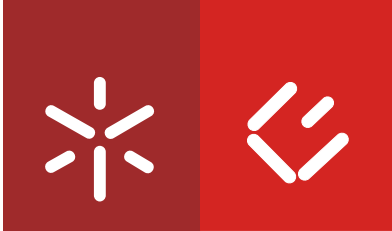


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Lúcia Carvalho Rodrigues

**Implementação de um Sistema de
Avaliação de Desempenho numa
Organização sem Fins Lucrativos**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Lúcia Carvalho Rodrigues

**Implementação de um Sistema de
Avaliação de Desempenho numa
Organização sem Fins Lucrativos**

Projeto de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Carolina Feliciano Machado

DECLARAÇÃO

Nome: Ana Lúcia Carvalho Rodrigues

Endereço Eletrónico: alcrodrigues@gmail.com

Título do Projeto: Implementação de um Sistema de Avaliação de Desenvolvimento numa Organização sem Fins Lucrativos.

Orientadora: Professora Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado

Ano de Conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 31 de dezembro de 2012

Assinatura: _____

Os meus olhos são uns olhos,
e é com esses olhos uns
que eu vejo no mundo escolhos,
onde outros, com outros olhos,
não vêem escolhos nenhuns.

Quem diz escolhos, diz flores!
De tudo o mesmo se diz!
Onde uns vêem luto e dores,
uns outros descobrem cores
do mais formoso matiz.

Pelas ruas e estradas
onde passa tanta gente,
uns vêem pedras pisadas,
mas outros gnomos e fadas
num halo resplandecente!!

Inútil seguir vizinhos,
querer ser depois ou ser antes.
Cada um é seus caminhos!
Onde Sancho vê moinhos,
D. Quixote vê gigantes.

Vê moinhos? São moinhos!
Vê gigantes? São gigantes!

AGRADECIMENTOS

“You can trust us to stick to you, through thick and thin - to the bitter end. And you can trust us to keep any secret of yours - closer than you keep it yourself. But you cannot trust us to let you face trouble alone, and go off without a word. We are your friends.”

J.R.R. Tolkien

O trabalho que pretendi realizar não passou, claramente, de um esboço construtivo. O material escasseou e a arquitetura nem de longe atingiu o desejado.

Todo o problema surge, de início, como solucionável. Organiza-se o plano de estudo, investiga-se, exploram-se análises empíricas, multiplicam-se as fontes de informação. O projeto à partida sinuoso, cedo se torna desafiante. Terminado o prazo concedido, mais apetecia recomeçar. Só então se repara que o caminho andado apenas fornece apontamentos.

Modesto no conjunto, este projeto, não teria concretização se, para tal, não contasse com os múltiplos auxílios que recebi e que aqui quero agradecer.

Na impossibilidade de todos nomear, um testemunho de uma imensa gratidão quero deixar à minha orientadora, Professora Doutora Carolina Machado. A disponibilidade sempre demonstrada na sua valiosa orientação e as oportunas sugestões de atuação, constituem um modelo a seguir e que jamais será por mim esquecido. O exemplo e a atitude diante do trabalho foram, são e serão fonte de inspiração.

À Direção da AAUM, aos amigos e colegas que considereei sempre presentes ao longo deste percurso, e que de modo direto e indireto cooperaram neste trabalho, o meu muito obrigada.

Ao Nuno, a presença, sobretudo. E as palavras de incentivo e encorajamento necessárias em alguns momentos de desânimo, falta de confiança e insegurança, agradeço-lhe reconhecidamente toda a dedicação, compreensão, apoio e amizade.

Uma palavra muito sentida e de grande carinho, reconhecimento e afeto vai para os meus pais e restante família nuclear, que sempre me animaram e compreenderam no percorrer desta caminhada.

A todos, o meu Muito Obrigada!

RESUMO

A avaliação de desempenho assume um papel de destaque na GRH, por representar uma ferramenta integradora das diferentes práticas e, simultaneamente, por promover a eficácia das organizações através do desenvolvimento do seu capital humano.

Visando a prossecução da missão da AAUM e procurando a integração das diversas práticas de RH vigentes, o presente projeto procurou conceber e implementar um sistema de avaliação de desempenho.

A conceção e a implementação de um sistema de avaliação que respondesse às singularidades da organização assentaram numa abordagem de investigação-ação, por, no nosso entender, ser a metodologia que permite uma melhoria das práticas na unidade em estudo e, simultaneamente, facilitar o aperfeiçoamento das pessoas com que se trabalha. Paralelamente, a recolha documental e o recurso a uma entrevista não estruturada, facilitaram informação relevante sobre a estratégia e as funções desempenhadas nas diferentes unidades orgânicas da AAUM.

Com base na análise e descrição de funções, foram traçados objetivos e identificadas competências críticas ao sucesso profissional de cada colaborador, que seriam alvo de avaliação por parte de todos aqueles que estão em contacto profissional com o avaliado. Os instrumentos de avaliação baseados nos resultados e nos comportamentos, que suportam a recolha de *feedback* 360 graus, bem como todas as condições necessárias ao sucesso da implementação do sistema (formação de avaliadores e avaliados, concretização e avaliação do sistema) foram necessariamente desenvolvidos tendo em vista a melhoria da eficácia da organização e o desenvolvimento dos colaboradores.

A realização de um teste piloto ao sistema de avaliação de desempenho, permite-nos concluir que, pesem embora as limitações inerentes ao próprio sistema e todos os aspetos que o futuro nos permitirá aperfeiçoar, esta ferramenta apresenta-se como um contributo importante na integração das práticas de GRH atuais e nos processos de tomada de decisão relativos à gestão da AAUM.

ABSTRACT

Performance appraisal plays a featured role in HRM, by representing an integrative tool of different HRM practices and, simultaneously, by promoting the effectiveness of organizations through the development of its human capital.

Aiming to further the AAUM's mission and looking for the integration of several existing HRM practices, this project sought to design and implement a performance appraisal system.

The conception and implementation of a performance appraisal system to respond to the uniqueness of the nonprofit organization became an action-research approach, for being a methodology that allows an improvement of practices in the studied context and simultaneously that facilitates the people enrichment. At the same time, documents collection and the use of an unstructured interview aided to obtain relevant information about the strategy and the functions performed at the different AAUM units.

Based on job analysis and description, goals were established and critical competencies were identified to guarantee the professional success of each employee, which would be subject to assessment by all those who are in contact with him. Assessment instruments grounded on the results and behaviors supported the gathering of 360-degree feedback, as well as all the conditions necessary for successful implementation of the system (training of appraisers and assessed professionals, system implementation and evaluation) were necessarily developed taking into view the efficiency of the organization and employee development.

The accomplishment of a pilot test allows us to conclude that, despite the limitations inherent to the system and all aspects that the future will allow us to improve, this tool presents itself as an important contribution in the integration of current HRM practices and decision-making processes relating to the AAUM management.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS iv

LISTA DE QUADROS v

LISTA DE ABREVIATURAS vi

I. INTRODUÇÃO 1

1. Apresentação do tema 1

2. A Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM) 3

2.1. Caracterização dos Recursos Humanos e Organigrama da AAUM 4

3. Apresentação do Problema 6

3.1. Caracterização das Práticas de GRH na AAUM 7

4. Objetivos do Projeto 9

5. Estrutura do Projeto 10

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO 12

6. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) 12

7. A Avaliação de Desempenho na Gestão de Recursos Humanos 14

7.1. Objetivos da Avaliação de Desempenho 16

7.2. Instrumentos da Avaliação de Desempenho 17

7.2.1. Abordagens focalizadas nas pessoas.....	18
7.2.2. Abordagens focalizadas nos comportamentos	18
7.2.3. Abordagens focalizadas na comparação com outros.....	21
7.2.4. Abordagens focalizadas nos resultados	22
7.3. Procedimentos da Avaliação de Desempenho	24
7.3.1. Fontes de avaliação	24
7.3.2. Formação de avaliadores e avaliados	26
7.3.3. Entrevista de avaliação e de planeamento	27
8. Etapas para Criar um Sistema de Avaliação de Desempenho	28
8.1. Conhecimento da Estratégia e das Funções	29
8.2. Planeamento da Avaliação de Desempenho	30
8.2.1. Resultados a alcançar.....	30
8.2.2. Comportamentos a adotar	30
8.2.3. Plano de ação	31
8.3. Execução da Avaliação de Desempenho.....	32
8.4. Avaliação de Desempenho.....	32
8.5. Revisão da Avaliação de Desempenho	33
III. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA AAUM.....	34
9. Abordagem Metodológica e Procedimentos na Recolha de Informação	34
9.1. A Estratégia da AAUM.....	37
9.2. As Funções dos Colaboradores da AAUM	39
9.3. Planeamento da Avaliação de Desempenho	51

9.4. Execução da Avaliação de Desempenho.....	86
9.5. Avaliação de Desempenho.....	87
9.6. Revisão da Avaliação de Desempenho	88
10. Concetualização do Sistema de Avaliação de Desempenho da AAUM	89
10.1. Objetivos	89
10.2. Instrumentos.....	90
10.3. Procedimentos	91
11. Limitações.....	93
IV. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	94
V. CONCLUSÕES E ORIENTAÇÕES PARA O FUTURO	96
VI. BIBLIOGRAFIA	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Habilitações Literárias dos Colaboradores Efetivos da AAUM.....	4
Figura 2. Organigrama da AAUM.....	5
Figura 3. Os momentos da Investigação-Ação.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete de Apoio ao Aluno: Braga.....	41
Quadro 2. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete de Apoio ao Aluno: Guimarães ...	41
Quadro 3. Descrição das funções desenvolvidas na Secretaria: Braga.....	42
Quadro 4. Descrição das funções desenvolvidas na Secretaria: Guimarães	43
Quadro 5. Descrição das funções desenvolvidas na Reprografia: Braga	44
Quadro 6. Descrição das funções desenvolvidas na Reprografia: Guimarães	44
Quadro 7. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete de Apoio à Decisão: Assessora Financeira	45
Quadro 8. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete de Apoio à Decisão: Técnica Financeira	46
Quadro 9. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete de Apoio à Decisão: Assistente Financeira	47
Quadro 10. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete de Inserção Profissional: Técnica de Recursos Humanos.....	47
Quadro 11. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete do Empreendedor (LiftOff): Técnica de Apoio ao Empreendedorismo.....	48
Quadro 12. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete do Empreendedor (LiftOff): Técnica Administrativa (Empreendedorismo).....	49
Quadro 13. Descrição das funções desenvolvidas pelas Funcionárias de Limpeza: Braga.....	49
Quadro 14. Descrição das funções desenvolvidas pelas Funcionárias de Limpeza: Guimarães .	50
Quadro 15. Descrição das funções desenvolvidas pela Funcionária do Bar	50
Quadro 16. Descrição das funções desenvolvidas pelo Motorista	50
Quadro 17. Descrição das competências e objetivos para a Técnica de RH com indicação do(s) avaliador(es) para cada objetivo.	54
Quadro 18. Implicações do Resultado Qualitativo da Avaliação do desempenho obtida pelo Colaborador	94
Quadro 19. Quadro-Resumo das Etapas do Sistema de Avaliação de Desempenho da AAUM...	96

LISTA DE ABREVIATURAS

AAUM - Associação Académica da Universidade do Minho

GAA - Gabinete de Apoio ao Aluno

GAD - Gabinete de Apoio à Decisão

GIP - Gabinete de Inserção Profissional

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

LiftOff - Gabinete do Empreendedor da AAUM

MTSS - Ministério do Trabalho e da Segurança Social

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

POPH - Programa Operacional do Potencial Humano

RH - Recursos Humanos

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

UE-FSE - União Europeia - Fundo Social Europeu

UM - Universidade do Minho

UNIVA - Unidade de Inserção na Vida Ativa

360º - 360 graus

I. INTRODUÇÃO

A proposta subjacente a este projeto é conceber e implementar um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos numa organização sem fins lucrativos (OSFL), particularmente na Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM).

1. Apresentação do tema

A escolha deste tema surge na sequência de constituir uma área de interesse tanto a nível pessoal como profissional, tendo em conta a importância crescente da avaliação de desempenho no mundo organizacional.

O capital humano representa, atualmente, o ativo mais importante das organizações pela sua capacidade de diferenciação e criação de valor dificilmente imitável - através por exemplo da inovação ou da relação com os clientes, bens incorpóreos e (potencialmente) renováveis em permanência (Costa, 2003).

Gerir pessoas é, nos dias de hoje, gerir o último, verdadeiro, fator de vantagem competitiva das organizações; o único que é capaz de mudar, evoluir, aprender, conhecer, inovar e ensinar. Em resumo, um recurso que se pode desenvolver, crescer, adaptar, multiplicar, com elevado grau de resistência à imitação (Costa, 2003).

Num mercado de trabalho caracterizado por constantes mutações tecnológicas e determinado em conquistar a excelência, é primordial a qualidade dos recursos humanos de uma organização, pressupondo-se que, quanto mais os colaboradores estiverem motivados e empenhados, maior será o nível de produtividade da organização (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010). Ao nível da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho *“constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”* (Chiavenato, 2004, p.223).

Entende-se por avaliação de desempenho *“um processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. No geral, o processo serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos participantes organizacionais”* (Almeida, 1996, p.15). Consiste, então, na *“sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho, e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”*

(Rocha, 1999, p.120). Seguindo Kaplan (2001), o estabelecimento de uma ligação clara entre a missão organizacional e as medidas de desempenho é um aspeto crítico na gestão do desempenho. Assim, a avaliação de desempenho surge como um instrumento de medida que permite às organizações uma autoregulação que garante a identificação dos desvios entre o desejado e o efetivamente realizado.

Embora assumam destaque as consequências significativas da avaliação de desempenho sobre a produtividade, quer pelo processo de controlo do desempenho, quer pela sua relação com os processos de seleção, formação, desenvolvimento, promoção e remuneração na organização (Fernandes & Caetano, 2007), são variados os problemas associados à sua aplicação. Como afirma Caetano (2008), a avaliação de desempenho profissional abala o funcionamento regular de qualquer organização, tanto pelo aumento do nível de ansiedade dos avaliados como dos avaliadores.

