. Quais?"; O respondente pode ser influenciado pelas alternativas apresentadas (Amaro et al., 2005)

É importante também referir a forma como se procedeu ao preenchimento dos questionários. Existem duas formas de preenchimento, o de administração direta em que fica a cargo do respondente e de administração indireta, onde o inquiridor regista a informação fornecida pelo respondente (Quivy & Campenhoudt, 1998: 188, como citado em Maciel, O. et. al 2014). Neste caso específico, a forma de administração utilizada foi a que fica a cargo do inquiridor.

O facto de se fazer uma investigação através de inquérito por questionário revela algumas fragilidades. As limitações mais usuais podem ser relativamente aos métodos de amostragem não aleatórios sendo que nesses casos não é possível garantir a representatividade dos indivíduos inquiridos, o que faz com que se obtenha conclusões do estudo que só se aplicam, em rigor, á amostra. Os elevados níveis de não resposta ao questionário ("não sabe" ou "não responde") podem fazer com que não se alcance o tamanho considerável e assim enviesada. Finalmente, a impossibilidade de estabelecer relações causais entre as variáveis restringe os resultados da investigação a uma descrição de dados, que é o caso deste estudo (Maciel, O. et. Al 2014).

### **5.1.1. Recolha de Dados**

Para a realização deste projeto, foi necessário recolher informação, como já foi referido, decorreu através de pesquisa documental, observação participante e questionários individuais aos colaboradores e sua chefia.

A pesquisa documental desenvolveu-se através da consulta do Regulamento Interno da instituição e Plano Anual das Atividades.

Foram também consultados vários documentos de registo utilizados na instituição, entre os quais registo de tratamento aos utentes e todos os registos relativamente ás atividades de animação. Com isto, foi possível formular diferentes diretrizes das diferentes categorias profissionais permitindo formular as questões dos formulários.

Os questionários aplicados aos colaboradores, estão organizados da seguinte forma: primeiro um questionário sociodemográfico, depois os seguintes grupos de perguntas: Adaptação e Melhoria Contínua; Conhecimentos Especializados e Experiência (este grupo de perguntas é exclusivo para os auxiliares de ação direta); Iniciativa e Autonomia; Orientação para os Resultados; Relação com o Utente; Responsabilidade e Compromisso com o Serviço; Trabalho de Equipa e Cooperação (exclusivo para

auxiliares de ação direta) (Anexo 1). O questionário para os coordenadores (Anexo 2) foi organizado da mesma forma, porém foram colocados dois grupos de perguntas específicas para esta categoria, são elas: Capacidade de Análise e Interpretação; Liderança e Coordenação.

Uma vez que o investigador fez parte dos colaboradores da instituição durante 1 ano (de janeiro de 2017 a janeiro de 2018), a observação participante, decorreu de forma natural. A participação em várias tarefas/atividades foi o principal meio de observação facilitando desta forma a posterior descrição detalhada das funções dos colaboradores pretendidos para este estudo.

## **5.1.2. Descrição de Objetivos**

Neste projeto de Avaliação de Desempenho, são definidos os objetivos a avaliar, para cada categoria profissional. Os objetivos, incluindo indicadores de medida e critérios de superação que se seguem, serão os propostos aos colaboradores conforme data de início da implementação para discussão dos mesmos. A fixação e a qualidade dos objetivos a avaliar são aspetos extremamente importantes no decorrer do processo, uma vez que estes devem obedecer a determinadas características. Os objetivos devem ser consistentes com a estratégia da organização e impulsionadores de ótimos desempenhos, devendo para o efeito reunir cumulativamente um conjunto de vários fatores, integrados no acrónimo SMART: Specific (específico), Measurable (mensurável), Achievable (alcançável), Realistic (realista), Time-bound (com prazo) (Cunha, et al., 2010, p. 523).

Para Bilhim, F. (2009) “a avaliação dos resultados obtidos num determinado quadro de referência temporal, sendo a gestão por objetivos a abordagem que melhor ilustra este instrumento de avaliação em que a chefia e o colaborador fixam objetivos para determinado período (p.263). O mesmo autor refere ainda que “deste modo a avaliação consiste numa comparação entre as referências fixadas e os resultados obtidos” (p.263).

De forma clara e sucinta, “os objetivos são os resultados/metastas devidamente mensuráveis, relacionados com o desenvolvimento de uma atividade específica, desempenhada por um funcionário ou por uma equipa num determinado período de tempo” (Manual de Apoio, 2004, p. 14).

Todos os objetivos foram definidos tendo em consideração as funções realizadas em cada categoria profissional, passíveis de mensuração, e as tidas como fundamentais para o bom funcionamento da Instituição, ou seja, as tarefas diárias ou indispensáveis e de maior responsabilidade.

Neste sentido, o termo função pode ser tido como, uma parte da organização que tem um grupo de deveres e responsabilidades que a tornam individual e diferente das outras funções, portanto, “os deveres e responsabilidades de uma função pertencem ao colaborador que a desempenha,

proporcionando os meios pelos quais este contribui para o alcance dos objetivos da organização” (Chruden & Sherman (1963), citados por Chiavento (2009), p. 231).

Para cada objetivo foram estabelecidos diversos indicadores de medida, relação entre o previsto e o verificado, tempo despendido, supervisão do superior hierárquico entre outros. Da mesma forma, definidos critérios de superação, correspondentes a cada objetivo, como a redução do número de reclamações.

Desta forma, apresentam-se os objetivos definidos, salientando a existência de objetivos iguais atribuídos às diferentes categorias profissionais, uma vez que, algumas tarefas são realizadas por mais que uma categoria profissional.

Relativamente à categoria profissional de Ajudante de ação direta, os objetivos definidos foram:

1. Proceder diariamente, de acordo com o seu horário de trabalho, aos cuidados de higiene e conforto dos utentes, tendo em conta as necessidades individuais dos mesmos.
2. Assumir os seus erros, tendo em conta as informações das coordenadoras e tentar proceder de forma correta em seguida.
3. Possuir conhecimentos\experiência profissional no cuidado com os idosos.
4. Procurar soluções corretas de forma autónoma e compartilha-la com a coordenadora da resposta.
5. Gerir o tempo de trabalho para executar todas as tarefas nos prazos estipulados.
6. Prestar informação correta sobre os utentes.
7. Cumprir o regime de horário de trabalho.
8. Conseguir trabalhar em equipa.

No que concerne à categoria profissional Diretor de serviços/técnico, os objetivos foram:

1. Ter curso universitário na área social ou do envelhecimento;
2. Analisar os problemas de forma crítica e lógica recolhendo informação para a solução dos mesmos.
3. Tentar sempre que faz uma crítica, fazê-la de forma construtiva.
4. Apresentar soluções exequíveis e em tempo útil.
5. Responsabilizar-se pelos objetivos a serem atingidos pela Instituição.
6. Propor medidas para melhorar a produtividade e reduzir os custos.
7. Prestar informações corretas sobre os utentes.



8. Cumprir o regime de horário de trabalho.

Depois de definidos os objetivos daquilo que é pretendido avaliar neste estudo, segue-se o seguinte capítulo onde serão descritos os dados daquilo que foi possível apurar com os questionários aplicados aos auxiliares de ação direta e aos coordenadores.

## **6. Capítulo V - Resultados**

Neste Capítulo serão apresentados os resultados obtidos e é feita uma análise dos mesmos para uma melhor compreensão dos valores. Assim sendo, inicialmente serão apresentados os resultados sociodemográficos, depois os dados obtidos em conjunto (auxiliares e coordenadores) e por fim os resultados específicos para cada categoria profissional. Estes resultados foram obtidos através de dois questionários realizados, um para os Auxiliares de Ação Direta (Anexo 1) e outro para os Coordenadores (Anexo 2).

### **6.1. Análise dos Resultados Obtidos**

#### **Análise Sociodemográfica**

Nesta parte os dados aqui apresentados serão os dados sociodemográficos dos colaboradores do CSCC, tanto os auxiliares de ação direta como os coordenadores. Foram aplicados questionários a 6 Coordenadores e 18 Auxiliares de Ação Direta.