Ao longo das décadas, a investigação tem-se debruçado sobre as várias dimensões da avaliação de desempenho. Pese embora alguns aspetos continuem a ser problemáticos, atualmente dispomos de maior conhecimento sobre os principais fatores associados ao fracasso dos sistemas de avaliação de desempenho. A falta de equidade, a valorização de elementos errados e a desvalorização de dimensões importantes, bem como a sua baixa aceitabilidade e praticabilidade continuam a fragilizar a robustez destes sistemas.

O sistema de avaliação de desempenho deverá ser desenhado tendo por base critérios e medidas capazes de distinguir contributos elevados de contributos médios ou fracos (Caetano, 2008), de tal modo que possibilite apreciar e comparar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização (Fernandes & Caetano, 2007).

Apesar da reconhecida importância dos recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos, alicerçada num eventual sacrifício de elevados salários/benefícios em prol dos valores organizacionais que, não raras vezes, se alinham com os seus próprios valores, a gestão do seu desempenho tem sido evitada pelos gestores. Na mesma linha de pensamento, muito se tem questionado sobre a validade da importação direta dos sistemas de avaliação de desempenho de entidades com fins lucrativos (Cheverton, 2007) para as entidades sem fins lucrativos, ignorando as especificidades do contexto destas. Todavia, são ainda escassas as abordagens explicativas sobre as particularidades da implementação de um sistema de avaliação de desempenho neste setor de atividade.

2. A Associação Académica da Universidade do Minho

A Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM) nasceu em 19 de dezembro de 1977, com o intuito de responder às necessidades dos estudantes, sendo a estrutura representativa e comunitária dos estudantes da Universidade do Minho. Aquando da criação da AAUM, de entre os objetivos fundamentais que nortearam a sua origem, destacam-se os seguintes: i) defender intransigentemente uma universidade democrática, inserida na sua comunidade; ii) organizar, defender e representar os estudantes da Universidade do Minho; iii) contribuir para o fortalecimento das iniciativas conducentes a uma reforma democrática do ensino; iv) promover a formação física e cultural dos estudantes; e, v) criar atividades que incentivem as relações humanas e comunitárias.

Tendo crescido em atividades e dimensão ao longo dos anos, a AAUM tem vindo a estabelecer práticas de gestão adequadas, das quais se destaca um sistema de previsão e controlo orçamental das suas atividades, com a publicação de Relatórios Anuais e Orçamentos. Destacam-se ainda os serviços prestados à comunidade estudantil, nomeadamente ao nível dos transportes entre Braga e Guimarães, Gabinetes de Apoio ao Aluno (GAA), Gabinete de Inserção Profissional (GIP), Gabinete do Empreendedor (LiftOff) e dos eventos recreativos e culturais que realiza.

Em 2009, a AAUM equacionou a melhoria do seu sistema de gestão e, em 2010, decidiu avançar com o projeto “+aaum”, que visou fundamentalmente a definição e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) baseado num referencial nacional e internacional, procurando assim uma maior eficiência dos seus processos, uma maior diferenciação do seu impacto na coletividade estudantil e restante envolvente e, simultaneamente, a codificação e desenvolvimento do conhecimento de anos de serviços à comunidade, organização e gestão das atividades. Este salto quantitativo e inovador, facilitado pela visão dos seus dirigentes e acalentado pela motivação de todos os colaboradores, aumenta a responsabilidade da AAUM, pela referência que pode significar para toda a comunidade estudantil e sociedade em geral.

2.1. Caracterização dos Recursos Humanos e Organigrama da AAUM

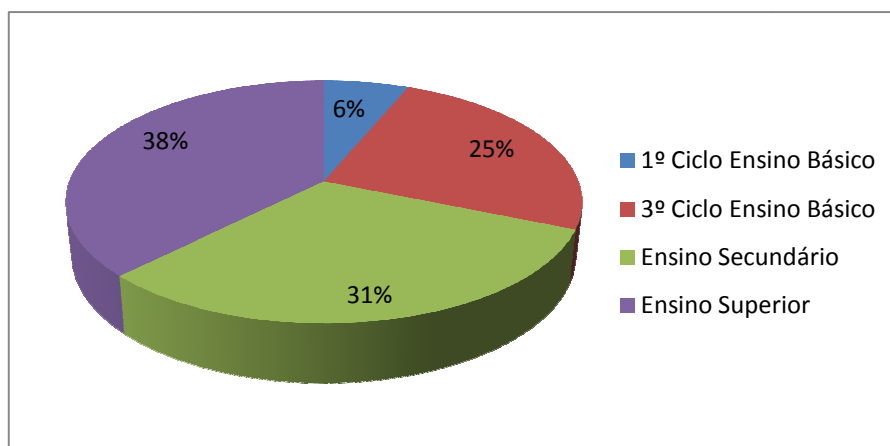
Reconhecida com o estatuto de Instituição de Utilidade Pública e enquanto organização sem fins lucrativos, a AAUM distribui-se por várias unidades locais (estabelecimentos) e conta com cerca de 28 colaboradores na sua estrutura.

Na sede da AAUM, em Braga, estão integrados 9 colaboradores, sendo que os restantes se distribuem pelo pólo da AAUM em Guimarães (2 colaboradores), pela Rádio Universitária do Minho (12 colaboradores), pelos Bares Académicos (1 colaborador), reprografias de Braga e Guimarães (2 colaboradores) e pelos Gabinetes de Apoio aos Alunos, um em cada cidade - Braga e Guimarães (2 colaboradores). Importa aqui referir que sendo a Rádio Universitária do Minho uma estrutura autónoma no seio da AAUM, o projeto que aqui se apresenta não visará como público-alvo os 12 colaboradores afetos a esta unidade orgânica. Ao longo dos pontos seguintes, na caracterização dos Recursos Humanos da AAUM, consideraremos apenas os restantes 16 colaboradores.

i) Habilitações Literárias

Ao nível das habilitações literárias, a maioria dos funcionários efetivos da AAUM tem qualificações ao nível da licenciatura ou superior. Apenas uma funcionária de limpeza tem habilitações ao nível do 1.º ciclo do ensino básico. De destacar que dois dos colaboradores com habilitações ao nível do ensino secundário se encontram, atualmente, a frequentar licenciaturas.

Figura 1. Habilitações Literárias dos Colaboradores Efetivos da AAUM



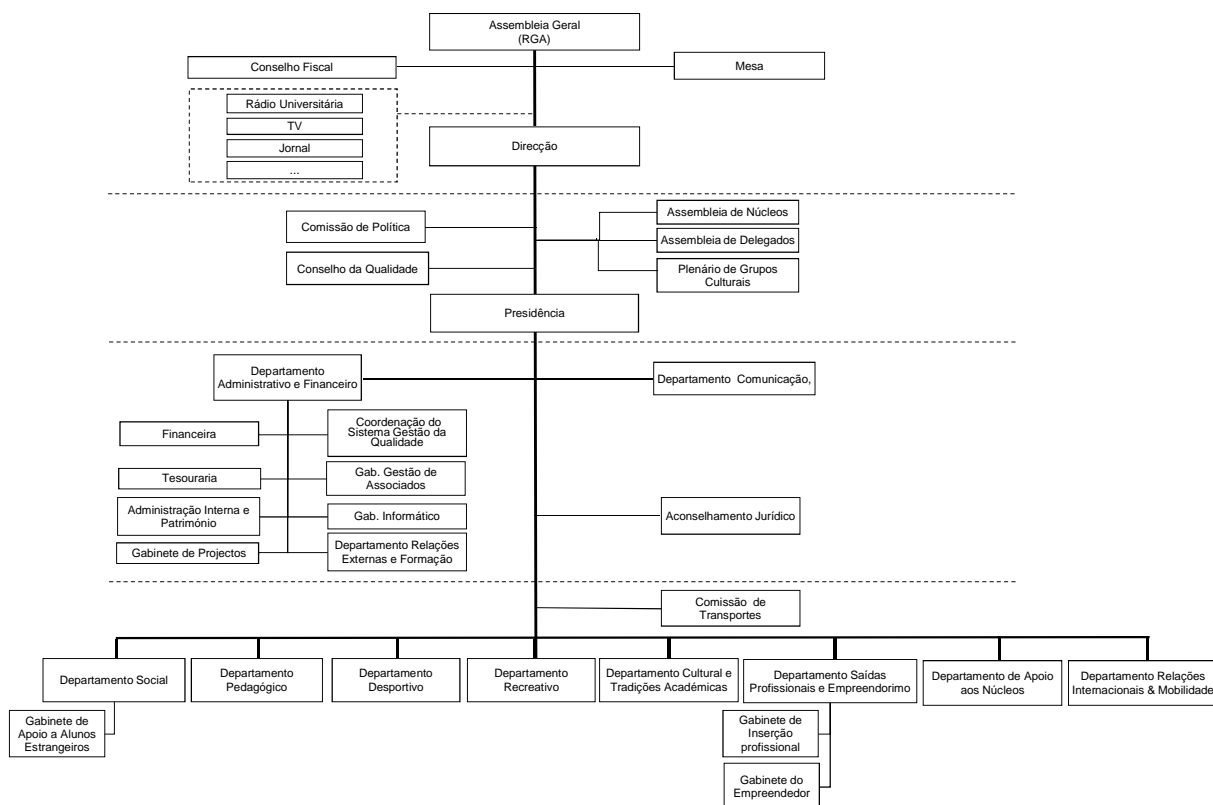
ii) Antiguidade

Relativamente à antiguidade na empresa, cerca de 50% dos funcionários colaboram com a AAUM há mais de 5 anos, sendo que os restantes 50% estabeleceram um vínculo contratual com a AAUM há cerca de 1 ano. Importa salientar que o colaborador mais antigo já desempenha funções na AAUM há mais de 33 anos e o colaborador mais recente há cerca de 9 meses.

iii) Estrutura Organizativa

O organigrama abaixo representado traduz a estrutura organizativa da AAUM.

Figura 2. Organigrama da AAUM (retirado do Manual da Qualidade da AAUM, 2011).



De destacar que, apesar de os Gabinetes de Apoio ao Aluno não constarem do organigrama supra apresentado, estes respondem, de modo transversal, a qualquer um dos responsáveis pelos Departamentos de Atividades ou Órgãos Consultivos.

3. Apresentação do Problema

Numa altura em que muitas organizações adotam políticas orientadas para a melhoria contínua da qualidade das atividades que desenvolvem e dos serviços que prestam, num perfeito alinhamento com os objetivos gerais que derivam das suas missões, mais do que atribuir rótulos ou avaliações, o sistema de avaliação de desempenho deve permitir monitorizar o contributo dos colaboradores.

Ao nível da gestão de recursos humanos (GRH), a avaliação de desempenho tem assumido um papel de particular destaque, pelos potenciais efeitos sobre a produtividade, quer por via do controlo do desempenho, quer por via da sua integração com os processos de seleção, desenvolvimento, promoção e remuneração na organização.

Sendo pretensão da AAUM pautar a sua atuação pela excelência e pela satisfação dos alunos, é anualmente realizado um questionário de avaliação de satisfação aos alunos, onde são apurados alguns resultados importantes, que se refletem nos modelos de atuação e planos de atividades dos diversos departamentos da AAUM, ano após ano. Do questionário realizado em Maio de 2012, destacam-se os seguintes aspetos:

- Reduzida taxa de resposta ao inquérito de satisfação dos alunos, apenas 98 alunos responderam ao inquérito (cerca de 1% dos sócios da AAUM);
- Desconhecimento de algumas atividades da AAUM por parte da maioria dos alunos respondentes;
- A maioria dos respondentes refere não ter opinião sobre a pertinência de algumas atividades desenvolvidas pelo GIP e LiftOff e sobre a qualidade da informação disponibilizada pelos GAA;
- Numa apreciação global ao GIP, LiftOff e GAA, 19% dos alunos respondentes refere que a avaliação global é "Boa" e 15% dos respondentes assinala que a avaliação que faz é "Muito Boa" (sendo que 31% refere não ter opinião).

Como consequência dos principais dados aqui apontados, vê-se alimentada a intenção da Direção da AAUM em marcar uma presença mais evidente no seio académico, que permita alimentar de forma inequívoca a satisfação dos alunos. Para alcançar as metas traçadas, sublinha-se o contributo importante que a construção e desenvolvimento de um modelo integrado de GRH pode representar (por via da articulação frutífera e funcional entre as diversas

práticas de GRH vigorantes na organização), uma vez que os colaboradores profissionais da AAUM são também um interface privilegiado da organização com os alunos. Pretende-se, com a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, criar um instrumento que medeie a relação entre os desempenhos e o levantamento de necessidades de formação, o desenvolvimento dos colaboradores, a retribuição, o recrutamento e a seleção de futuros colaboradores. De igual modo, deverá a avaliação de desempenho permitir analisar de forma mais clara os contributos de cada colaborador para o cumprimento dos objetivos organizacionais estabelecidos.

3.1. Caracterização das Práticas de GRH na AAUM

Admitindo uma desintegração entre as diversas práticas de GRH, descrever-se-ão de forma sumária as práticas da AAUM ao nível de:

i) Processos de Recrutamento e Seleção

Enquanto fases do mesmo processo, o recrutamento e a seleção de candidatos para uma dada posição, deverá permitir recolher pessoas com o perfil ajustado à função e escolher a pessoa que melhor responde às exigências da função (Rocha, 1999). Desde a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade da AAUM, o Manual da Qualidade assume uma importância central na definição de alguns “requisitos mínimos” relativos às habilitações/área de formação do(a) candidato(a) que melhor se adaptará à posição em aberto. A título de exemplo, consideremos o caso do GIP. Seguindo o Manual da Qualidade da AAUM, em caso de substituição deverá o funcionário ser substituído por *“Outro colaborador qualificado e temporariamente contratado para o efeito”*, sendo que os requisitos mínimos de admissão são então *“Licenciatura em Ciências do Comportamento ou equivalente”*. As demais características que o candidato deverá possuir são habitualmente apontadas pelo responsável pelo departamento/pares/departamento administrativo e financeiro.