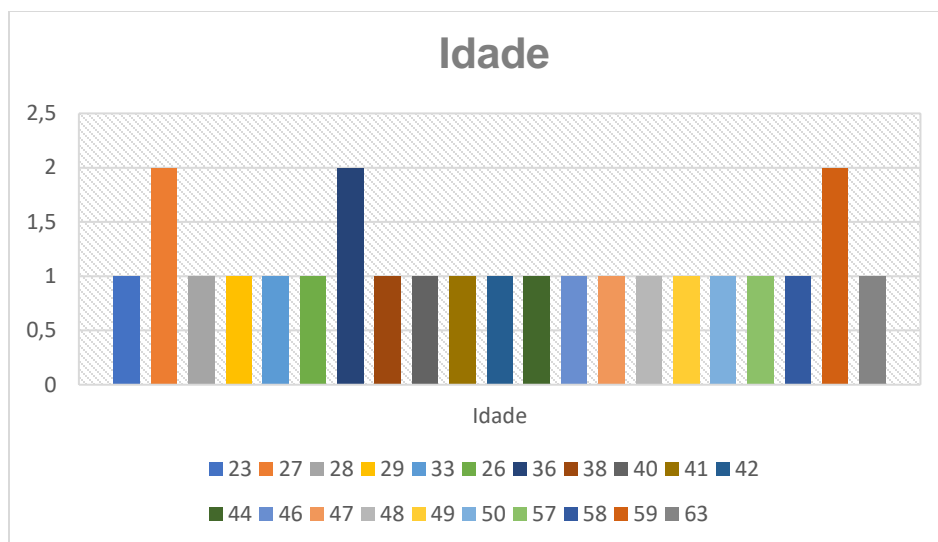


Gráfico 1- Idade

Fonte: Elaboração Própria

No gráfico acima apresentado, são referidas as idades dos colaboradores da Instituição. As idades vão desde os 23 até aos 63 anos. Podemos ainda constatar que os 59 anos, os 36 anos e os 27 anos são as idades que se repetem entre os funcionários.

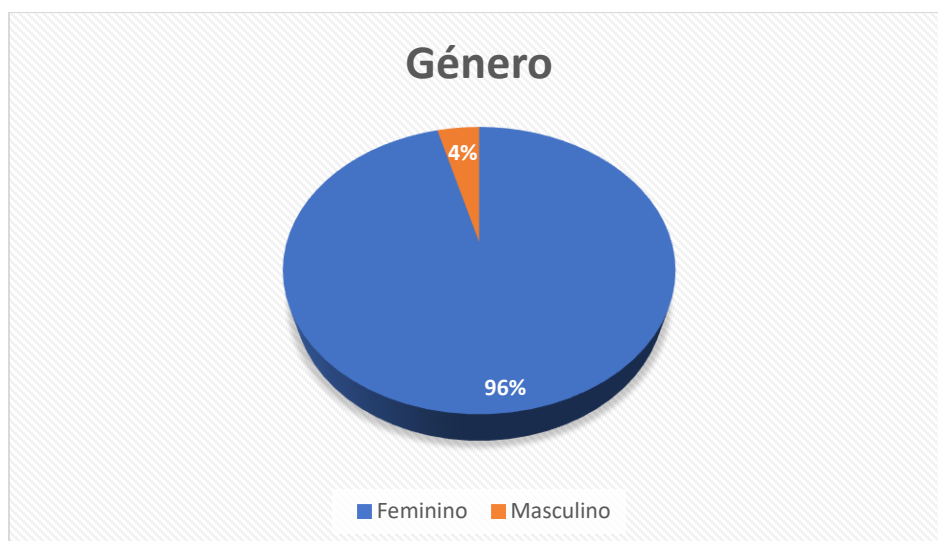
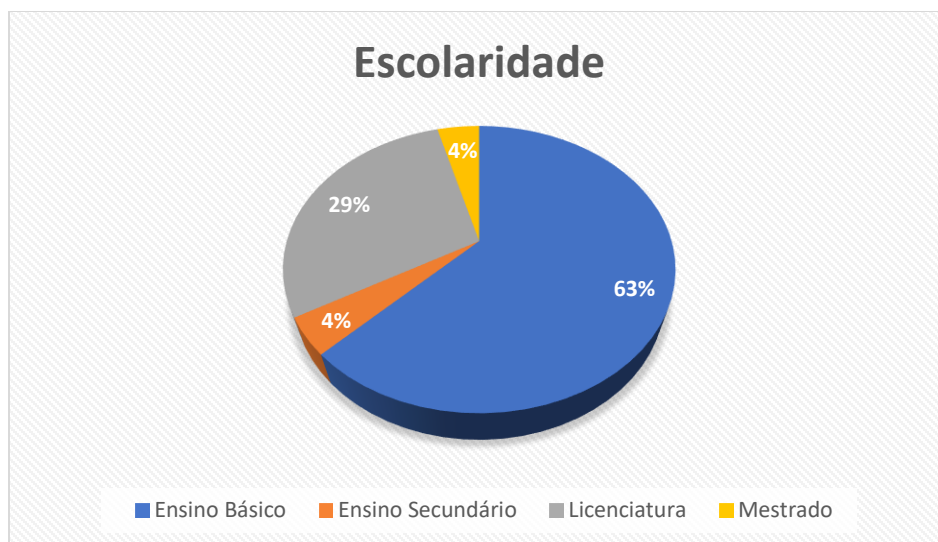


Gráfico 2- Género

Fonte: Elaboração Própria

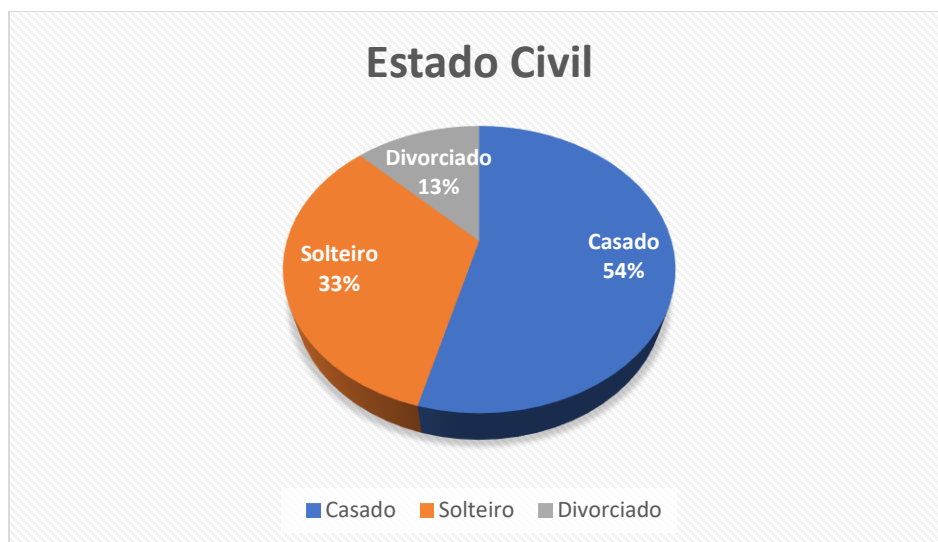
Seguidamente são apresentados acima os géneros provenientes na instituição. Como podemos verificar, dentro das categorias que foram aplicados os questionários há 1 homem para 23 mulheres, assim se verifica que existem mais mulheres do que homens no cuidado ao idoso nesta instituição.



*Gráfico 3- Escolaridade*

*Fonte: Elaboração Própria*

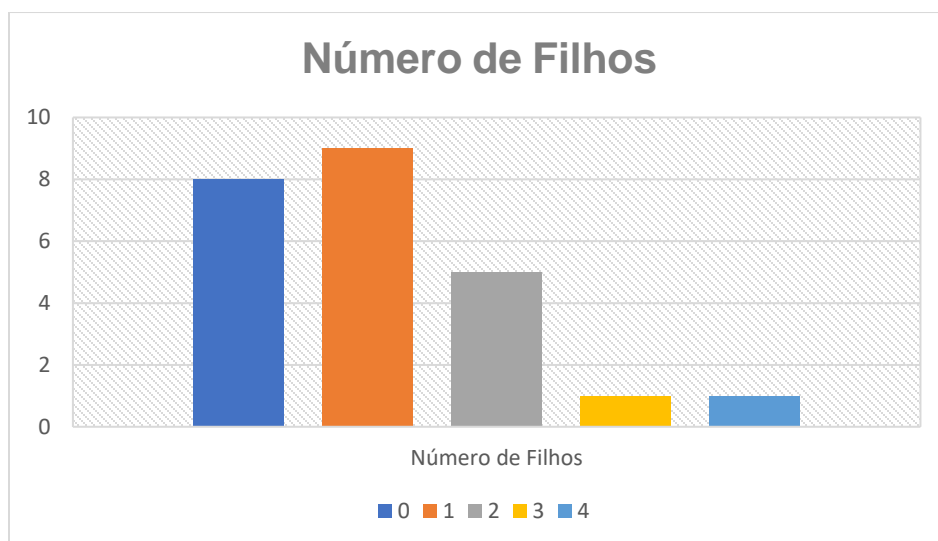
Depois de apresentado o gráfico referente á Escolaridade (*Gráfico 3*), podemos verificar que a maioria dos funcionários questionados têm o Ensino Básico, e a outra grande fatia é dos Licenciados, que são os coordenadores da Instituição por isso atinge-se um dos objetivos definidos para esta categoria de profissionais. De frisar ainda que existe um colaborador que possui Mestrado, não estando este na categoria de Coordenador.