O recrutamento é feito, inicialmente, recorrendo à base de dados de inscrições no GIP da AAUM. Caso não se encontrem nesta base de dados o(s) candidato(s) com o perfil pretendido, tratará a Técnica do GIP de proceder à divulgação da oferta, recolha e

primeira análise das candidaturas. No que respeita ao processo de seleção, são, num primeiro momento, desenvolvidas entrevistas com os candidatos, dirigidas pela Técnica do GIP, sendo, posteriormente, os candidatos selecionados entrevistados pelo Presidente da Direção da AAUM e pelo responsável pelo Departamento onde o novo colaborador será admitido. Não existe um plano de integração e acolhimento formalmente desenhado.

ii) Formação e Desenvolvimento

Sugere Peretti (1998) que a formação responde simultaneamente às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das organizações, promovendo, por um lado, a satisfação profissional, e por outro, a manutenção de elevados padrões de desempenho. Com este pressuposto, será fundamental apurar de forma eficaz e rigorosa as necessidades de formação dos colaboradores da organização, para que se veja potenciada a sua eficiência. Ao longo dos últimos sete anos o Levantamento de Necessidades de Formação foi realizado com base em entrevistas não estruturadas desenvolvidas pela Técnica da Unidade de Inserção na Vida Ativa (UNIVA)/GIP. No início do corrente ano, o levantamento foi realizado através de questionário (consultar anexo B), que pretendia colher informação sobre as funções desempenhadas por cada colaborador, as competências necessárias ao seu exercício e uma autoavaliação relativamente às mesmas. A partir da análise à informação daqui resultante, foi então desenhado o plano de formação dos funcionários da AAUM.

Em 2011, a AAUM esteve envolvida no projeto “Q3 - Qualificar o 3º Setor”, um projeto nacional, que pretendeu desenvolver as competências das pessoas e da organização, melhorando a qualidade das suas prestações, a eficácia da gestão e contribuindo para a sua competitividade e sustentabilidade. O projeto tem o financiamento do Programa Operacional do Potencial Humano (POPH)/3.1.2, Ministério do Trabalho e da Segurança Social (MTSS) e União Europeia - Fundo Social Europeu (UE-FSE), pelo que o envolvimento da AAUM neste projeto não envolveu quaisquer custos. Em anos anteriores, foi realizada formação com formadores internos e externos que visava essencialmente a melhoria da “Qualidade do Serviço”, sendo esta a designação das ações de formação desenvolvidas.

iii) Promoção e Remuneração

Dada a estrutura organizativa da AAUM, não é conhecida, na AAUM, uma política de promoção e progressão na carreira. As posições de topo (Direção e Presidência) são assumidas por alunos da Universidade do Minho (UM), voluntários, eleitos anualmente pelos estudantes deste estabelecimento de ensino. Importa mencionar que 90% dos colaboradores profissionais da AAUM faz parte do quadro, com vínculo contratual sem termo.

Segundo Fernandes (2007) para a determinação do salário base, os especialistas focam a sua atenção nas exigências do próprio trabalho. A este nível, o montante que é pago a cada categoria ou função é, habitualmente, constituído por três níveis: máximo, mínimo e médio. O mínimo é utilizado quando o colaborador ingressa na função e o máximo é relativo ao montante mais elevado pago pela permanência na função. Fernandes (2007) acrescenta ainda que, geralmente, os valores são revistos anualmente e ajustados através de aumentos percentuais. Nesta linha, e não negligenciando a atual conjuntura socioeconómica do país, ao longo dos últimos anos, a AAUM tem aplicado este princípio de forma indiscriminada a todos os seus colaboradores.

Com o foco numa GRH estratégica, que integre todas as práticas de GRH existentes na AAUM, e longe de uma tradicional e redutora lógica de avaliação do trabalho, o sistema de avaliação de desempenho deve ser: i) um instrumento de diagnóstico e desenvolvimento do colaborador; ii) um instrumento de liderança; e, iii) uma ferramenta de recolha de informação integradora (Costa, 2003).

4. Objetivos do Projeto

O principal propósito deste trabalho será, portanto, desenvolver e implementar um sistema de avaliação de desempenho na AAUM. O sistema deverá contribuir não só para a definição periódica de um conjunto de objetivos gerais e operacionais da qualidade, mas também para alimentar a integração das diversas práticas de GRH, concretamente, a seleção, a formação, o desenvolvimento e a compensação.

Os objetivos do projeto que aqui se apresenta serão:

- i) desenvolver e implementar um sistema de avaliação de desempenho;
- ii) contribuir para a melhoria da eficácia e eficiência da organização;
- iii) contribuir para uma melhor compreensão do tema e para a sua importância no contexto estratégico das organizações; e,
- iv) possibilitar o desenvolvimento de competências estratégicas para a organização.

Em suma, pretende-se que o sistema de avaliação de desempenho permita identificar áreas de melhoria e de elevado potencial e introduzir eventuais ajustamentos aos objetivos traçados pela AAUM. Simultaneamente, o sistema de avaliação de desempenho deverá contribuir, de forma sistemática e clara, para a melhoria do desempenho individual e, conseqüentemente, organizacional.

5. Estrutura do Projeto

Numa abordagem qualitativa, o projeto perspetivou construir conhecimento relevante para a GRH, em concreto para a avaliação de desempenho nas organizações sem fins lucrativos, procurando dar resposta a uma questão crítica para esta organização: *Como podemos medir os contributos individuais dos funcionários para os objetivos organizacionais e integrar as diversas práticas de GRH existentes na AAUM?*

A estrutura deste projeto decorre deste posicionamento, organizando-se em blocos fundamentais: Introdução, Enquadramento Teórico, Avaliação de Desempenho na AAUM, Concetualização do Sistema de Avaliação de Desempenho da AAUM, Implicações Práticas e Conclusões e Orientações para o Futuro.

A parte I, onde nos encontramos, queda-se naturalmente na introdução, onde se pretende: apresentar e justificar a relevância do tema; apresentar a organização onde decorre o projeto; e, explorar o problema a trabalhar e que o projeto pretende resolver. Na segunda parte, que se debruça sobre o enquadramento teórico deste projeto, serão explorados os principais dados referentes à GRH nas organizações sem fins lucrativos, os principais conceitos da avaliação de desempenho nas organizações e, naturalmente, uma indicação sobre as etapas que deverão cumprir-se para uma correta implementação de um sistema de avaliação de desempenho.

A parte III dedica-se, exclusivamente, à abordagem prática onde se descreverão em detalhe os procedimentos desenvolvidos e os instrumentos criados neste processo, seguindo a proposta de Aguinis (2009), onde se concetualizará o sistema de avaliação de desempenho da AAUM e onde se apontarão algumas limitações do estudo. Por fim, destacar-se-ão as implicações práticas e conclusões do projeto, bem como se tecerão algumas considerações e orientações para o futuro.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

6. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)

No decorrer das últimas décadas, primeiramente no contexto dos países de economia central, dominantes economicamente e, posteriormente, nos países periféricos, houve um significativo aumento da atuação de OSFL voltadas para ações setoriais: assistência social, saúde, educação, meio ambiente, arte e cultura, cidadania, segurança alimentar. Estas organizações passaram gradualmente a ocupar também o espaço público até então considerado como esfera exclusiva do Estado, sendo que Salamon e colaboradores (1999, referido por Anheier, 2000) referem, inclusivamente, que as organizações sem fins lucrativos tornaram-se uma importante força económica.

Segundo Cunningham (2001), até à década de 80 do século XX, o interesse pela gestão das OSFL, também designado de terceiro setor, era diminuto, com as abordagens de GRH caracterizadas por falta de elaboração. Segundo o autor, entendia-se suficiente uma abordagem da gestão fundamentada em princípios de flexibilidade, informalidade e compromisso, alicerçada na crença dos profissionais deste setor se considerarem diferentes dos das demais organizações.

A presença simultânea de trabalhadores profissionalizados e voluntários não remunerados constitui-se como uma particularidade deste setor de atividade (Cunningham, 1999). Com a crescente presença dos profissionais nas OSFL, a partir da década de 80, acentua-se a necessidade e importância da GRH nas mesmas (Anheier, 2000).

Akingbola (2006) afirma que a estratégia (enquanto processo que leva a organização da sua posição atual para a posição desejada) ocupa, cada vez mais, um papel central na gestão das OSFL, reconhecendo que a definição da sua estratégia pode aperfeiçoar o seu desempenho e manter a sua sobrevivência. De acordo com o autor, os fatores que diretamente interferem na definição da estratégia, concretamente a necessidade de eficiência, a garantia de serviços e a diminuição da dependência do voluntariado, estão ligados à GRH.

Seguindo o estudo de Akingbola (2006) que se desenvolveu com 79 organizações sem fins lucrativos e sete estudos de caso, podemos assumir que a GRH estratégica não era evidente nas organizações sem fins lucrativos.

Akingbola (2006) recorrendo à tipologia estratégica de Miles e Snow, pretendeu verificar se é atribuída importância à GRH alinhada com a estratégia ou se há uma explicação de GRH estratégica em OSFL. Para o autor, a GRH é de extrema importância para as OSFL e sugere 3 grandes argumentos:

(1) Os colaboradores não podem ser substituídos com investimento em recursos físicos, dado que, maioritariamente, eles são os serviços prestados e o ativo mais importante destas organizações;

(2) Os trabalhadores das OSFL são atraídos e motivados por aspetos que se relacionam com a crença na missão da organização e a identificação com os valores organizacionais, sendo estes fatores decisivos no seu recrutamento, motivação e manutenção do posto de trabalho;

(3) Devido à necessidade de serviços profissionalizados, à semelhança do que acontece nas organizações com fins lucrativos, os trabalhadores são os intervenientes mais importantes na estratégia das OSFL.

No contexto atual, urge a necessidade das OSFL se tornarem mais eficazes e eficientes, por imposição das mudanças drásticas no seu ambiente operacional (Akingbola, 2006). Por consequência, sublinha-se a necessidade da estratégia e da GRH nas OSFL, requerendo o contexto operacional, práticas como: recrutamento/seleção e retenção de funcionários qualificados; diagnóstico, planificação e implementação de formação adequada; e, remunerações e benefícios relativamente competitivos.

Parry e Kelliher (2009) inferiram que a profissionalização da GRH no setor tem manifestado progressos e desenvolvido perspectivas mais elaboradas, pelo menos no que toca a políticas de GRH e à sua transposição para a prática. Por seu lado, Anheier (2000), numa perspectiva de análise crítica, questiona se serão as OSFL, distintas o suficiente dos restantes setores de atividade que justifiquem a criação de modelos e práticas de gestão próprias.

Sendo inquestionáveis as implicações que uma GRH estratégica tem nas organizações, no caso das OSFL, pelo carácter social e comunitário dos seus objetivos e atuação, importará necessariamente apurar a sua eficácia através do impacto que estas organizações alcançam na sociedade.

7. A Avaliação de Desempenho na Gestão de Recursos Humanos

Ao longo do século XX, foram várias as mudanças operadas ao nível da importância dos recursos humanos nas organizações. Sabe-se hoje que, ao longo dos tempos, se foi atribuindo relevo ao colaborador e que a preocupação passou da máquina para o homem, ao mesmo tempo que se verificava que o aumento da produção era crítico à satisfação do colaborador. Assim se construiu a premissa de que a GRH é determinante para o sucesso das organizações.

Atualmente as organizações precisam de estar na vanguarda, não só pelos seus objetivos mas, principalmente, para estarem à altura da competitividade que a globalização traz como reflexo. Ao nível da GRH, a avaliação de desempenho faz com que a empresa seja homogénea nos seus objetivos presentes e futuros, pois o colaborador estará ciente das metas do seu cargo e, conseqüentemente, terá uma visão holística do negócio, da organização e da importância de cada atividade, para que a empresa obtenha sucesso. Tendo na sua essência o processo de guiar, desenvolver e motivar os colaboradores da organização, a avaliação de desempenho pretende acrescentar valor e melhorar a eficácia da organização, continuamente. Assim, o processo de avaliação de desempenho passa a assumir um papel fundamental na gestão de recursos humanos ao medir a eficácia do seu contributo para o alcance dos objetivos organizacionais (Beaumont, 1993; Caetano, 2008).

Tradicionalmente, a avaliação de desempenho estava apenas centrada nas características pessoais dos colaboradores que desempenhavam funções nos quadros médios ou superiores das grandes organizações. A evolução destes pressupostos traduz-se, atualmente, numa avaliação que é concebida para todos os membros da organização com base nos comportamentos manifestados e nos resultados alcançados por estes (Beaumont, 1993).

A investigação sobre a avaliação de desempenho tem sido realizada em torno de alguns pressupostos que podem ser condensados em três metáforas principais: a *metáfora do teste*; a *metáfora do processador de informação*; e, a *metáfora política*.

A primeira metáfora dominou grande parte da investigação do século XX e assume que a avaliação de desempenho pode ser equiparada aos testes psicológicos, tal como são utilizados na seleção profissional (Caetano, 2008). A avaliação de desempenho deve ser capaz de exprimir julgamentos exatos da pessoa alvo, recorrendo a instrumentos de avaliação bem construídos (Fernandes & Caetano, 2007). Assim, a eficácia da avaliação dependeria fundamentalmente do grau em que se conseguissem minimizar os erros de cotação ou classificação, razão que

concentrava os esforços dos investigadores na análise dos problemas psicométricos das escalas utilizadas. Esta preocupação trouxe como consequência uma grande diversidade de escalas e métodos de avaliação, com distintos graus de validade (Caetano, 2008).

Nos anos oitenta do século XX, surgem investigações que já não se preocupam em confrontar as cotações dos avaliadores com critérios externos, mas antes em analisar os processos cognitivos dos avaliadores, com a intenção de compreender as fontes e as causas dos enviesamentos (*metáfora do processador de informação*). A compreensão do processo de avaliação de desempenho exige um maior entendimento do funcionamento cognitivo dos avaliadores, nomeadamente ao nível das regras de elaboração dos seus julgamentos (Fernandes & Caetano, 2007). A investigação realizada no quadro desta metáfora permitiu conceptualizar a atenção, a perceção e a memória como processos interdependentes, que se influenciam mutuamente e que afetam os julgamentos e o comportamento dos intervenientes na avaliação (Caetano, 2008). Da investigação produzida, ganharam evidência e relevo as dificuldades que os indivíduos têm em produzir julgamentos com exatidão.

A *metáfora política* sobre as organizações considera que estas representam cenários de confronto de interesses competitivos de indivíduos e grupos. No que se refere à avaliação de desempenho, esta metáfora salienta o relevo dos jogos de interesses e do contexto organizacional na construção de juízos sobre o desempenho dos indivíduos (Caetano, 2008). Seguindo esta linha de pensamento, todas as organizações são entidades políticas e as decisões são levadas a cabo tendo em vista a proteção dos seus intervenientes principais. Esta metáfora atribui destaque às estratégias de influência existentes na relação que se estabelece entre avaliadores e avaliados, remetendo a avaliação de desempenho para processos de validação social dos julgamentos e das classificações (Caetano, 2008).

Adotando uma leitura integradora das várias perspetivas aqui exploradas, pode afirmar-se que o contexto organizacional constitui um elemento importante no processo de avaliação, havendo a destacar o ambiente de trabalho, os dispositivos organizativos e hierárquicos, os aspetos tecnológicos e, sobretudo, a estratégia e a cultura da organização (Caetano, 2008).

A articulação e a validação do sistema de avaliação de desempenho afigura-se essencial para uma GRH mais eficaz e integrada. A exigente conceção do sistema de avaliação de desempenho, sobretudo no que se refere aos seus objetivos concretos e reais e à sua relação com a estratégia organizacional, aos métodos adotados para a avaliação, bem como aos procedimentos que dirigem a concretização da avaliação, é fundamental para que dela resultem

consequências efetivas. Seguindo Fernandes e Caetano (2007), podemos considerar, em traços gerais, que qualquer sistema de avaliação de desempenho pode conceptualizar-se a partir de três vetores centrais fundamentais: **objetivos**; **instrumentos**; e, **procedimentos**.

7.1. Objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é utilizada nas organizações com uma grande variedade de propósitos (Cleveland, Murphy & Williams, 1989; Cawley, Keeping & Levy, 1998).

Enquanto ferramenta essencial, a avaliação de desempenho na gestão serve como principais objetivos, os seguintes: i) melhorar a produtividade, motivação e desempenho dos colaboradores; ii) auxiliar nas decisões da organização, tais como aumentos salariais, promoções, transferências e necessidade de formação; e, iii) dar *feedback* ao avaliado acerca do seu desempenho e resolver maus resultados (Almeida, 1996; Caetano, 1998; Peretti, 1998; Coutts & Schneider, 2001; Câmara *et al.*, 2010).

McGregor (1957, citado por Fernandes & Caetano, 2007) postula que as organizações recorrem à avaliação de desempenho visando satisfazer três necessidades: uma ao nível da organização e duas ao nível do indivíduo. No que respeita à organização, a avaliação de desempenho ajuda nos processos de tomada de decisão administrativos (como por exemplo, transferências e remunerações). Relativamente ao indivíduo, esta ferramenta permite-lhe conhecer a apreciação que é feita do seu desempenho e também possibilita o aconselhamento, por parte do avaliador, ao avaliado, no que respeita ao seu percurso profissional.

Rocha (1999) acrescenta ainda que a informação resultante da avaliação de desempenho deverá contribuir para diversos fins, concretamente para: a seleção e orientação profissional (por via dos processos de recrutamento interno); a formação profissional (permitindo fazer um inventário das fragilidades e elaborar um programa de formação à medida das necessidades); e, a promoção (suporte às políticas de ascensão na carreira). Na mesma linha de pensamento, Costa (2003) advoga que qualquer sistema de gestão do desempenho deve servir para:

1. Validar os métodos de “Agregar Pessoas”: ao aferir o desempenho do colaborador, avaliamos simultaneamente a capacidade da organização em recrutar pessoas com a performance adequada;

2. Reforçar a Marca Interna: o desempenho e o reconhecimento/recompensa devem estar associados aos valores da organização e aos objetivos do negócio;

3. Facilitar a Gestão de Recompensas: os sistemas de gestão de desempenho, quando bem estruturados, lançam as bases para uma justa e clara distribuição de recompensas;

4. Orientar o Desenvolvimento: através da identificação de áreas de melhoria ou de oportunidade, ao detetar potenciais talentos, promove e facilita a gestão das carreiras.

Por seu lado, Fernandes e Caetano (2007), numa análise dos diferentes objetivos que a avaliação de desempenho serve, constata que estes podem ser integrados em três grandes classes: objetivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização; objetivos que visam o desenvolvimento individual; e, os objetivos centrados na gestão de recompensas. Os primeiros incluem determinar necessidades formativas ao nível da organização, bem como necessidades de desenvolvimento organizacional, averiguar o grau de concretização dos objetivos e negociar objetivos para o período seguinte. Os segundos abrangem o reconhecimento do desempenho individual, a identificação de lacunas no desempenho e a atribuição de *feedback* sobre o desempenho do colaborador. Por fim, os terceiros reportam-se à decisão sobre a atribuição de prémios, outros benefícios ou remuneração.

Em suma, a avaliação de desempenho permitirá atingir os seguintes objetivos: alinhar o desempenho dos colaboradores e os seus objetivos individuais com a estratégia da organização; providenciar indicadores de gestão que facilitem os processos de tomada de decisão referentes a remunerações, formação e desenvolvimento, e eventuais transferências; e, fornecer *feedback* aos colaboradores relativo aos seus desempenhos individuais (Almeida, 1996; Peretti, 1998; Coutts & Schneider, 2001; Costa, 2003; Bilhim, 2006; Caetano, 2008).

7.2. Instrumentos da Avaliação de Desempenho

Para uma correta e rigorosa classificação do desempenho, deve primeiro a organização conhecer e examinar as funções nela existentes para, no momento seguinte, selecionar o modelo de avaliação que melhor se ajusta às suas especificidades.

“O desempenho é avaliado com base em critérios e medidas que visam diferenciar contributos elevados de contributos médios ou fracos para a organização” (Caetano, 2008,

p.32). De facto, a medição dos desempenhos parece constituir uma das questões mais sensíveis do sistema de avaliação de desempenho.

A avaliação pode ser conduzida adotando vários métodos que, de um modo simplificado, podem distribuir-se em quatro grandes dimensões. Segundo Caetano (2008), os instrumentos serão distintos em função da sua maior focalização: i) nas pessoas; ii) nos comportamentos; iii) na comparação com os outros; ou, iv) nos resultados.

7.2.1. Abordagens focalizadas nas pessoas

A abordagem focalizada nas pessoas ou na personalidade centra o seu foco de atenção nos traços ou atributos de personalidade. O recurso a escalas quantificadas, ancoradas em traços de personalidade, colocam o avaliador no papel de observador do desempenho do colaborador, avaliando os traços da sua personalidade como a criatividade, a capacidade de liderança, a responsabilidade ou a integridade. Competia, por conseguinte, ao avaliador, posicionar o colaborador numa escala em que eram apresentados os traços segundo adjetivos ou algarismos.

Este tipo de instrumentos é de rápida construção e aplicação e facilita a comparação dos resultados obtidos por cada um dos colaboradores, o que representa as suas maiores vantagens. Todavia, a sua utilização caiu em desuso dadas as suas cientificamente sustentadas fragilidades. A medição do desempenho através de julgamentos relativos a atributos de personalidade dos avaliados foi, progressivamente, substituída a partir da década de setenta do séc. XX, em parte devido à subjetividade que lhes estava inerente (Caetano, 2008; Kline & Sulsky, 2009).

7.2.2. Abordagens focalizadas nos comportamentos

Em alternativa aos sistemas anteriores, cerca de trinta anos após o surgimento das escalas centradas na personalidade, desenvolveram-se vários tipos de escalas que procuraram garantir qualidades de validade ausentes nas ferramentas anteriores.

A abordagem centrada nos comportamentos baseia a sua avaliação em comportamentos. Foram diversos os instrumentos propostos para a avaliação do desempenho comportamental.

De destacar:

i) Lista de Incidentes Críticos

Consiste na anotação, por parte do avaliador, durante o período em que decorre a avaliação, dos desempenhos que se destacam positiva ou negativamente, para posterior discussão desses registos com o avaliado. Uma das principais vantagens que decorre desta metodologia consiste na facilidade em dar *feedback* aos avaliados, ao basear-se em comportamentos específicos que servem para ilustrar e sustentar os julgamentos que os avaliadores fazem enquanto se evitam as limitações psicométricas habituais. Todavia, a exigência temporal por parte dos avaliadores traduz-se, não raras vezes, num único tipo de incidente (Fernandes & Caetano, 2007). Por outro lado, não há forma de controlar a escolha que os avaliadores fazem dos incidentes e também se vê constringida a possibilidade de realizar comparações interindividuais.

ii) Escolha forçada

As escalas de escolha forçada têm conjuntos de dois, quatro ou seis itens que incluem: ou todas as afirmações com descrições positivas ou todas as afirmações com descrições negativas. Seguindo esta metodologia, em cada bloco de frases, o avaliador deverá escolher uma que melhor corresponda ao desempenho do trabalhador (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010). Das escolhas do avaliador resultará um perfil ou será calculada uma pontuação, cujo processo lhe deverá ser desconhecido. Neste sentido, a vantagem mais evidente deste instrumento respeita ao facto de o avaliador não poder distorcer as pontuações que atribui a cada um dos seus avaliados. Por contraponto, ganha relevo o inconveniente de não ser atribuído *feedback* aos colaboradores, em virtude do secretismo da avaliação (Almeida, 2006; Caetano, 2008).

iii) Escalas ancoradas nos comportamentos

As escalas ancoradas em comportamentos são constituídas por dimensões que descrevem um determinado comportamento e por uma escala vertical que descreve os vários níveis de desempenho relativamente a cada uma das dimensões. Na construção destas escalas pretende-se que as cotações dos avaliadores assentem no comportamento dos avaliados; para tal, todos os níveis da escala devem descrever exatamente os comportamentos possíveis para cada dimensão. As escalas de avaliação recaem sobre as dimensões de trabalho como a responsabilidade, os conhecimentos técnicos, a qualidade e a quantidade de trabalho produzido. O avaliador deverá, portanto, centrar a sua atenção na frequência e qualidade dos comportamentos do avaliado. Algumas das vantagens apontadas, de forma consistente, a estes instrumentos prendem-se com as suas qualidades psicométricas, a possibilidade de quantificar o desempenho e, ainda, com a possibilidade de atribuir *feedback* aos colaboradores (Caetano, 2008; Kline & Sulsky, 2009).

iv) Escalas de padrões comportamentais mistos

De forma análoga ao instrumento anteriormente abordado, estas escalas exprimem três níveis distintos de desempenho para cada dimensão: superior, mediano e inferior. A sua principal vantagem reside na possibilidade de obtenção de pontuações globais e, simultaneamente, pontuações específicas para cada dimensão avaliada. Todavia, a sua utilização requer muito tempo do avaliador e não possibilita a atribuição de *feedback* e sugestões de melhoria do desempenho ao avaliado (Caetano, 2008).

v) Escalas de observação comportamental

Trata-se de escalas de cinco pontos em que o avaliador deve apontar com que frequência um dado comportamento surge no exercício da função do avaliado. A soma das pontuações quantificará o desempenho do avaliado. Estas escalas permitem que o avaliador dê *feedback* específico a cada avaliado, considerando o avaliador um

elemento ativo no processo de construção do instrumento (Almeida, 1996; Schraeder, Becton & Portis, 2007; Caetano, 2008; Kline & Sulsky, 2009).

vi) Listas de Verificação

Dizem respeito a listas de comportamentos ou traços, em que os avaliadores devem escolher os itens que melhor caracterizam os avaliados. Na sua simplicidade e facilidade de aplicação residem as suas principais vantagens, sendo que têm como inconveniente a dificuldade de proporcionar um *feedback* adequado ao colaborador (Almeida, 1996; Caetano, 2008).

7.2.3. Abordagens focalizadas na comparação com outros

Neste método, é suposto comparar cada trabalhador com os outros a serem avaliados. Assim, o ponto de partida traduz-se na possibilidade de que é possível obter um padrão de medida que resulta da comparação entre um conjunto de indivíduos que têm um trabalho complementar ou concorrente entre si (Caetano, 2008; Cunha *et al.*, 2010).

É comum aos métodos de comparação com outros a produção de evidências que fundamentem algumas decisões ao nível da GRH (e.g. promoções). No entanto, a inexistência de avaliação em comportamentos concretos e a impossibilidade de dar *feedback* adequado aos avaliados são apontadas como as suas principais limitações. Acrescenta-se, ainda, a dificuldade com que o avaliador se depara para justificar ou defender uma determinada posição na hierarquização dos avaliados, de tal modo que o avaliador deve garantir a clareza do desempenho absoluto, de modo a reforçar a avaliação comparativa (Kline & Sulsky, 2009).

Caetano (2008) e Almeida (1996) chamam a atenção para os seguintes métodos:

i) Ordenação Simples

Através do método de ordenação simples, comparam-se os desempenhos dos avaliados com o intuito de obter uma lista em que os indivíduos estão hierarquizados do melhor para o pior. Esta ordenação pode ser feita de dois modos distintos: ora

partindo do desempenho global e ordenando os avaliados de forma a definir-se o indivíduo com o melhor desempenho e daí por diante; ora através do estabelecimento de dimensões prévias que suportam a ordenação dos avaliados para cada uma dessas dimensões (Caetano, 2008).

ii) Comparação por pares

Trata-se de comparar cada colaborador com todos os outros, formando pares, sendo que cabe ao avaliador selecionar o melhor em cada par.

iii) Distribuição forçada

Visa comparar, igualmente, os avaliados uns com os outros. Porém, ao invés de proceder à sua ordenação, este instrumento pretende agrupar as pessoas mediante desempenhos.

iv) Atribuição de pontos

Consiste na atribuição de uma quantidade fixa de pontos pelos vários avaliados, sendo que são dados mais pontos àqueles cujo desempenho é melhor.

7.2.4. Abordagens focalizadas nos resultados

Nestas abordagens, parte-se dos resultados do desempenho e avalia-se em que medida é que esses resultados estão de acordo com os padrões de desempenho, ou com os objetivos previamente estabelecidos para um dado período.