*Gráfico 4- Estado Civil*

*Fonte: Elaboração Própria*

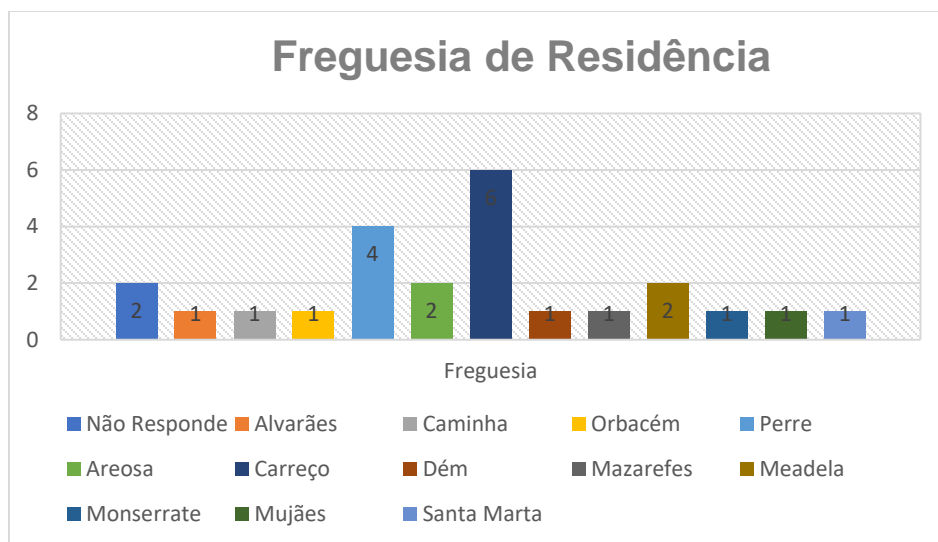
Posteriormente são apresentados os dados referentes ao Estado Civil dos colaboradores (*Gráfico 4*), onde se observa que a maioria dos respondentes são casados ou solteiros, havendo uma pequena fatia de funcionários divorciados.



*Gráfico 5- Número de Filhos*

*Fonte: Elaboração Própria*

Os Colaboradores que responderam a este questionário têm 1 filho na sua maioria ou não têm filhos. É importante referir que existem funcionários que têm 2 ou mais filhos e que estes respondentes correspondem também a um bom número (*Gráfico 5*).



*Gráfico 6- Freguesia de Residência*

*Fonte: Elaboração Própria*

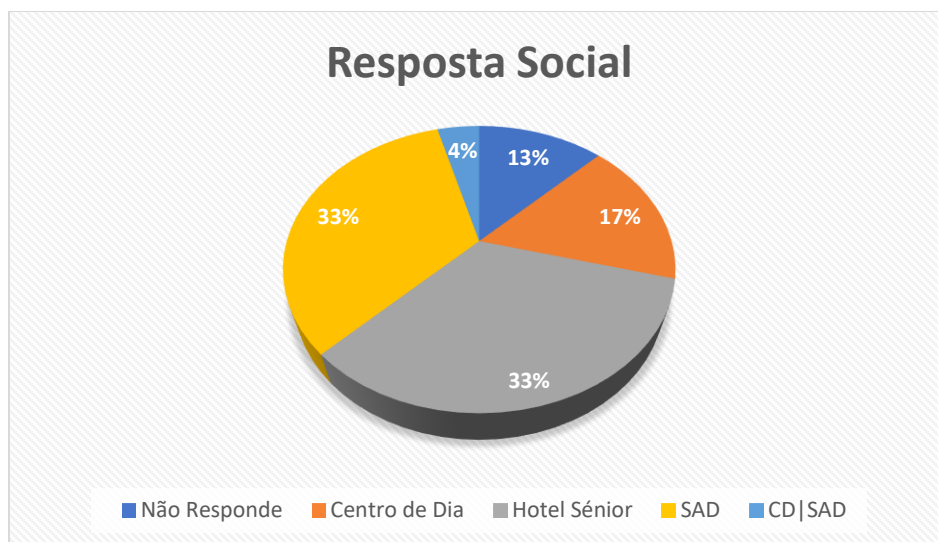
Relativamente às Freguesias de Residência, a maioria dos colaboradores pertencem à Freguesia de Perre ou à Freguesia de Carreço. Porém, convém salientar que os respondentes estão muito espalhados pelas freguesias do Concelho de Viana do Castelo. Curiosamente também 2 colaboradores não quiseram responder a que freguesia pertencem, o que pode dar a entender que estes não querem ser identificados (*Gráfico 6*).



*Gráfico 7- Nacionalidade*

*Fonte: Elaboração Própria*

Quanto à Nacionalidade os colaboradores são na sua maioria de Nacionalidade Portuguesa, havendo apenas um respondente de Nacionalidade Angolana.

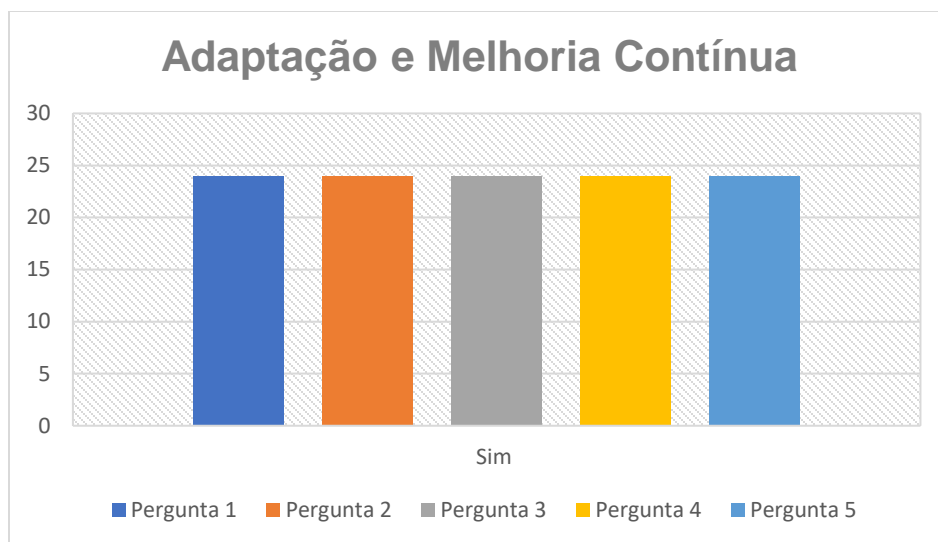


*Gráfico 8- Resposta Social*

*Fonte: Elaboração Própria*

Por fim, são apresentados os dados obtidos relativamente às respostas sociais onde se distribuem os recursos humanos. Neste sentido, verifica-se que a maioria dos colaboradores se encontram na Resposta Social de Hotel Sênior (ERPI) e em SAD. Como já foi referido ao longo do estudo, os colaboradores de SAD prestam alguns serviços ao CD, justificando assim a menor quantidade de recursos humanos nesta valência. Podemos ainda constatar que 4% dos respondentes não respondeu a esta pergunta, levando a crer como já foi referido que não querem ser identificados por algum elemento da Instituição que tenha acesso a este estudo.

Depois de serem apresentados os dados referentes à Análise Sociodemográfica, segue-se para a análise dos Grupos de Questões iguais para as duas categorias profissionais. São elas: Adaptação e Melhoria Contínua, Iniciativa e Autonomia, Orientação para os Resultados, Relação com o Utente e Responsabilidade e Compromisso com o Serviço. Nestes grupos de perguntas o número total de pessoas respondentes é de 24 indivíduos.