Evidenciam-se os seguintes instrumentos:

i) Padrões de desempenho

Comparam-se, para um dado período, o resultado do colaborador com o padrão previamente definido para as suas funções, com o seu desempenho passado, ou com o desempenho de outros colaboradores com cargos semelhantes. Com este instrumento procuram-se apurar os desvios existentes aos padrões e sugerir melhorias. A maior vantagem deste instrumento reside no facto de permitir identificar aspetos em que se torna necessário intervir para melhorar o desempenho, à qual se juntam a simplicidade de aplicação e a possibilidade de comparação interpares. As desvantagens prendem-se com custos e a dependência de julgamentos avaliativos (Caetano, 2008).

ii) Gestão por Objetivos

No caso da gestão por objetivos, podemos verificar que ela se constitui, segundo Cenzo e Robbins (1996, citado por Fernandes & Caetano, 2007), em quatro etapas fundamentais: a formulação de objetivos; o planeamento da ação; o autocontrolo; e, as revisões periódicas. É vulgarmente utilizado para avaliar os quadros das empresas e procura avaliar o desempenho tendo em conta os resultados atingidos face aos objetivos definidos previamente. Este método implica que sejam definidas as áreas chave, a missão e os objetivos que a empresa procura alcançar, sendo que estes originarão os objetivos específicos para departamentos, gestores e supervisores. A definição dos objetivos deverá ser feita seguindo alguns pressupostos: devem ser verificáveis, quantificáveis, alcançáveis e calendarizados, para que possam ser objetivamente medidos. Haverá ainda lugar para a sua revisão periódica e eventual ajustamento ao longo do período de avaliação. Este método permite fornecer *feedback* específico e frequente ao colaborador e permite quantificar a avaliação. No entanto, o facto de o colaborador não ter um controlo efetivo sobre os diversos aspetos que influenciam o seu desempenho constitui-se como a sua maior desvantagem (Almeida 1996; Câmara *et al.*, 2010; Caetano, 2008).

iii) Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, é um instrumento de medição do desempenho organizacional que soma à tradicional perspectiva financeira, as componentes relativas a clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Em todas estas perspectivas devem ser definidos os objetivos, indicadores, metas e iniciativas que permitam conclusões acerca do desempenho e do alinhamento deste com a estratégia definida pela gestão de topo (Pinto, 2007; Cunha *et al.*, 2010). É, por excelência, um método de avaliação de desempenho baseado em resultados, tipicamente utilizado para avaliar unidades de negócio e gestores (Cunha *et al.*, 2010).

7.3. Procedimentos da Avaliação de Desempenho

No que toca aos procedimentos que regulam a aplicação da avaliação de desempenho, há um conjunto de aspetos importantes que respeitam, por um lado, à fonte da avaliação do desempenho, por outro lado, à formação que é dada aos participantes da avaliação de desempenho e, por último, à entrevista que é realizada para dar *feedback* ao colaborador sobre o seu desempenho (Fernandes & Caetano, 2007).

7.3.1. Fontes de avaliação

A principal fonte de avaliação tem sido a hierarquia imediata do avaliado, com alguma intervenção ou validação da hierarquia seguinte (Caetano, 2008; Cunha *et al.*, 2010).

Atualmente, a maioria dos sistemas considera o próprio avaliado como uma fonte importante (autoavaliação), de tal forma que está bastante generalizado o recurso a três fontes: o próprio alvo da avaliação; a sua hierarquia imediata; e, a hierarquia seguinte. Podendo, nalgumas unidades orgânicas, estruturadas em equipas de trabalho, recorrer-se à avaliação pelos pares. De acordo com a análise de Bretz Jr. e colaboradores (1992), as autoavaliações poderão revelar-se uma ferramenta de desenvolvimento interessante, promovendo a melhoria de

desempenho através de um compromisso que o colaborador estabelece consigo mesmo. Os mesmos autores afirmam que esta ferramenta serve melhor propósitos desenvolvimentais do que avaliativos, dada a sua elevada tendência para o enviesamento.

Avançam-se agora as principais fontes de avaliação:

a. Superiores diretos

Fonte predominante de avaliação. No seu papel de avaliador, a chefia é considerada a fonte que de forma privilegiada melhor sabe analisar e classificar o desempenho dos subordinados, que determina se os cargos são bem ou mal desempenhados e que afere o grau de execução dos objetivos estabelecidos (Almeida, 1996; Câmara *et al*, 2010; Caetano, 2008).

b. Subordinados

Representam a fonte que melhor avalia os comportamentos de supervisão (e.g. liderança) dos seus superiores hierárquicos. Todavia, importa aqui salientar que esta fonte é, não raras vezes, descredibilizada, devido às manobras de agrado que os supervisores levam a cabo para iludir as suas equipas, e devido à conseqüente resistência destas em serem sinceras nas classificações atribuídas (Kline & Sulsky, 2009).

c. Autoavaliação

É frequentemente utilizada de forma concomitante com a avaliação pelos superiores hierárquicos. Admite que o colaborador se analise a si próprio, detendo um papel ativo na definição dos seus pontos fortes e fracos. As diferenças e semelhanças das avaliações do supervisor e subordinado são posteriormente discutidas na eventual entrevista de avaliação, com o objetivo de identificar as forças a manter e as fraquezas a superar pelo avaliado (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Kline & Sulsky, 2009). Por seu lado, há ainda a considerar que a autoavaliação pode ser um bom preditor do

desempenho futuro, por representar um conjunto de juízos de autoeficácia dos avaliados que são motivadores (Bretz *et al.*, 1992; Lane & Herriot, 1990).

d. Pares

Segundo Caetano (2008) a avaliação pelos pares pode ser muito eficaz num sistema de gestão mais participativo, por fomentar o profissionalismo e um espírito de grupo, diminuir o conflito e melhorar a capacidade de comunicação e a confiança. Todavia, esta fonte de avaliação é raramente adotada nas organizações, dada a predominância da gestão empresarial *top-down*. O receio de retaliações e a subjetividade inerentes à avaliação representam duas variáveis que podem comprometer fortemente a fiabilidade da avaliação (Caetano, 2008; Kline & Sulsky, 2009).

e. 360 Graus

No processo de avaliação a 360 graus (360º) participam todos aqueles que estão em contacto profissional com o avaliado, que observam os seus comportamentos e competências. De acordo com Lepsinger e Lucia (1997), o *feedback 360 graus* pode contribuir para a efetividade do sistema de avaliação de desempenho. Segundo os autores, tal facto dependerá da utilização que a organização faz da informação em processos de promoção e nos sistemas de compensação. Assim, o colaborador recebe *feedback* de todos os grupos de *stakeholders* da organização, supervisores, pares, clientes, fornecedores e outros que estejam diretamente ligados a si, oferecendo múltiplas perspetivas acerca do seu desempenho (Cunha *et al.*, 2010).

7.3.2. Formação de avaliadores e avaliados

A introdução ou reformulação profunda, de um sistema de avaliação de desempenho, constitui um projeto de mudança que interfere diretamente na dinâmica organizacional. Assim, é fundamental informar devidamente todos os membros da organização, quer na fase de conceção do sistema, quer antes da sua implementação, salientando claramente quais os seus objetivos,

eventuais relações com outros sistemas e projetos de mudança, as suas características globais e o que se espera dos intervenientes.

A formação deverá focalizar-se, essencialmente:

- i) nos objetivos do sistema e qual a sua relação com outros sistemas de gestão de pessoas, objetivos e estratégia global;
- ii) nos critérios de avaliação e nas dimensões a utilizar;
- iii) no tipo de medição a utilizar;
- iv) nos enviesamentos e erros cognitivos que podem ocorrer na recolha, armazenamento e recuperação de informação;
- v) nos procedimentos específicos a seguir;
- vi) na estruturação e condução da entrevista;
- vii) na formalização da avaliação e etapas seguintes; e,
- viii) nalgum tipo de simulação de aplicação do sistema que inclua a familiarização com o mesmo (Caetano, 2008).

7.3.3. Entrevista de avaliação e de planeamento

A entrevista ou reunião de avaliação constitui um dos momentos mais importantes do sistema de avaliação, pelo que é conveniente dar-lhe especial relevo. Para o seu sucesso os avaliadores devem criar um clima neutro e uma atmosfera amigável, utilizar um discurso claro e compreensível para o colaborador, enunciar os pontos fortes antes de avançar para as áreas mais frágeis, criar um ambiente de diálogo e recorrer a dados concretos, ao invés de abstrações ou generalizações (Almeida, 1996; Losyk, 2002; Javitch, 2006).

Com vista à sistematização da informação, poderemos adotar a sugestão de Caetano (2008) e subdividir esta etapa em dois grandes momentos: por um lado, a preparação da entrevista; e, por outro, a condução da entrevista.

No que respeita ao primeiro momento, vários aspetos há a considerar. Em primeiro lugar, o avaliador não deverá surpreender o avaliado, pelo que deverá ser feita uma aposta no efetivo processo de gestão do desempenho. Simultaneamente, o avaliador deve preocupar-se em avaliar os aspetos mais relevantes, positivos e negativos, e não avaliar todo o desempenho. Um terceiro aspeto prende-se com o conteúdo das apreciações - deverão estar relacionadas com os critérios

estipulados e devidamente fundamentadas. Em quarto lugar, o avaliador deve centrar a sua atenção na preparação rigorosa dos objetivos que estabelecerá para cada colaborador, para o período seguinte, adotando escrupulosamente as regras de definição dos objetivos bem formulados. Por fim, importa realçar que a condução da entrevista será fundamental para obter a validação social das apreciações e dos objetivos.

No que se refere à condução da entrevista, é importante seguir um guião, que contemple: i) a descrição e revisão das responsabilidades e objetivos de trabalho do avaliado; ii) um momento para colocar questões e ouvir opiniões; iii) a análise e reforço dos pontos fortes; iii) sugestões de melhoria; iv) a objetividade nos comentários; v) a concretização da avaliação por via do comportamento efetivamente observado; vi) o acordo dos objetivos entre avaliador e avaliado; vii) planear a modalidade e a frequência do acompanhamento do período seguinte; e, por fim, viii) assinar a ficha de avaliação (Caetano, 2008). Na visão de Meyer, Kay e French (1965), a participação dos colaboradores na entrevista de desempenho pode levar a uma posição mais favorável do colaborador relativamente à avaliação e contribuir para o alcance e aceitação dos objetivos de desempenho. Roberts (2003) acrescenta ainda que, do ponto de vista motivacional, a participação do colaborador é um elemento-chave que facilita o crescimento e o desenvolvimento do trabalhador.

8. Etapas para Criar um Sistema de Avaliação de Desempenho

A gestão de desempenho, tal como se afirmou nos pontos anteriores, é um processo contínuo (Cunha *et al.*, 2010). Uma preocupação crítica ao sucesso do sistema de avaliação de desempenho prende-se com o seu planeamento e implementação. Um sistema de avaliação de desempenho é um processo que deve integrar, de forma coerente, estratégia, objetivos organizacionais e objetivos, capacidades e competências individuais (Jun & Wang, 2008).

Quando o sistema é implementado pela primeira vez, o processo desenvolve-se seguindo uma série de estádios: i) conhecer a estratégia e as funções; ii) planeamento da avaliação de desempenho; iii) execução da avaliação de desempenho; iv) avaliação de desempenho; v) revisão da avaliação; e, vi) ajustamento do sistema de avaliação (Aguinis, 2009). Cada um dos estádios será descrito em seguida, de forma mais detalhada.

É oportuno referir que a participação dos colaboradores é um elemento constante ao longo de todo o processo. Os colaboradores precisam de dar um contributo ativo no desenvolvimento das descrições da função, padrões de desempenho e a criação de um formulário de cotação (Aguinis, 2009).

8.1. Conhecimento da Estratégia e das Funções

Determinante para o sucesso do sistema de avaliação de desempenho, é o alinhamento deste processo com a missão e a estratégia da organização (Cunha *et al.*, 2010). Caetano (2008, p.90) defende que *“a primeira questão a resolver consiste em saber se a organização precisa mesmo de um sistema de avaliação de desempenho ou se pode realizar a gestão do desempenho com outras alternativas de gestão de pessoas”*. De acordo com o autor, concluindo-se sobre a necessidade de implementação de um sistema de avaliação de desempenho, será conveniente clarificar a sua relação com a estratégia global da organização.

Na mesma linha de raciocínio, Aguinis (2009) e Cunha e colaboradores (2010) afirmam que existem dois pré-requisitos importantes e necessários à implementação do sistema de avaliação de desempenho: por um lado, o conhecimento da estratégia e dos objetivos da organização; e, por outro, o conhecimento da função em causa.

Aguinis (2009) argumenta que, caso se verifique alguma falta de clareza entre a missão organizacional e as estratégias, bem como na definição da meta que a organização pretende alcançar, não será claro para cada colaborador o que ele precisa fazer para alcançar os seus objetivos. Assim, uma vez estabelecidos os objetivos da organização, objetivos similares serão distribuídos “em cascata” pelos vários departamentos e hierarquias, até que cada colaborador tenha um conjunto de objetivos compatíveis com aqueles que foram desenhados para o seu departamento e para a sua organização. Relativamente a este ponto, Caetano (2008, p.93) avança que *“o sistema de avaliação não existe para o departamento de recursos humanos; existe para facilitar a coordenação e o desenvolvimento das pessoas em toda a organização”*. A avaliação do desempenho traduz-se, por conseguinte, numa ferramenta estratégica orientada por uma filosofia que se espera transversal a todos os processos da organização: a melhoria contínua.

Paralelamente, é importante compreender a função em questão. Tal consegue-se através da análise de funções, que consiste em determinar as componentes-chave de uma dada função, incluindo: atividades; tarefas; produtos; serviços; e, processos. Segundo Aguinis (2009), a análise de funções é um requisito fundamental para o sistema de avaliação de desempenho. Sem ela será difícil compreender o que deve fazer-se naquela função, o que necessita de ser avaliado e como fazê-lo.

8.2. Planeamento da Avaliação de Desempenho

Este segundo estágio do processo de implementação do sistema de avaliação de desempenho visa, essencialmente, que os colaboradores conheçam o sistema de avaliação profundamente. Segundo Cunha e colaboradores (2010), gestores e colaboradores discutem sobre: i) os resultados a alcançar; ii) os comportamentos a adotar; e, iii) o plano de ação a seguir.

8.2.1. Resultados a alcançar

De acordo com Aguinis (2009), os objetivos são as afirmações que contemplam os resultados importantes e mensuráveis a atingir. Para o autor, o resultado refere-se ao que é necessário ser feito ou ao que deve ser produzido, incluindo também os objetivos específicos que o colaborador irá atingir no cumprimento da sua responsabilidade e os padrões de desempenho (usados para avaliar o quão bem os empregados alcançaram cada um dos objetivos). O padrão de desempenho produz informação sobre o desempenho aceitável e inaceitável (por exemplo, qualidade, quantidade, custo, tempo).

8.2.2. Comportamentos a adotar

Cascio e Aguinis (2008) afirmam que embora seja importante medir os resultados, enfatizá-los, exclusivamente, pode fornecer uma imagem incompleta do desempenho do

colaborador. Para algumas funções, pode tornar-se difícil estabelecer objetivos precisos e padrões. Para outras funções, os colaboradores podem ter maior controlo sobre a forma de exercer a sua função, mas não sobre os resultados dos seus comportamentos. Os comportamentos, ou como um trabalho é feito, constituem uma componente fundamental da fase de planeamento. Considerar os comportamentos inclui discutir as competências que são *clusters* mensuráveis de conhecimento, competências e atitudes que são determinantes na forma como os resultados serão alcançados.

8.2.3. Plano de ação

Para Reyna e Sims (1995), um dos passos importantes do processo de implementação da avaliação de desempenho é o acordo entre supervisor e colaborador, acerca do plano de ação. De acordo com os autores, este plano (que deve compreender resultados e comportamentos a adotar) deverá incluir áreas que necessitam de melhoria e também objetivos a alcançar em cada área. O cumprimento dos objetivos firmados no plano de ação permite aos colaboradores manter a abertura para a mudança na sua profissão. De forma resumida, os planos de desenvolvimento individual permitem, aos colaboradores, responder a várias questões, como por exemplo: i) Como poderei aprender continuamente e crescer no próximo ano?; ou, ii) Como poderei fazer melhor no futuro? (Aguinis, 2009).

Num estudo de Boswell e Boudreau (2000) sobre como as perceções do uso da avaliação de desempenho se relacionam com a satisfação do colaborador, tanto com a avaliação como com o avaliador, os autores sugerem que a inclusão de planos de ação em que estejam identificadas as forças e as fraquezas do colaborador, como parte do sistema de avaliação de desempenho, tem efeitos benéficos na satisfação com o sistema.

Uma ferramenta que se tornou querida dos colaboradores, sobretudo daqueles que desempenham papéis de supervisão, é o sistema de *feedback 360 graus*, por colecionar informação de diferentes grupos (Morgeson, Mumford & Campion, 2005). Estes sistemas são chamados de *sistemas 360 graus* porque a informação é recolhida de indivíduos que “rodeiam” o colaborador (por exemplo, supervisores, pares, clientes e subordinados) (Aguinis, 2009). Em regra esta informação é anónima para minimizar a inflação dos resultados e os próprios colaboradores também se autoavaliam em diversas dimensões do seu desempenho.

Posteriormente, é possível comparar as autopercepções com as informações fornecidas pelos outros, sendo esta informação utilizada no plano de desenvolvimento.

8.3. Execução da Avaliação de Desempenho

Segundo Cunha e colaboradores (2010) e Aguinis (2009), nesta fase, o colaborador tem a responsabilidade de atuar em conformidade com o planejado. O colaborador começa então a produzir os resultados e a demonstrar os comportamentos acordados anteriormente, assim como a trabalhar nas suas necessidades de desenvolvimento.

Pese embora o papel de maior relevo do colaborador nesta fase, os supervisores têm a responsabilidade de observar e documentar a avaliação, atualizar o plano em caso de mudanças, proporcionar *feedback*, providenciar os recursos necessários ao bom desempenho e elogiar ou chamar a atenção para determinadas condutas (Cunha *et al.*, 2010; Câmara *et al.*, 2010).

8.4. Avaliação de Desempenho

Nesta fase, tanto o supervisor como o colaborador são responsáveis por avaliar o grau em que os comportamentos pretendidos foram demonstrados e os resultados desejados foram atingidos. Muito embora muitas fontes de avaliação possam ser usadas para recolher informação (por exemplo, pares e subordinados), em muitos casos o supervisor direto fornece essa informação. Em suma, detalha-se nesta fase da avaliação o grau em que os objetivos foram ou não alcançados (Cunha *et al.*, 2010).

O envolvimento do supervisor e do colaborador na avaliação potencia a qualidade da informação que se poderá utilizar na fase de revisão. Quando o colaborador e o supervisor são participantes ativos no processo de avaliação, é mais provável que a informação seja utilizada de forma produtiva no futuro (Cawley *et al.*, 1998; Roberts, 2003).

8.5. Revisão da Avaliação de Desempenho

Esta etapa diz respeito ao encontro entre o supervisor e o colaborador, no qual serão revistas as avaliações. A reunião de avaliação é muito importante porque fornece um ambiente formal no qual o colaborador recebe *feedback* do seu desempenho. Apesar da sua importância, este momento é muitas vezes o “calcanhar de Aquiles” de todo o processo (Aguinis, 2009). Tal deve-se, segundo Aguinis (2009) ao desconforto que os supervisores sentem no papel de avaliadores e no momento de atribuição de *feedback*, especialmente quando o desempenho é deficitário. Os elevados níveis de desconforto traduzem-se muitas vezes na ansiedade e na aversão da entrevista de avaliação. Atribuir *feedback* de uma forma efetiva é extremamente importante porque tal conduz não somente à melhoria de desempenho, mas também à satisfação do colaborador com o sistema.

De um modo geral, Grossman e Parkinson (2002, citado por Aguinis, 2009, p.25) deixam seis recomendações úteis na condução de entrevistas de avaliação efetivas:

- i. “Identificar o que o colaborador fez bem e mal citando comportamentos positivos e negativos;*
- ii. Solicitar feedback ao colaborador a respeito desses comportamentos; escute as explicações e as reações;*
- iii. Discutir as implicações de mudar, ou não mudar, os comportamentos. O feedback positivo é melhor, mas o colaborador deve ficar ciente do que poderá acontecer caso o mau desempenho se mantenha;*
- iv. Explicar ao colaborador como as competências utilizadas nos feitos anteriores podem ajudá-lo a superar qualquer problema de desempenho;*
- v. Acordar um plano de ação; encorajar o colaborador a melhorar o seu desempenho; e,*
- vi. Estabelecer um encontro para acompanhar e acordar os comportamentos, ações e atitudes a serem avaliados” .*

III. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA AAUM

O presente estudo empírico tem como objetivo conceber uma proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho para a AAUM, identificando os fatores críticos ao seu desenho e implementação, bem como as suas implicações na gestão dessa organização.

9. Abordagem Metodológica e Procedimentos na Recolha de Informação

Antes de mais, importa reconhecer que uma das etapas mais importantes de um trabalho de investigação é a revisão de literatura. Fundando-se em várias etapas, a metodologia aplicada no projeto que aqui se apresenta dedicou-se, de forma contínua, à recolha e seleção de literatura e bibliografia, nacional e internacional, com especial destaque para a consulta efetuada em publicações especializadas. A revisão de literatura consta, portanto, de um processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e no âmbito do problema de investigação escolhido. Após esta fase, já explanada no ponto anterior, será possível ampliar o conhecimento do assunto e descrever com rigor o trabalho desenvolvido.

No campo da gestão, as técnicas de recolha de informação mais frequentes são as seguintes: questionário; entrevista; recolha documental; e, observação. No caso da recolha documental, foi efetuado um levantamento da informação disponível na organização, considerada de interesse para o projeto a desenvolver. Procurou-se, tanto quanto possível, otimizar todo o trabalho desenvolvido até então. Concluído este levantamento e recorrendo a alguma informação adicional disponibilizada informalmente por alguns membros da organização, foi possível aprofundar o conhecimento sobre a organização e aprimorar a metodologia a adotar.

A implementação do sistema de avaliação de desempenho que assentou de forma inequívoca na informação daqui resultante enveredou, exclusivamente, na metodologia de investigação-ação.

Pode descrever-se a investigação-ação como uma metodologia de pesquisa assente em fundamentos pós-positivistas que encara na ação uma intenção de mudança, e na investigação um processo de compreensão.

Conforme sugere Tripp (2005), a investigação-ação diz respeito ao termo genérico que designa qualquer processo que pretende aprimorar a prática, pela oscilação sistemática entre a ação no contexto de estudo e a investigação a respeito dela. Assim, planeia-se, implementa-se,

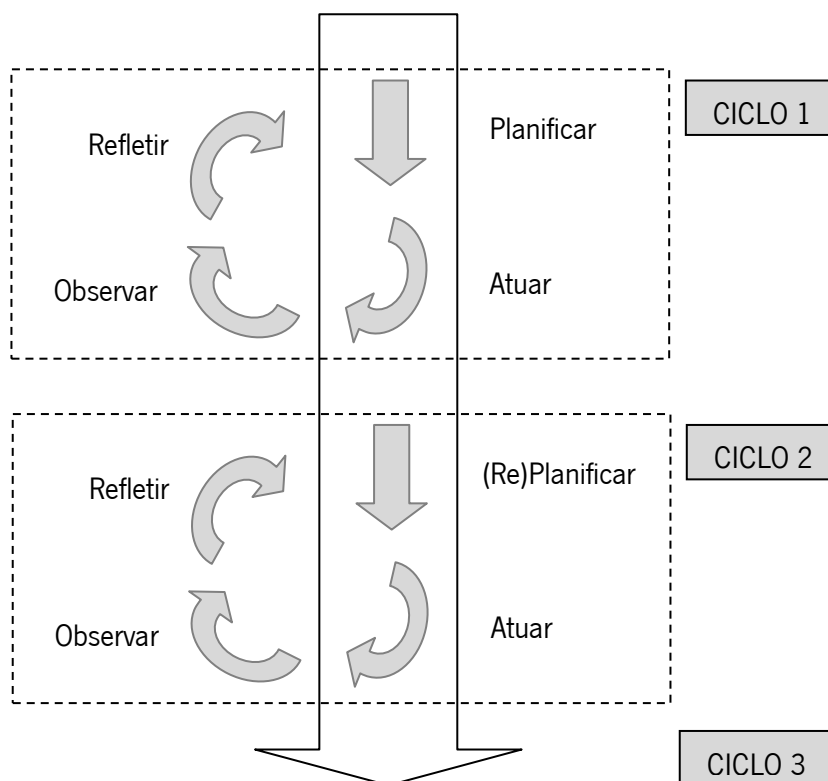
descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhoria da prática, colhendo conhecimento da própria prática e da investigação que dela resulta.

O processo da investigação-ação alterna ciclicamente entre a ação e a reflexão crítica que, de um modo contínuo, apura os seus métodos, na recolha de informação e na interpretação que se vai desenvolvendo à luz da compreensão da situação em causa. Trata-se, portanto, de um processo emergente que toma forma num progressivo entendimento do problema e que, sendo iterável, converge para uma melhor compreensão do que acontece.

De uma forma simplificada podemos afirmar que a investigação-ação é uma metodologia de investigação orientada para a melhoria da prática nos diversos campos da ação, orientando-se para a melhoria das práticas mediante a mudança e a aprendizagem a partir das consequências dessas mudanças e permitindo a participação de todos os implicados.

Desenvolve-se numa espiral de ciclos de planificação, ação, observação e reflexão, conforme descreve a figura:

Figura 3. Os momentos da investigação-ação (adaptado de Kemmis, 1989 citado por Coutinho, Sousa, Dias, Bessa, Ferreira & Vieira, 2009).



Assim, para se concretizar um processo de investigação-ação, será necessário diagnosticar ou descobrir o “problema”, construir um plano de ação, atuar e observar os efeitos da ação e, por fim, refletir, interpretar e integrar os resultados obtidos.

É, portanto, um processo sistemático de aprendizagem orientado para a prática, exigindo que esta seja testada, permitindo dar uma justificação a partir do trabalho, mediante uma argumentação desenvolvida, comprovada e cientificamente examinada.

Para Benavente e colaboradores (1990, p.2), a investigação-ação, pelas características que reúne e *“a imprecisão dos seus instrumentos e limites”*, tanto pode ser encarada com uma *“grande exigência, rigor e dificuldade, como pode ser um caminho de facilidades, de superficialidades e de ilusões”*. Para Almeida (2001, p.176) existem grandes vantagens na prática desta metodologia de investigação - *“Ela implica o abandono do praticismo não reflexivo, favorece, quer a colaboração interprofissional, quer a prática pluridisciplinar - quando não interdisciplinar ou mesmo transdisciplinar -, e promove, inegavelmente, a melhoria das intervenções em que é utilizada”*.

Uma vez que na metodologia de investigação-ação, que aqui se adotou, os investigadores não só observam, como também participam nos fenómenos que estudam, a participação é uma necessidade objetiva na investigação-ação, onde no seu processo de avaliação se pode contar com a colaboração de todos os participantes. Dessa forma, do tratamento dos dados obtidos, resultará uma ação de mudança sobre o contexto em estudo.

Nos pontos seguintes serão detalhadamente exploradas as ações desenvolvidas e as reflexões realizadas ao longo do processo de implementação do sistema de avaliação de desempenho da AAUM. Seguindo a proposta de Aguinis (2009), pretendeu-se, inicialmente, apurar a estratégia da AAUM e as funções dos efetivos que compõem a sua estrutura organizativa. Segue-se a descrição do Planeamento da Avaliação de Desempenho, onde se promove uma discussão entre dirigentes e colaboradores acerca de resultados a alcançar, comportamentos a adotar e plano de ação a seguir. Após um curto período de Execução da Avaliação de Desempenho, que poderemos designar de pré-teste ou teste piloto, e a Avaliação de Desempenho propriamente dita, procede-se à exposição de alguns tópicos fundamentais das reuniões que fundam a Revisão da Avaliação de Desempenho.