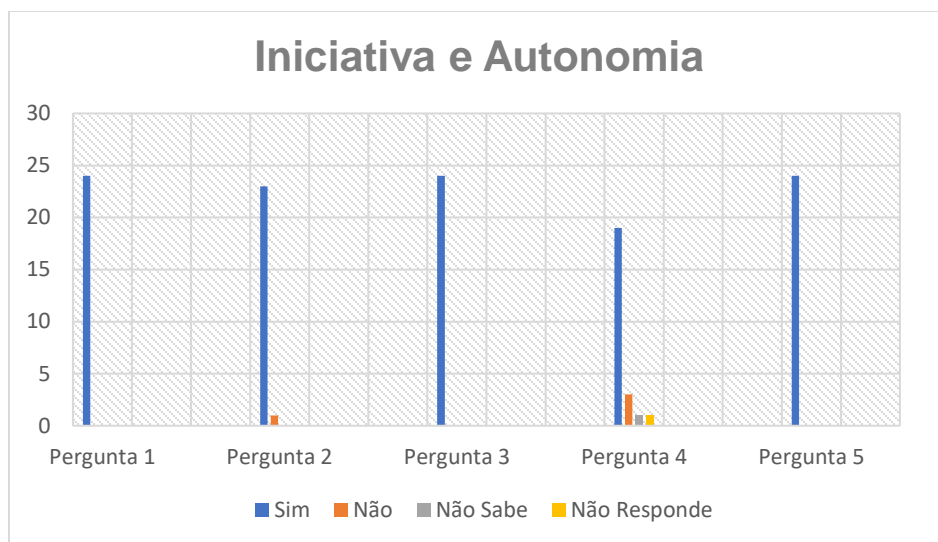
*Gráfico 9- Adaptação e Melhoria Contínua*

*Fonte: Elaboração Própria*

Quanto á Adaptação e Melhoria Contínua, podemos observar que os respondentes são unânimes na resposta sim a todas as questões deste grupo. Aqui são apresentadas questões onde o colaborador tem um olhar crítico sobre si mesmo, a forma como encara as mudanças, a variedade de tarefas, se procura aumentar os seus conhecimentos, se admite os seus pontos fracos e se age de forma a corrigi-los. De facto, tendo em conta a observação participante, os colaboradores estão sempre à procura de soluções para melhorar a satisfação dos utentes, e desta forma assumem os erros e a variedade de tarefas como uma oportunidade para evoluir.

Relativamente ao objetivo de apurar o facto de os colaboradores reconhecerem os seus erros e agirem de forma a melhorá-los, percebe-se através da “Adaptação e Melhoria Contínua”, que estes efetivamente os reconhecem, e tendo em conta a convivência da investigadora com estes respondentes, verifica-se que esta partilha da mesma opinião que estes colaboradores.





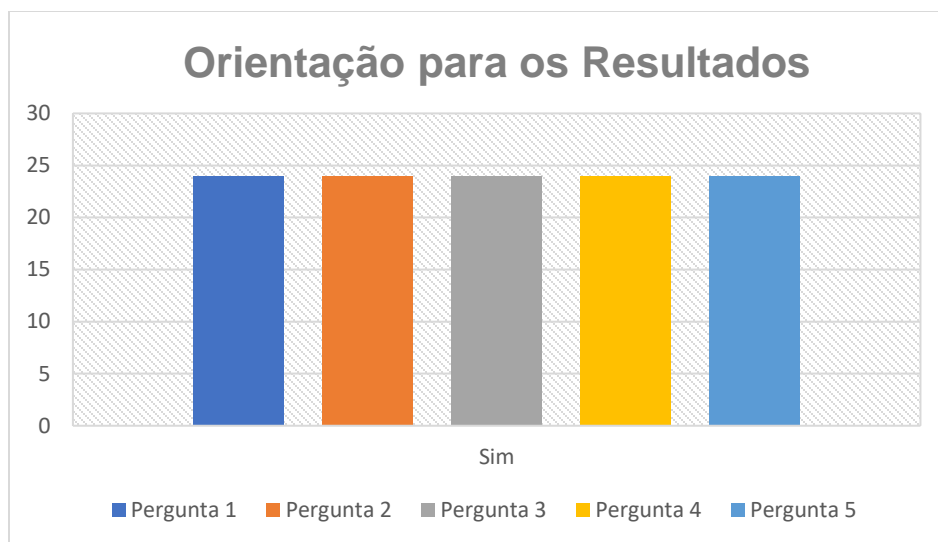
*Gráfico 10- Iniciativa e Autonomia*

*Fonte: Elaboração Própria*

Relativamente á Iniciativa e Autonomia, os colaboradores também respondem sim á maioria das questões á exceção da pergunta 2 e da pergunta 4, onde encontramos algum desacordo por parte de alguns respondentes. Na questão “Toma a iniciativa para solucionar os problemas que surgem no âmbito do seu serviço?” (Pergunta 2), 1 colaborador referiu que não. Na questão “Considera que encontra as soluções adequadas para os problemas que vão acontecendo ao longo do dia?” (Pergunta 4) 3 pessoas respondem que não, 1 que não sabe e 1 que não responde á questão.

Estas respostas podem nos levar a crer que existe uma falta de comunicação entre os colaboradores e os seus superiores pois não se compreende se estes sabem ou não que atitudes tomar quando ocorre um problema.

O grupo de perguntas “Iniciativa e Autonomia” tem por objetivo aferir se os colaboradores encontram soluções de forma autónoma e adequadas aos problemas. A maioria destes colaboradores confirma que atinge este objetivo, apesar da observação participante realizada referir algumas dificuldades apresentadas pelos funcionários perante determinadas situações do dia a dia.



*Gráfico 11- Orientação para os Resultados*

*Fonte: Elaboração Própria*

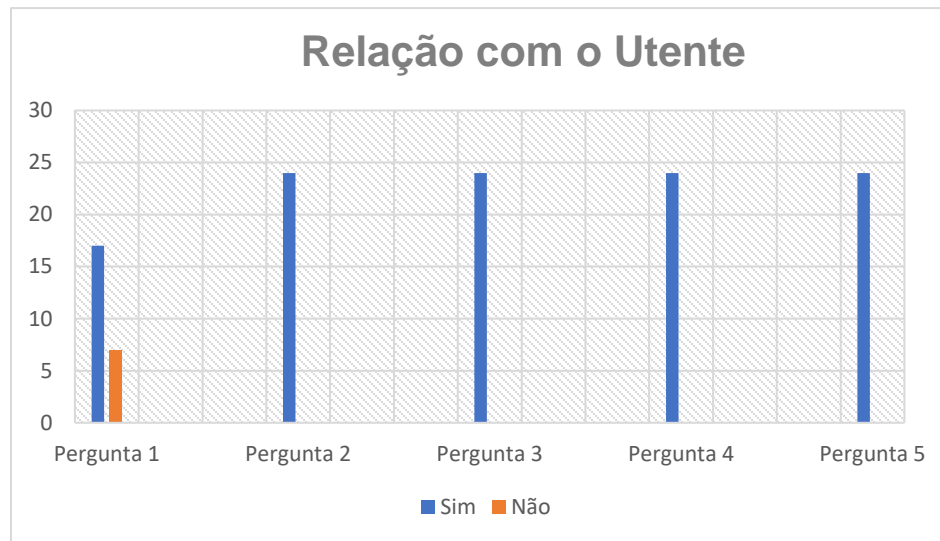
No que concerne à “Orientação para os Resultados”, todos os colaboradores participantes neste questionário responderam afirmativamente a todas as perguntas.

Aqui, os respondentes afirmam se fazem uma boa gestão do tempo de trabalho, dos recursos, tanto materiais como de equipamentos, e se consideram que realizam as suas tarefas com empenho e rigor.

Relativamente à categoria dos auxiliares de ação direta, pretende-se saber se estes realizam as tarefas de higiene e cuidado dos utentes tendo em conta as necessidades individuais de cada um e em função do horário de trabalho. Obtemos esta informação neste grupo de questões, onde todos respondem afirmativamente, facto corroborado através da observação participante da investigadora.

Em relação à gestão do tempo de trabalho para a execução das tarefas dentro dos prazos estipulados, na “Orientação para os Resultados” os colaboradores confirmam atingir esse objetivo. Contudo, a investigadora não partilha da mesma opinião, referindo-se designadamente ao incumprimento dos horários estabelecidos para as refeições.

Quando referidas estas questões aos Coordenadores, também estes responderam afirmativamente a todas as questões, revelando que fazem uma boa gestão do tempo de trabalho e realizam as tarefas com empenho e rigor.