9.1. A Estratégia da AAUM

Retorna-se agora a questão que Caetano (2008) levanta acerca da efetiva necessidade de um sistema de avaliação de desempenho numa organização - neste caso particular, na AAUM.

Ao longo dos anos a AAUM apostou numa estrutura cada vez mais profissionalizada e qualificada, que assegure os serviços e compromissos assumidos pelas sucessivas direções. Face ao contexto atual, num mercado de trabalho que se propõe a alcançar a excelência, torna-se prioritária a melhoria da eficácia da organização e, por consequência, a integração das práticas de GRH existentes. A evolução da AAUM impele os seus dirigentes a pensar estrategicamente a GRH, encarando este passo como um contributo importante para o alcance da missão a que a organização se propõe. A importância da GRH advém, em larga medida, do reconhecimento, por parte da Direção da AAUM, de que a vantagem competitiva de uma organização advém da melhor utilização possível dos seus recursos humanos, de modo a agregar valor, os quais são únicos e raros, difíceis de imitar e insubstituíveis.

Conforme sugere Cardoso (1999, p. 53) “*O primeiro passo para a formulação da estratégia é a identificação da missão e dos objetivos. A missão envolve a definição do que é a organização, o que se propõe fazer, em que negócio atua; os objetivos dizem respeito ao que pretende atingir através das suas atividades, em determinado(s) período(s) e em variáveis selecionadas*”. De acordo com o que se encontra descrito no Manual de Qualidade da AAUM, a sua missão é:

- *Garantir a representação dos estudantes junto da Universidade do Minho e junto de outras entidades, dando voz ao seu sentir e posições;*
- *Promover o reforço da Identidade da Comunidade;*
- *Congregar de forma continuada a comunidade académica num programa de atividades de carácter pedagógico, cultural, desportivo, recreativo e social;*
- *Promover o reforço das ligações da comunidade estudantil com a comunidade em geral e, em particular, a empresarial;*
- *Promover junto da comunidade académica valores fundamentais como sejam a liberdade, a cooperação, o empreendedorismo e a sustentabilidade.*

Após a fase de recolha documental, e no sentido de apurar a estratégia definida pelos dirigentes para a AAUM, procurou-se, num segundo momento, abordar esta questão junto do Presidente da Direção. Optou-se pela entrevista não estruturada, com uma indicação apenas dos

tópicos a desenvolver, pelo facto de a entrevistadora ser colaboradora da instituição e já conhecedora do enquadramento das questões a esclarecer. Simultaneamente, ao consubstanciar-se numa forma aprazível de obtenção de dados com alguma pormenorização, a entrevista permite recolher alguns dados de opinião interessantes para o problema em estudo. A entrevista foi, no momento seguinte, integralmente transcrita.

Com o apoio de um guião (consultar anexo A) onde constava apenas a indicação exclusiva de alguns temas a abordar, relativamente à missão e à estratégia da AAUM, o Presidente da Direção refere que *“de uma forma muito concetual, o papel da Associação Académica é representar os estudantes”* e acrescenta que para a instituição é importante *“sentir que os estudantes olham para a AAUM como um complemento à sua formação académica...como algo mais, além do curso”*. Segundo o Presidente da Direção, é importante alimentar a participação, o envolvimento e a satisfação dos estudantes relativamente à atividade que a AAUM, ano após ano, desenvolve.

Este momento de entrevista despoletou uma reunião entre os elementos da Presidência e da Tesouraria da AAUM. Posteriormente, numa segunda reunião em que a Técnica de RH esteve presente, os dirigentes que assumem funções de Presidência e Tesouraria na AAUM, transmitiram as conclusões a respeito da estratégia traçada para a AAUM, sendo que esta se encontra indubitavelmente descrita na respetiva missão, assentando os seus objetivos organizacionais em *“Promover a satisfação da comunidade académica da Universidade do Minho com atividades de interesse”*, isto é, e de forma mais precisa, o foco central consiste em *“Obter classificação de ‘Muito bom’ no inquérito anual de satisfação dos alunos”*.

Segundo Evans (s/d) existem 5 questões centrais a que a OSFL deve responder para compreender a razão da sua existência e como poderá distinguir-se das demais, são elas: Qual é a missão? Quem é o cliente? O que é que o cliente valoriza? Quais são os resultados desejados? Qual é o plano de ação? Segundo o autor, a definição da missão é um elemento primordial no desenho do plano estratégico da organização. No caso das OSFL, as missões devem conter dois componentes fundamentais: a) o que vai a organização fazer; e, b) para quem. Seguindo esta linha de pensamento, a AAUM tem na sua missão uma definição dos seus principais propósitos e a sua representatividade.

Assumindo a posição de Mahoney e Pandian (1992), de que diferentes estratégias requerem trabalhadores com diferentes competências, sendo que a vantagem competitiva será mais fácil de obter quando os recursos humanos estão orientados para a estratégia da

organização, será necessário o estudo das funções que compõem a estrutura da AAUM que permita apurar as tarefas, as competências transversais e as competências específicas exigidas a cada uma.

9.2. As Funções dos Colaboradores da AAUM

Após a definição da missão e dos objetivos organizacionais da AAUM, sistematizou-se o conteúdo funcional de cada cargo desempenhado nas diferentes unidades orgânicas da organização.

Em virtude de a organização já possuir alguma documentação escrita acerca das funções exercidas em cada uma das suas unidades orgânicas, a descrição e caracterização das funções existentes resultaram da compilação de informação recolhida:

- Do Manual de Funções;

- Do questionário de diagnóstico de necessidades de formação (consultar anexo B), levado a cabo em janeiro de 2012, que foi desenhado pela Técnica de RH e que procurou servir de base ao Plano de Formação de Funcionários da AAUM. Deste questionário, ressaltam três aspetos fundamentais: i) a descrição pelos funcionários das principais tarefas que desempenham no seu posto de trabalho; ii) a indicação das competências (transversais e específicas) necessárias à correta execução das tarefas subjacentes à função; e, iii) uma autoavaliação do “grau de desenvolvimento”, bem como do “grau de necessidade” de desenvolvimento, das competências indicadas.

Importa dar nota de que, para os funcionários com maior domínio das tecnologias de informação e comunicação, os questionários foram enviados através de correio eletrónico, em formato de “formulário”. Nos casos em que este domínio não se verificava ou nos casos em que foram relatadas dificuldades de preenchimento, a Técnica de RH acompanhou presencialmente o processo de preenchimento do questionário.

Rocha (1999, p.97) defende que *“a análise e descrição de funções consiste na indicação do conjunto de tarefas que compõem uma função (descrição) e no enunciado das capacidades, responsabilidades e esforços exigidos por essa função (análise)”*. Neste sentido, o processo de análise e descrição de funções proporciona conhecimentos concretos sobre os postos de trabalho que alimentam a organização, bem como sobre a sua envolvente. Segundo o mesmo

autor, o analista das funções, deve obter resposta às seguintes questões: i) O que é que o colaborador faz?; ii) Como é que o colaborador faz o trabalho?; iii) Porque é que o trabalho é feito?; e, iv) Que capacidades são necessárias?.

No contexto da avaliação de desempenho, a análise de funções possibilita a identificação dos deveres/responsabilidades atribuídos a cada função que permitem determinar os padrões a alcançar e as atividades específicas a serem desenvolvidas pelos colaboradores (Cunha *et al.*, 2010). Visando este objetivo para cada unidade orgânica/função exercida em cada uma das unidades orgânicas da AAUM, foi elaborado um quadro que congrega informação relativa a:

- Unidade Orgânica;
- Função;
- Tarefas Desempenhadas; e,
- Competências Específicas.

Para facilitar a leitura e compreensão dos quadros que de seguida se apresentam, dá-se nota da seguinte correspondência entre quadro e unidades orgânicas:

- i) Quadros 1 e 2: Gabinete de Apoio ao Aluno (GAA) - Braga e Guimarães
- ii) Quadros 3 e 4: Secretaria - Braga e Guimarães
- iii) Quadros 5 e 6: Reprografias - Braga e Guimarães
- iv) Quadros 7, 8 e 9: Gabinete de Apoio à Decisão (GAD)
- v) Quadro 10: Gabinete de Inserção Profissional (GIP)
- vi) Quadros 11 e 12: Gabinete do Empreendedor (LiftOff)
- vii) Quadro 13 e 14: Funcionárias da Limpeza - Braga e Guimarães
- viii) Quadro 15: Funcionária de Bar - Braga
- ix) Quadro 16: Motorista

Quadro 1. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete de Apoio ao Aluno: Braga

<i>Unidade Orgânica</i>	Gabinete de Apoio ao Aluno - Braga
<i>Designação da Função</i>	Técnico/a de Secretariado
<i>Tarefas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Prestar esclarecimentos/informações aos alunos sobre as atividades da AAUM e Grupos Culturais, Exames, Propinas e Alojamento - presencial e telefonicamente - Encaminhar alunos para os serviços da UM - Venda, registo e controlo de bilhetes - eventos e transportes - Inscrições em atividades promovidas pela AAUM (exemplo: ações de formação seguindo procedimentos específicos) - Registo de encomenda e venda de insígnias: tricórnio e bastão (preparação e envio de mapas) - Entrega de cartões de sócio da AAUM
<i>Requisitos</i>	12º ano de escolaridade
<i>Competências Específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos de Primavera (nível básico) - Conhecimentos de Excel (nível básico) - Atendimento ao Público - Atendimento Telefónico - Conhecimento das atividades promovidas pela AAUM - Inglês (nível intermédio)

Quadro 2. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete de Apoio ao Aluno: Guimarães

<i>Unidade Orgânica</i>	Gabinete de Apoio ao Aluno - Guimarães
<i>Designação da Função</i>	Técnico/a de Secretariado
<i>Tarefas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Prestar esclarecimentos/informações aos alunos sobre as atividades da AAUM e Grupos Culturais, Exames, Propinas e Alojamento - presencial e telefonicamente - Encaminhar alunos para os serviços da UM - Venda, registo e controlo de bilhetes - eventos e transportes - Inscrições em atividades promovidas pela AAUM (exemplo: ações de formação seguindo procedimentos específicos) - Elaboração de um mapa resumo de controlo mensal e envio para a Secretaria de Braga - Registo diário de passageiros/viagens/autocarros

	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio na coordenação do serviço de transportes (em eventos como Enterro da Gata, Receção ao Caloiro) - Registo de encomenda e venda de insígnias: tricórnio e bastão (preparação e envio de mapas) - Entrega de cartões de sócio da AAUM
Requisitos	12º ano de escolaridade
Competências Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos de Primavera (nível básico) - Conhecimentos de Excel (nível básico) - Atendimento ao Público - Atendimento Telefónico - Conhecimento das atividades promovidas pela AAUM - Inglês (nível intermédio)

Quadro 3. Descrição das funções desenvolvidas na Secretaria: Braga

Unidade Orgânica	Secretaria - Braga
Designação da Função	Técnico/a de Secretariado/Responsável pela Qualidade
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> - Prestar esclarecimentos/informações aos alunos sobre as atividades da AAUM e Grupos Culturais, Exames, Propinas e Alojamento - presencial e telefonicamente - Registo, distribuição e envio de correspondência - Distribuição e registo de títulos de transporte - Receção e controlo de artigos/serviços encomendados - Gestão da conta de e-mail "geral" da AAUM - Encaminhamento de serviços, pedidos e agendamentos para os vários Departamentos - Recolha e análise de indicadores da Qualidade - Preparação e elaboração do relatório de revisão do SGQ - Acompanhamento da implementação das ações resultantes da revisão do SGQ - Elaboração do programa de auditorias - Análise do relatório de auditoria - Assegurar o cumprimento do plano anual de auditorias - Elaboração de ofícios de apoio aos vários departamentos - Receção dos pedidos de encomenda dos vários departamentos e envio de notas de encomenda a fornecedores - Tratamento de reclamações

	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação dos fornecedores - Tratamento de não-conformidades internas e externas e envio das mesmas a dirigentes/colaboradores/fornecedores.
Requisitos	12º ano de escolaridade
Competências Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos de Primavera (nível básico) - Conhecimentos de Excel (nível básico) - Atendimento ao Público - Atendimento Telefónico - Conhecimento das atividades promovidas pela AAUM - Inglês (nível intermédio)

Quadro 4. Descrição das funções desenvolvidas na Secretaria: Guimarães

Unidade Orgânica	Secretaria - Guimarães
Designação da Função	Técnico/a de Secretariado
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> - Prestar esclarecimentos/informações aos alunos sobre as atividades da AAUM e Grupos Culturais, Exames, Propinas e Alojamento - presencial e telefonicamente - Registrar autónoma e corretamente os dados referentes a orçamento e faturação - Orçamentação de Aluguer/Circuito de Autocarro da AAUM - Receção, distribuição e envio de correspondência - Encaminhamento de serviços, pedidos e agendamentos para os vários Departamentos - Venda, registo e controlo de bilhetes - eventos - Recolha de orçamentos para serviços de autocarro - Gestão de fundo fixo - Inscrições em atividades promovidas pela AAUM (exemplo: ações de formação)
Requisitos	12º ano de escolaridade
Competências Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Numeracia - Atendimento ao Público/Presencial e Telefónico - Conhecimento das atividades promovidas pela AAUM - Inglês (nível intermédio)

Quadro 5. Descrição das funções desenvolvidas na Reprografia: Braga

<i>Unidade Orgânica</i>	Reprografia - Braga (Edifício dos Congregados)
<i>Designação da Função</i>	Fotocopista
<i>Tarefas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopiar, imprimir e encadernar trabalhos - Atender os alunos/clientes - Venda de material - Prestar esclarecimentos/informações aos alunos sobre as atividades da AAUM e Grupos Culturais, Exames, Propinas e Alojamento - presencial e telefonicamente - Venda de títulos de transporte e bilhetes para eventos promovidos pela AAUM
<i>Requisitos</i>	Escolaridade mínima obrigatória
<i>Competências Específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento ao Público - Conhecimentos de Primavera (nível básico) - Conhecimento das atividades promovidas pela AAUM - Inglês (nível intermédio) - Conhecimentos de material de reprografia