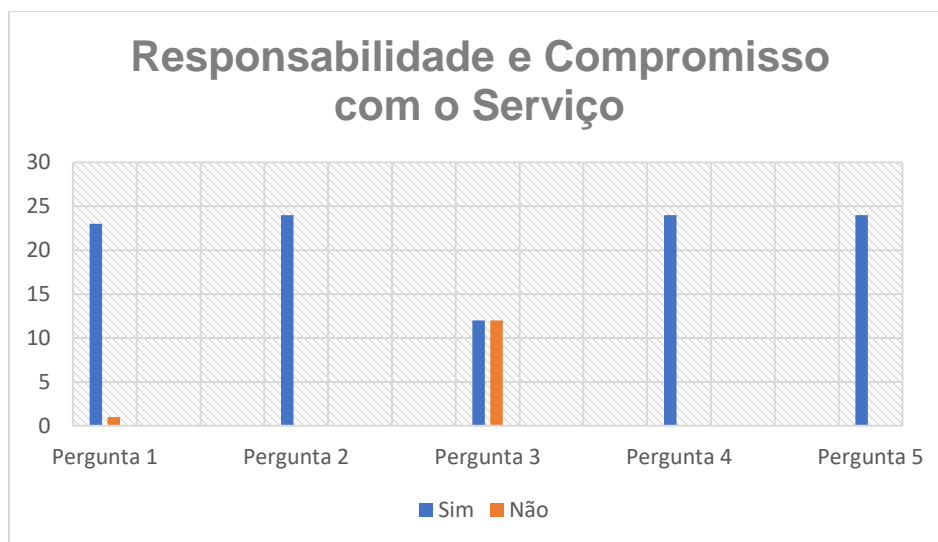
*Gráfico 12- Relação com o Utente*

*Fonte: Elaboração Própria*

Na área de questões sobre a relação com o utente, 7 pessoas responderam negativamente na pergunta 1 (“Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes?”). Mais uma vez estas repostas nos fazem pensar que pode existir uma falta de comunicação, pois alguns colaboradores não se sentem devidamente informados sobre os utentes para poder prestar informações corretas sobre os mesmos. Isto pode implicar que o desempenho dos colaboradores não esteja a ser realizado de acordo com as necessidades de cada utente, pois alguns dos auxiliares de ação direta não sabem informações sobre estes.

Relativamente ao pessoal da Coordenação, todos referem neste grupo de questões que sabe e é capaz de prestar informações sobre os utentes, isto corresponde á realidade pois estes têm acesso aos processos individuais de cada idoso.

Já quando se fala em satisfazer corretamente as necessidades dos utentes, e se se sacrificam os seus interesses para assegurar essa satisfação, os colaboradores são unânimes em responder que sim.



*Gráfico 13- Responsabilidade e Compromisso com o Serviço*

*Fonte: Elaboração Própria*

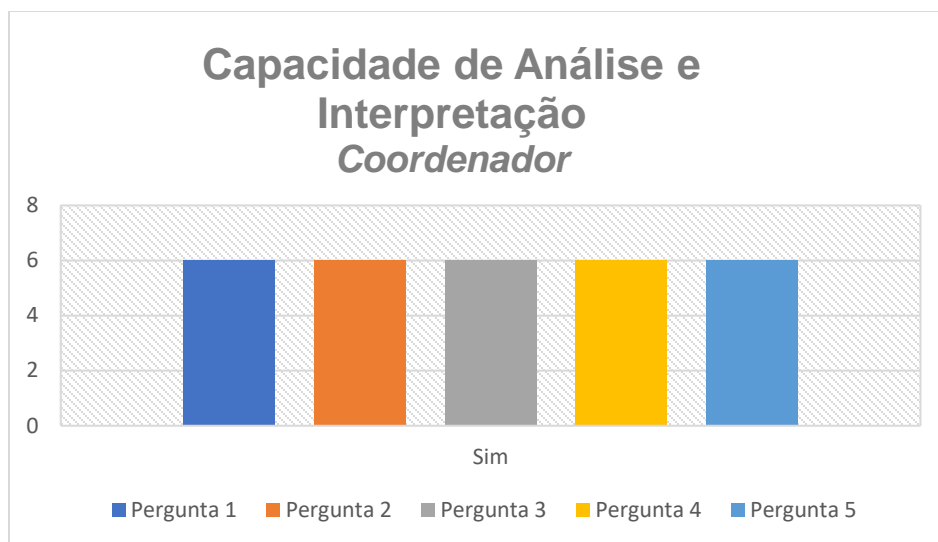
Na área de questões de Responsabilidade e Compromisso com o Serviço, na pergunta 1: “Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhes são colocadas?”, um colaborador respondeu que não, que não sabe qual o seu papel para se atingir o objetivo principal da instituição.

Relativamente ao cumprimento do horário de trabalho (Pergunta 3), metade dos respondentes referiu que tal não acontece. Pela observação realizada, este incumprimento deve-se ao facto de despendem mais tempo dentro da instituição a realizar tarefas, do que as estipuladas 8 horas de trabalho obrigatórias.

Já os coordenadores foram unânimes em afirmar que cumprem o regime de horário de trabalho que lhes é imposto. Através da observação, percebe-se que alguns coordenadores também despendem mais tempo dentro da instituição do que seria suposto.

Nas outras questões onde se tenta perceber a forma como o colaborador trata a empresa dentro e fora da mesma, podemos constatar que responderam todos que sim.

Seguidamente irão ser apresentados os resultados obtidos nos grupos de questões pertencentes apenas aos coordenadores da Instituição.



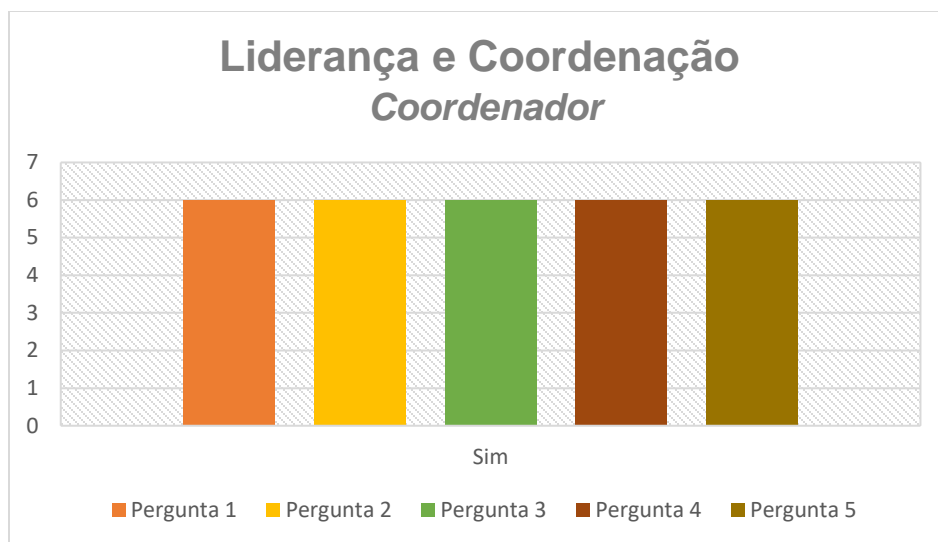
*Gráfico 14- Capacidade de Análise e Interpretação (Coordenador)*

*Fonte: Elaboração Própria*

Na Capacidade de Análise e Interpretação, verifica-se que todos os coordenadores respondentes responderam positivamente a todas as questões deste grupo. Nesta área os coordenadores responderam a perguntas sobre a forma lógica e crítica que faz às informações necessárias para tomadas de decisão que têm de ter.

Também, a forma como resolve problemas e apresenta soluções em tempo útil, e se quando necessário faz críticas construtivas aos seus colaboradores, os coordenadores responderam afirmativamente. Com aquilo que foi observado na convivência com estes colaboradores, percebe-se que de facto, sempre que ocorre um problema e o coordenador é chamado a intervir, este oferece soluções exequíveis e em tempo útil.

Especificamente para esta categoria profissional interessa lembrar que a maioria dos coordenadores possui cursos superiores na área social ou do envelhecimento.



*Gráfico 15- Liderança e Coordenação (Coordenador)*

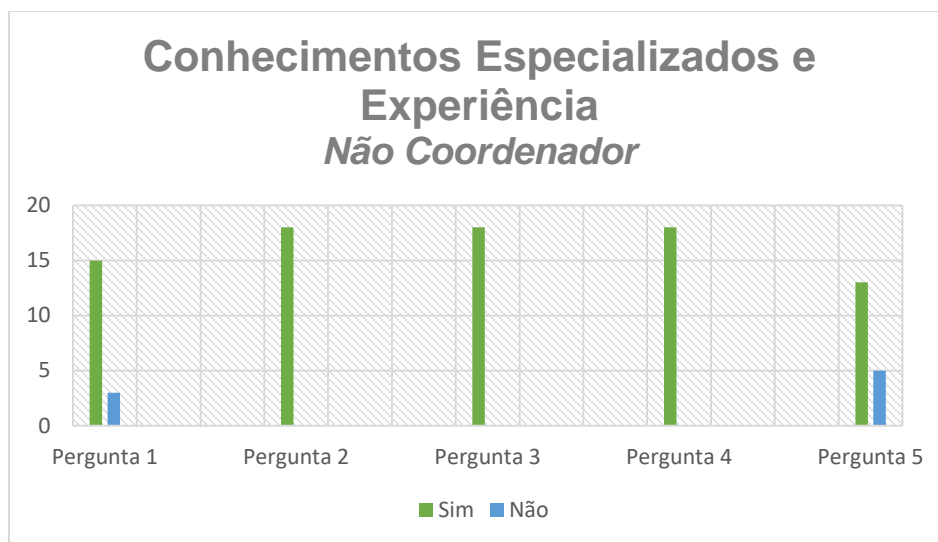
*Fonte: Elaboração Própria*

No que concerne a esta área do questionário, os coordenadores voltaram a estar todos de acordo quando referem que sim a todas as perguntas aplicadas.

Neste grupo de perguntas estão presentes temas como o respeito pela sua posição e pela posição dos outros na hierarquia da Instituição, se assume a responsabilidade, se toma facilmente decisões e se sempre que possível envolve os colaboradores nas tomadas de decisões.

Nesta área de questões “Liderança e Coordenação”, todas as perguntas obtiveram respostas positivas por parte dos coordenadores. Porém, tendo em conta aquilo que se observou, verifica-se falta de comunicação entre os coordenadores e os auxiliares. Desta forma conclui-se que quando os coordenadores tomam decisões, nem sempre envolvem os seus colaboradores.

De seguida irão ser apresentados os resultados obtidos nos grupos de questões aplicadas apenas aos Auxiliares de Ação Direta, respondentes do questionário.



*Gráfico 16- Conhecimentos Especializados e Experiência (Não Coordenador)*

*Fonte: Elaboração Própria*

Na área de Conhecimentos Especializados e Experiência, na pergunta 1: “Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma correta?”, 3 auxiliares responderam que não. Na pergunta 5:” Conhece as técnicas de pegar/lidar com os utentes de forma a preservar a sua saúde e a deles?”, 5 dos colaboradores respondentes afirmou que não.

Relativamente a este grupo, observa-se que nem todos possuem os conhecimentos necessários à função, possuindo apenas a experiência profissional que acaba por suprir esta limitação. A falta de conhecimentos por parte dos auxiliares no cuidado com os idosos pode prejudicar a forma como se avalia o desempenho dos colaboradores.

Depois nas restantes questões deste grupo, sobre a forma cuidadosa como realizam as tarefas, se utilizam sempre o material necessário e se comunicam ao superior sempre que existe falta dos mesmos, os auxiliares responderam unanimemente de forma positiva.

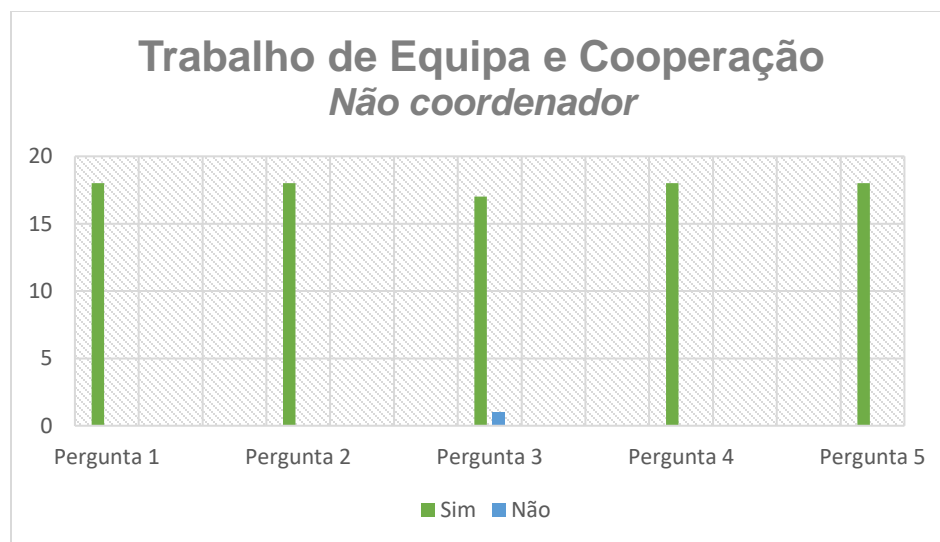


Gráfico 17- Trabalho de Equipa e Cooperação (Não Coordenador)

Fonte: Elaboração Própria

Na área do Trabalho de Equipa e Cooperação, apenas na pergunta 3: “Aceita as críticas e contrariedades profissionais?” 1 respondente afirmou que não. Porém, de uma forma geral neste grupo de questões os colaboradores mostraram-se todos de acordo quando se perguntou se se integravam bem na equipa, se se mostravam ativos e cooperantes com os colegas de trabalho e se quando vê dificuldades por parte destes age de forma a minimizá-las.

Realmente, percebe-se que os colaboradores respondentes deste questionário conseguem trabalhar em equipa. Tendo a investigadora assistido ao trabalho em conjunto de diferentes colaboradores, percebe-se que, efetivamente, quando se trata de cooperação estes conseguem facilmente ajudarem-se uns aos outros.

De referir ainda que, o principal objetivo deste estudo é o desempenho dos colaboradores do Centro Social e Cultural de Carreço. Como já foi referido, só foram avaliados os auxiliares de ação direta, os coordenadores gerais e os coordenadores de cada resposta social, pois são estes que estão em convívio constante com os idosos, público-alvo desta investigação.



## 7. Conclusão

Neste capítulo, será revista a pesquisa do estudo, identificar quais os principais métodos que aqui foram utilizados e sugerir quais poderão ser as suas implicações futuras.

Aquilo que se pretendia realizar com este estudo, assim como já foi referido, é a avaliação do desempenho dos colaboradores do CSCC. Esta torna-se constituída por vários temas, e um deles é a perceção dos colaboradores quanto á sua avaliação de desempenho, e por isso existe um obstáculo para que estes abordem o tema de forma objetiva e clara.

Importa saber, que ao longo deste estudo foram utilizados métodos para se realizar a avaliação do desempenho. Assim sendo, com a delimitação do problema que é perceber como os colaboradores procedem nas suas tarefas, a definição dos objetivos para que tal se perceba, e finalmente perceber se os colaboradores têm ou não um bom desempenho, conseguiu-se desenhar com isto um questionário. Com o desenho deste questionário foi realizada a aplicação do mesmo, tanto aos colaboradores como à sua chefia, para desta forma se obter uma amostra e um conjunto de dados. Esta aplicação foi realizada aos colaboradores das respostas sociais ERPI, CD e SAD, criando assim um universo. Por fim, depois de aplicados os questionários realiza-se uma descrição dos dados obtidos com estes.

Os resultados deste estudo mostram que os colaboradores têm uma boa perspetiva sobre o seu desempenho. Porém, em algumas questões verifica-se que existe uma falta de comunicação entre estes e também que o regime de horário de trabalho não é cumprido.

Assim, apesar de se concluir de uma forma geral que existe um bom desempenho dos colaboradores, é necessário ter em conta as falhas apontadas para uma melhoria deste mesmo desempenho.

Posto isto, considera-se que uma gestão e avaliação do desempenho individual permite auxiliar a gestão destas IPSS na obtenção dos seus objetivos. Conclui-se que, analisar o desempenho individual como parte integrante da estratégia organizacional leva a uma avaliação do desempenho global.

Como em todos os estudos de investigação, este apresenta limitações no seu desenvolvimento. Destaca-se a inexistência de estudos prévios realizados na instituição, pois mesmo existindo vários estudos em IPSS neste âmbito, nenhum contribuiu exatamente para o desenvolvimento do presente estudo, pois não se obteve os dados concretos para que se tivesse um ponto de partida ou até mesmo para se realizar uma comparação entre resultados e evolução do desempenho dos colaboradores.

Outra limitação é o facto da investigadora ter sido também uma colaboradora no CSCC, pelo que este trabalho poderá estar sujeito a uma interpretação enviesada, pois foi efetuado sobre o olhar crítico da mesma.

A existência de diferentes turnos, com diferentes funcionários em cada um deles, constituiu uma demora maior nesta avaliação de desempenho pois fez com que a investigadora despendesse mais tempo para a observação destes colaboradores.

Apesar das limitações identificadas e de outras que possam surgir, considera-se que este estudo permite conhecer melhor o desempenho dos colaboradores e assim perceber como contornar futuramente os problemas encontrados.

Considero que seria interessante aprofundar mais este tema para uma investigação futura, utilizando uma amostra maior de forma a obter resultados mais consistentes. Por isso, a realização de um modelo de desempenho institucional com base nas regras da gestão da qualidade e que avalie periodicamente os diferentes funcionários, diferentes turnos, diferentes respostas sociais e diferentes categorias profissionais, seria uma mais valia para esta instituição que já se encontra devidamente certificada pela qualidade.

## 8. Referências Bibliográficas:

- Almeida, João Ferreira de (1992). *Exclusão Social: Factores e Tipos de Pobreza em Portugal*. Oeiras: Celta Editora.
- Almeida, L., & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Coimbra: APPORT.
- Alves, J., Martins, A., Cheta, R. (2007). *Emprego, Formação e Redes Sociais*. Lisboa: Celta Editora.
- Amaro, A., Póvoa, A. & Macedo, L. (2005). *A arte de fazer questionários*. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, Porto.
- Assembleia da República (1976). *Constituição da República Portuguesa – VII Revisão Constitucional (2005)*. Assembleia da República.pt Web site. Acedido a 25 de março de 2018, em <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Documents/constpt2005.pdf>
- Bergamini, W. C. & Beraldo, R. G. D. (2008). *Avaliação de desempenho humano na empresa (4. ed.)*. São Paulo: Atlas
- Barreto, A. (1997), *A Situação Social em Portugal, 3ª rev.*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (4ª. ed.)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. F. (2002). *Questões atuais da gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora Artes Gráficas.
- Brandão, H., & Guimarães, T. (2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho (vol. 14)*. Revista de administração de empresas.
- Brudan, A. (2010). *Rediscovering performance management: systems, learning and integracion*. Measuring Business Execence.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - Conceitos, Matáforas e Práticas (2ª ed.)*. Lisboa: RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam Saber. (2ªed.)*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Cascão, F. (2005). *Gestão por Competências*. Porto: Edições IPAM.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P.B., & Rodrigues, P.B. (2010). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (4ª ed.)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carreira, H. (1996). *As Políticas Sociais em Portugal*. Lisboa: Gradiva.
- Carvalho, A., Marcelino, F., Barreiros, H., & Lourenço, L. (2002). *Processo de Contratualização de Recursos Humanos*. Quarteto: Coimbra.
- Carvalho, J. M. S. (2005). *Organizações não lucrativas: Aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, D. B. (2012). *A Importância de Gestão de Desempenho numa Autoridade de Desenvolvimento Conjunto: O Caso de Autoridade de Desenvolvimento Conjunto Nigéria-São Tomé e Príncipe* (Tese de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa). Retirado de: <https://www.iseq.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=319275&method=getFile>
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos (7ªed.)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos Novos Tempos (2ª ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas (3ª ed.)*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Correia, M. C. B., (2009). *A Observação Participante enquanto Técnica de Investigação*. Pensar Enfermagem, nº2 vol.3.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª. ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Dicionário de Língua Portuguesa. (2013). *Dicionário Editora de Língua Portuguesa*. (ISBN: 978-972-0-01705-5). Porto Editora.

Decreto-Lei n.º 119/1983 de 25 de fevereiro. *Diário da República 1ª Série A, n.º 46/25*. Ministério dos Assuntos Sociais, Secretaria de Estado da Segurança Social. Lisboa.

Decreto Lei no 30/2013 de 8 de Maio da Lei de Bases da Economia Social. *Diário da República nº 88/2013, série I de 2013-05-08*. Acedido a 20 de Março de 2018, em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/260892/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2030%2F2013%2C%20de+8+de+maio>

Furnham, A. (2004). Performance management systems. *European Business Journal*. 16(2), 83-94.

Ferrera, M., Hemerijck, A., e Rhodes, M. (2000). *O Futuro da Europa Social: Repensar o Trabalho e a Protecção Social na Nova Economia*. Oeiras: Celta Editora.

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). *An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures*. *Production Planning & Control*. 16(2), 114-124.

Frederico, M., & Leitão, M. (1999). *Princípios de Administração para Enfermeiros*. Coimbra: Sinais Vitais.

Hespanha, P. (2008). Políticas Sociais: Novas Abordagens, Novos Desafios. *In Revista de Ciências Sociais*, 39. São Paulo: Universidade Estadual Paulista,. pp. 5 – 15.

Gil, A. (1995). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (4ª ed.)*. São Paulo: Editora Atlas.

Gil, A. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa (4ª ed.)*. São Paulo: Atlas.

Guibentif, P. (1996). *The Transformation of the Portuguese Social Security System*. In Rhodes, M. (ed.), *South European Society Politics: Special Issue on Southern European Welfare States*, Vol. I, n.º 3, pp. 219 – 239.

Johnston, R., & Clark, G. (2000). *Service Operations Management*. Harlow: Prentice Hall.

Kapfenberger, E. (2007). *Gestão de desempenho profissional ou gestão de desempenho por competências? Uma visão funcional*. Porto Alegre: Escola de Administração, UFRGS.

Leininger, M.M. (1985). *Qualitative research methods in nursing*. Orlando: Grune & Stratton.

Lopes, N. (2009). *Gestão estratégica de desempenho: otimizando o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Maciel, O. et. al (2014). *Recurso ao inquérito por questionário na avaliação do papel das Tecnologias de Informação Geográfica no ensino de Geografia. Revista de Geografia e Ordenamento do Território (GOT), n.º 6 (dezembro)*. Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território, p. 153-177

Maddoux, R. (2001). *Avaliação de Desempenho - Guia Prático para uma Avaliação de Desempenho mais Produtiva e Positiva. (2ª ed.)*. Lisboa: Projetos e Edições, Lda.

Martins, M. (2013). *Clima de Segurança numa empresa de Betão Pronto*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setubal, Portugal.

Martins, P. (2002). *Maus-tratos a crianças – o perfil de um problema. (1ª ed.)*. Centro de Estudos da Criança – Braga: Universidade do Minho.

Ministério das Finanças, Secretaria de Estado de Administração Pública. (2004). *Avaliação do Desempenho – Manual de Apoio. SEAP*.

Pereira, M. H. (1999). *As Origens do Estado-Providência em Portugal: As Novas Fronteiras entre o Público e o Privado*. Centro de Estudos de História Contemporânea Portuguesa: ISCTE

Montagut, T. (2000). *Política Social, Una Introducció. (4.ª ed.)*. Barcelona: Ariel Sociologia.

Neely, A. Gregory, M., & Platts, K., (2005). Performance Measurement System Design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. 25(2), p. 1228-1263.

Nogueira, M. A., Rego, A., Oliveira, B. C., Tavares, C., Ferreira, F., Mendes, R. F., ... & Souto, T. (2013, abril/junho). *Economia social. Revista Dirigir & Formar*, 3, 3- 65.

Oliveira-Castro, G., Lima, G., & Veiga, M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*. p. 38-52.

Pereirinha, J. (2008). *Política Social: Formas de Atuação no Contexto Europeu*. (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Pires, R. A. (2012). *Sistemas de gestão de qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pontes, B. (1996). *Avaliação de desempenho: Nova abordagem (6<sup>a</sup>ed.)*. São Paulo: Editora: LTr.

Pontes, B. (2008). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipas*. (10<sup>a</sup> ed.). São Paulo: LTr.

Rabaglio, M. O. (2008). *Ferramenta de avaliação de desempenho com foco em competências*. São Paulo: Qualitymark.

Resolução do Conselho de Ministros n<sup>o</sup> 197/97 de 18 de Novembro. Acedido a 26 de Março de 2018, em [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1666&tabela=leis&so\\_miolo=](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1666&tabela=leis&so_miolo=)

Robbins, S. (2003). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Rocha, E. (2001). *Feedback de 360 graus*. São Paulo: Editora Antonio & Alínea.

Rocha, J. A. O., & Dantas, J. C. (2007). *Avaliação do desempenho e gestão por objetivos*. Lisboa: Rei dos Livros.

Rodrigues, E.; Samagaio, F.; Ferreira, H.; Mendes, M. e Januário, S. (1999). A Pobreza e a Exclusão Social: Teorias, Conceitos e Políticas Sociais em Portugal. *In Sociologia Revista da Faculdade de Letras, Universidade do Porto*, n.º 09, Porto: FLUP. pp. 63 – 101.

Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Lisboa: Escolar Editora

Santos, Boaventura de Sousa (2012). *O Estado social, Estado providência e de bem-estar*. Acedido em 17 de Março de 2018, disponível em: <https://www.dn.pt/opiniao/opiniao-dn/convidados/interior/o-estado-social-estado-providencia-e-de-bem-estar-2968300.html>

Selvarajan, T., & Cloniger, P. (2012). *Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study*. *The International Journal of Human Resource Management.*, 23(15), 3063-3084.

- Silva, M. (2005). *Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remunerações: fundamentos e aplicação*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Sillanpää, V. (2011). *Performance measurement in welfare services: A survey of finnish organisations*. *Measuring Business Excellence*. pp. 62-70.
- Marcon, S. S. & Elsen, I. (2000): *Estudo qualitativo utilizando observação participante - análise de uma experiência*. *Acta Scientiarum* 22(2), 637-647.
- Sousa, A. (1996). *Introdução à Gestão: Uma abordagem Sistemática*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Sousa, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos-Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Souza, V. (2005). *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: FGV. Acedido em 16 de Fevereiro de 2018, disponível em: <https://www.dn.pt/opiniao/opiniao-dn/convidados/interior/o-estado-social-estado-providencia-e-de-bem-estar-2968300.html>
- Sotomayor, A. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*. Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Tagen, S. (2005). *Improving the performance of a performance measure*. *Measuring Business Excellence*, 9(2), 4-11.
- Walsh, P. (2005). *Dumbing down performance measures*. *Measuring Business Excellence*, 9(4), 37-45.
- Wholey, J. S. (1996). *Formativa e somativa avaliação: Questões relacionadas em avaliação de desempenho*. *American Journal of Evaluation*, 17(2), 145 - 149.
- Willig, C. (2008). *Apresentando a pesquisa qualitativa em psicologia: Aventuras em teoria e método*. Londres, UK: Open University Press.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.



## Anexos

Anexo 1.

**Questionário Sociodemográfico**

**Dados pessoais:**

Idade: \_\_\_\_\_

Género: Fem\_\_\_\_\_/Masc\_\_\_\_\_

Nível de escolaridade: Ensino básico \_\_\_ Secundário \_\_\_ Licenciatura\_\_\_ Mestrado \_\_\_

Estado civil:

Solteiro: \_\_\_ Casado: \_\_\_ Viúvo: \_\_\_ Divorciado:

Tem filhos? \_\_\_ Indique quantos:\_\_\_

Freguesia de residência:

Nacionalidade:  portuguesa  outra: \_\_\_\_\_

Resposta Social a que pertence: \_\_\_\_\_

### Adaptação e Melhoria contínua

|   | Sim | Não | Não sabe | Não Responde |
|---|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente?  |     |     |          |              |
| 2- Compreende a variedade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional?  |     |     |          |              |
| 3- Preocupa-se em aumentar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de importante interesse para o serviço? |     |     |          |              |
| 4- Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo de forma a corrigi-los?   |     |     |          |              |
| 5- Sempre que é chamado á atenção pelo seu superior, percebe o que correu mal e tenta proceder de forma correcta daí em diante?   |     |     |          |              |

### Conhecimentos especializados e experiencia

|  | Sim | Não | Não Sabe | Não Responde |
|--|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma correcta?            |     |     |          |              |
| 2- Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes?  |     |     |          |              |
| 3- Utiliza, na sua prática profissional, os materiais disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade? |     |     |          |              |
| 4- Sempre que verifica que há falta de material comunica ao seu superior?  |     |     |          |              |
| 5- Conhece as técnicas de pegar/lidar com os utentes de forma a perservar a sua saúde e a deles?                             |     |     |          |              |

### Iniciativa e Autonomia

|   | Sim | Não | Não Sabe | Não Responde |
|---|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo aos pedidos e desafios profissionais?                                |     |     |          |              |
| 2- Toma a iniciativa para solucionar os problemas que surgem no âmbito do seu serviço?  |     |     |          |              |
| 3- Procura soluções alternativas para a solução dos problemas profissionais?  |     |     |          |              |
| 4- Considera que encontra as soluções adequadas para os problemas que vão acontecendo ao longo do dia?                              |     |     |          |              |
| 5- Depois de solucionados os problemas do dia, compartilha com a Coordenadora os problemas e soluções que surgiram ao longo do dia? |     |     |          |              |

### Orientação para os resultados

|   | Sim | Não | Não Sabe | Não Responde |
|---|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Por norma, quando faz uma avaliação das prioridades escolhe as de maior valor para o serviço?  |     |     |          |              |
| 2- Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos?   |     |     |          |              |
| 3- Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades?   |     |     |          |              |
| 4- Ao longo do seu trabalho consegue fazer uma boa gestão dos materiais, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos?   |     |     |          |              |
| 5- Consegue utilizar os recursos, materiais e equipamentos necessários às suas tarefas de forma a zelar pela manutenção dos mesmos e respeitando as condições de segurança? |     |     |          |              |

### Relação com o utente

|  | Sim | Não | Não Sabe | Não Responde |
|--|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes?   |     |     |          |              |
| 2- Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes?                              |     |     |          |              |
| 3- Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente? |     |     |          |              |
| 4- Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado)? |     |     |          |              |
| 5- Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes?  |     |     |          |              |

### Responsabilidade e Compromisso com o serviço

|  | Sim | Não | Não Sabe | Não Responde |
|--|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas? |     |     |          |              |
| 2- Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição?   |     |     |          |              |
| 3- Cumpre o seu regime de horário de trabalho?   |     |     |          |              |
| 4- Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço?   |     |     |          |              |
| 5- Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma?  |     |     |          |              |

### Trabalho de equipa e cooperação

|   | Sim | Não | Não Sabe | Não Responde |
|---|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Integrar-se bem em equipas de constituição variada?  |     |     |          |              |
| 2- Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa?         |     |     |          |              |
| 3- Aceita as críticas e contrariedades profissionais?   |     |     |          |              |
| 4- Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado? |     |     |          |              |
| 5- Compreende as dificuldades dos seus colegas agindo de forma a minimiza-las?                              |     |     |          |              |

## Anexo 2

### Questionário Sociodemográfico

#### Dados pessoais:

Idade: \_\_\_\_\_

Género: Fem \_\_\_\_\_/Masc \_\_\_\_\_

Nível de escolaridade: Ensino básico \_\_ Secundário \_\_ Licenciatura\_\_ Mestrado \_\_

Estado civil:

Solteiro: \_\_ Casado: \_\_ Viúvo: \_\_ Divorciado:

Tem filhos? \_\_ Indique quantos: \_\_

Freguesia de residência:

Nacionalidade:  portuguesa  outra: \_\_\_\_\_

Resposta Social a que pertence: \_\_\_\_\_

### Adaptação e melhoria contínua

|   | Sim | Não | Não Sabe | Não Responde |
|---|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente?  |     |     |          |              |
| 2- Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional?  |     |     |          |              |
| 3- Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço? |     |     |          |              |
| 4- Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada?   |     |     |          |              |
| 5- Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção?   |     |     |          |              |

### Capacidade de análise e interpretação

|   | Sim | Não | Não Sabe | Não Responde |
|---|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão?                                 |     |     |          |              |
| 2- Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil?                              |     |     |          |              |
| 3- Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa? |     |     |          |              |
| 4- Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação?   |     |     |          |              |
| 5- Faz críticas de forma construtiva, por forma a apresentar soluções exequíveis?   |     |     |          |              |

### Iniciativa e autonomia

|  | Sim | Não | Não sabe | Não Responde |
|--|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais? |     |     |          |              |
| 2- Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas?                        |     |     |          |              |
| 3- Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade?                |     |     |          |              |
| 4- Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais?                           |     |     |          |              |
| 5- Consegue ajudar de forma autónoma os colaboradores, quando estes lhes surgem com questões?            |     |     |          |              |

### Liderança e coordenação

|   | Sim | Não | Não Sabe | Não Responde |
|---|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Respeita a sua posição e a dos outros na hierarquia da Instituição?                      |     |     |          |              |
| 2- Assume a responsabilidade e objetivos exigentes?   |     |     |          |              |
| 3- Toma facilmente decisões e responde por elas?  |     |     |          |              |
| 4- Toma facilmente decisões e responde por elas?  |     |     |          |              |
| 5- Promove, sempre que pertinente, o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão? |     |     |          |              |

### Orientação para os resultados

|  | Sim | Não | Não Sabe | Não Responde |
|--|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço?       |     |     |          |              |
| 2- Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos?  |     |     |          |              |
| 3- Gere adequadamente o tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir prazos estipulados para as diferentes atividades?       |     |     |          |              |
| 4- Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos? |     |     |          |              |



|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 5- Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade e a reduzir os custos? |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

### Relação com o utente

|  | Sim | Não | Não Sabe | Não Responde |
|--|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes?   |     |     |          |              |
| 2- Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes?                              |     |     |          |              |
| 3- Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente? |     |     |          |              |
| 4- Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado)? |     |     |          |              |
| 5- Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes?  |     |     |          |              |

### Responsabilidade e compromisso com o serviço

|  | Sim | Não | Não Sabe | Não Responde |
|--|-----|-----|----------|--------------|
| 1- Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas? |     |     |          |              |
| 2- Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição?   |     |     |          |              |
| 3- Cumpre o seu regime de horário de trabalho?   |     |     |          |              |
| 4- Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço?   |     |     |          |              |
| 5- Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma?  |     |     |          |              |