Quadro 6. Descrição das funções desenvolvidas na Reprografia: Guimarães

<i>Unidade Orgânica</i>	Reprografia - Guimarães (concessionada)
<i>Designação da Função</i>	Fotocopista
<i>Tarefas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopiar, imprimir e encadernar trabalhos - Venda de material
<i>Requisitos</i>	Escolaridade mínima obrigatória
<i>Competências Específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento ao Público - Conhecimentos de <i>software</i> de faturação utilizado pelo Concessionário - Conhecimentos de material de reprografia

Quadro 7. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete de Apoio à Decisão: Assessora Financeira

<i>Unidade Orgânica</i>	Gabinete de Apoio à Decisão
<i>Designação da Função</i>	Assessora Financeira
<i>Tarefas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação e execução de tarefas de controlo orçamental: lançamento de todas as operações de despesa e de receita; análise orçamental da despesa e da receita; prossecução das regras de controlo orçamental; apoio à realização do Plano de Atividades e Orçamento - Coordenação e execução de tarefas administrativas, financeiras, contabilísticas e fiscais - Preparação de documentação relevante para processos de tomada de decisão - Coordenação da compilação do Relatório Anual de Atividades e Contas, Plano de Atividades e Orçamento
<i>Requisitos</i>	Licenciatura em Ciências Empresariais ou equivalente
<i>Competências Específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Legislação Laboral - Contabilidade - Fiscalidade - Domínio do Software Primavera - Domínio do Excel - Conhecimento de todas as atividades promovidas pela AAUM - Atendimento ao Público/Presencial e Telefónico - Sentido Crítico - Atenção ao Detalhe - Capacidade de Motivação - Liderança - Tolerância - Gestão do Tempo e Organização do Trabalho - Condução de Reuniões - Proatividade - Capacidade de Resolução de Problemas

Quadro 8. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete de Apoio à Decisão: Técnica Financeira

<i>Unidade Orgânica</i>	Gabinete de Apoio à Decisão
<i>Designação da Função</i>	Técnica Financeira
<i>Tarefas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Execução de tarefas de controlo orçamental: lançamento de todas as operações de despesa e de receita; análise orçamental da despesa e da receita; prossecução das regras de controlo orçamental; apoio à realização do Plano de Atividades e Orçamento; - Execução de tarefas administrativas, financeiras, contabilísticas e fiscais - Preparação de documentação relevante para processos de tomada de decisão - Apoio na compilação do Relatório Anual de Atividades e Contas, Plano de Atividades e Orçamento
<i>Requisitos</i>	Licenciatura em Ciências Empresariais ou equivalente
<i>Competências Específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Legislação Laboral - Contabilidade - Fiscalidade - Domínio do Software Primavera - Domínio do Excel - Conhecimento de todas as atividades promovidas pela AAUM - Atendimento ao Público/Presencial e Telefónico - Sentido Crítico - Atenção ao Detalhe - Capacidade de Motivação - Liderança - Tolerância - Gestão do Tempo e Organização do Trabalho - Condução de Reuniões - Proatividade - Capacidade de Resolução de Problemas

Quadro 9. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete de Apoio à Decisão: Assistente Financeira

<i>Unidade Orgânica</i>	Gabinete de Apoio à Decisão
<i>Designação da Função</i>	Assistente Financeira
<i>Tarefas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio contabilístico: introdução de documentos na área contabilística e orçamental - Apoio aos departamentos no âmbito da tesouraria
<i>Requisitos</i>	12º ano de escolaridade
<i>Competências Específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidade - Fiscalidade - Conhecimento do <i>software</i> Primavera (nível intermédio) - Conhecimento do Excel (nível intermédio) - Conhecimento de todas as atividades promovidas pela AAUM - Atendimento ao Público/Presencial e Telefónico - Sentido Crítico - Atenção ao Detalhe

Quadro 10. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete de Inserção Profissional: Técnica de Recursos Humanos

<i>Unidade Orgânica</i>	Gabinete de Inserção Profissional
<i>Designação da Função</i>	Técnica de RH
<i>Tarefas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar informações no âmbito da empregabilidade e programas de emprego/formação/voluntariado - Promover ações de formação, workshop's, tertúlias, sessões de esclarecimento - Realizar atendimento personalizado, preenchimento de base de dados - Apoio na orientação profissional e enriquecimento curricular - Recrutamento e seleção de colaboradores - Gestão da formação e recursos humanos da AAUM: levantamento de necessidades de formação; planeamento e acompanhamento da execução da atividade formativa da AAUM; assegurar a conceção e execução da formação e iniciativas análogas destinadas aos alunos e antigos alunos da UM - Captação e divulgação de ofertas de emprego e qualificação - Encaminhamento de candidatos para ofertas de emprego e qualificação

	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de relatórios de atividades trimestrais a entregar ao IEFP - Apoio às empresas no recrutamento e seleção de candidatos - Coordenar e implementar o sistema de avaliação de desempenho
Requisitos	Licenciatura em Ciências do Comportamento ou equivalente
Competências Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento dos Programas de Emprego e Formação IEFP - Atendimento ao Público/Presencial e Telefónico - Organização e Planeamento - Sentido Crítico - Atenção ao Detalhe - Conhecimentos de GRH - Condução de Reuniões - Capacidade de Motivação - Capacidade de Influência/Persuasão - Inglês (nível intermédio)

**Quadro 11. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete do Empreendedor (LiftOff):
Técnica de Apoio ao Empreendedorismo**

Unidade Orgânica	Gabinete do Empreendedor - LiftOff
Designação da Função	Técnica de Apoio ao Empreendedorismo
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação do Gabinete - Disponibilizar informações no âmbito do empreendedorismo - Promover ações de formação, workshop's e tertúlias - Realizar atendimento personalizado, preenchimento de base de dados de ideias e de empreendedores - Apoio nos negócios (incubação, contacto com parceiros, financiamento) - Gestão de Projetos: recursos financeiros, materiais e humanos - Apoio na conceção de planos de negócio
Requisitos	Licenciatura em Ciências Sociais e Económicas, em Ciências do Comportamento ou equivalente
Competências Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de Empreendedorismo - Conhecimentos de Marketing e Planos de Negócio - Dinamismo - Capacidade de Gestão Orçamental - Atendimento ao Público/Presencial e Telefónico - Organização e Planeamento

**Quadro 12. Descrição das funções desenvolvidas no Gabinete do Empreendedor (LiftOff):
Técnica Administrativa (Empreendedorismo)**

<i>Unidade Orgânica</i>	Gabinete do Empreendedor - LiftOff
<i>Designação da Função</i>	Técnica Administrativa (Empreendedorismo)
<i>Tarefas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar informações no âmbito do empreendedorismo - Apoio na promoção de ações de formação, workshop's e tertúlias - Realizar atendimento personalizado, preenchimento de base de dados de ideias e de empreendedores - Apoio nos negócios (incubação, contacto com parceiros, financiamento) - Operacionalização de Projetos: recursos financeiros, materiais e humanos
<i>Requisitos</i>	12ºano de escolaridade
<i>Competências Específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de Empreendedorismo - Conhecimentos de Marketing e Planos de Negócio - Dinamismo - Atendimento ao Público/Presencial e Telefónico - Organização e Planeamento

Quadro 13. Descrição das funções desenvolvidas pelas Funcionárias de Limpeza: Braga

<i>Unidade Orgânica</i>	Sede AAUM - Braga
<i>Designação da Função</i>	Funcionária de Limpeza
<i>Tarefas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Limpeza e arrumação das instalações da AAUM, respetivos equipamentos e em atividades que o justifiquem - Prestar apoio à administração interna - Limpeza da RUM (Rádio Universitária do Minho) - Organização dos Espaços
<i>Requisitos</i>	Escolaridade mínima obrigatória
<i>Competências Específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de Limpeza - Organização e Planeamento

Quadro 14. Descrição das funções desenvolvidas pelas Funcionárias de Limpeza: Guimarães

Unidade Orgânica	Sede AAUM - Guimarães
Designação da Função	Funcionária de Limpeza
Tarefas	- Limpeza e arrumação das instalações da AAUM, respetivos equipamentos e em atividades que o justifiquem - Prestar apoio à administração interna - Organização dos Espaços
Requisitos	Escolaridade mínima obrigatória
Competências Específicas	- Técnicas de Limpeza - Organização e Planeamento

Quadro 15. Descrição das funções desenvolvidas pela Funcionária do Bar

Unidade Orgânica	Bar Académico (Braga)
Designação da Função	Funcionária do Bar
Tarefas	- Atendimento ao Público - Manutenção do Salão de Jogos - Preparação de refeições/ <i>snacks</i> - Gestão do caixa do Bar Académico - Receção de encomendas de fornecedores do concessionário - Limpeza do Bar
Requisitos	Escolaridade mínima obrigatória
Competências Específicas	- Atendimento ao Público - Técnicas de Limpeza - Técnicas de Cozinha

Quadro 16. Descrição das funções desenvolvidas pelo Motorista

Unidade Orgânica	Sede AAUM – Braga
Designação da Função	Motorista
Tarefas	- Condução de viatura pesada de passageiros e/ou outra de responsabilidade da AAUM

	<ul style="list-style-type: none"> - Registo diário do mapa de itinerário e entrega na secretaria de Guimarães - Registo do número de passageiros (circuitos internos) em documento próprio para o efeito - Receção de títulos de transporte - Descarregamento do cartão do tacógrafo dia 1 e dia 15 de cada mês (ou dia útil imediatamente a seguir) - Execução de circuito/paragens previstos - Esclarecimentos aos utentes/alunos de mudanças de horários de transportes
Requisitos	Escolaridade mínima obrigatória; Carta de Condução Profissional.
Competências Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Certificado de Aptidão de Motorista (CAM) - Atendimento ao Público

A análise de funções é considerada por muitos a “espinhal dorsal” da GRH (Cunha *et al.*,2010). A razão desta analogia prende-se com o facto de a análise de funções estar na base de práticas como o recrutamento, a seleção e da própria avaliação de desempenho. Todavia, importa salientar que o conceito de que o cargo tem um conteúdo funcional rígido e estabelecido *a priori* está hoje ultrapassado.

Uma vez que na AAUM são valorizados os princípios de flexibilidade e polivalência, nas situações em que a atuação do titular da função se revista de dinamismo e iniciativa, as fronteiras funcionais podem ser alargadas, pelo que são naturalmente maleáveis.

9.3. Planeamento da Avaliação de Desempenho

Após a análise e descrição de todas as funções existentes na AAUM, surge a necessidade de desenvolver e planear o sistema de avaliação de desempenho a implementar.

No modelo proposto, todos os colaboradores profissionais, que assumem as funções supra descritas, serão alvo de avaliação. Estabeleceu-se igualmente que os instrumentos de avaliação de desempenho a utilizar deveriam centrar-se nos resultados alcançados em função dos objetivos traçados e nas competências (transversais e específicas) demonstradas.

A este nível, importa referir que foram definidas pela Direção da AAUM as seguintes competências gerais, comuns a todos os funcionários:

- Assiduidade;
- Pontualidade;

- Autonomia;
- Responsabilidade;
- Comunicação;
- Relacionamento Interpessoal;
- Iniciativa;
- Trabalho em Equipa;
- Tecnologias da Informação e Comunicação (à exceção das funcionárias da limpeza, do bar e do motorista);
- Disponibilidade para a Aprendizagem Contínua; e,
- Persistência.

Sendo um objetivo central dos sistemas de avaliação de desempenho, alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização (Caetano, 2008), importa, nesta fase, apurar os objetivos que devem ser perseguidos pelos trabalhadores da AAUM e validar as competências específicas que contribuem para o sucesso da função desempenhada, considerando a estratégia definida.

Para a definição e validação dos objetivos individuais dos vários profissionais da AAUM, foi realizada uma reunião com o Presidente Adjunto, os Tesoureiros, duas colaboradoras do Gabinete de Apoio à Decisão (Assessora Financeira e Técnica Financeira), dois Consultores Externos da AAUM, amplamente conhecedores da realidade organizacional, e a Técnica de RH. Os elementos presentes na reunião foram convidados pela Presidência, por serem considerados “informantes-chave”, isto é, pessoas detentoras de informação privilegiada e de relevo para o processo em questão.

Paralelamente à definição dos resultados a alcançar pelos funcionários da AAUM foram também definidas as fontes de avaliação que estariam em melhor posição para avaliar o cumprimento desses mesmos objetivos. Tendo em conta a estrutura funcional e a especificidade da organização, entendeu-se que o desempenho dos funcionários deveria, portanto, ser comentado por múltiplas fontes de avaliação. De um modo geral, serão fontes de avaliação: o avaliado, o superior hierárquico (dirigente), os fornecedores, os clientes, os pares e alguns parceiros estratégicos da AAUM. A eleição de cada um dos avaliadores foi discutida entre os vários elementos presentes na reunião de planeamento, concluindo-se que, para cada objetivo, teremos o avaliador que de forma privilegiada interaja com o funcionário nessa matéria. Estabeleceu-se, ainda, a figura de “avaliador global”, que é, simultaneamente, o superior

hierárquico (dirigente), que compila toda a informação resultante dos múltiplos avaliadores, desenvolve e acompanha a avaliação e que despoleta e conduz a entrevista de avaliação de desempenho. Para cada funcionário foi, então, definido o “avaliador global” responsável por estas tarefas.

A título de exemplo, apresentar-se-ão de seguida os objetivos definidos para a Técnica de RH, as competências específicas e transversais inerentes à função desempenhada e críticas ao sucesso no desempenho, e as fontes de avaliação para cada um dos objetivos traçados. O caso particular apresentado é extensível aos restantes funcionários da AAUM. Para análise dos objetivos, competências e avaliadores definidos para as restantes funções, sugere-se a consulta do anexo D.

Quadro 17. Descrição das competências e objetivos para a Técnica de RH com indicação do(s) avaliador(es) para cada objetivo.

Designação da Função	<i>Técnica de RH</i>
Objetivos	Avaliador(es)
- Esclarecer as questões relacionadas com emprego/formação apresentadas pelos alunos/utentes (no máximo 2 dias úteis após o pedido de informação);	Utentes/Alunos
- Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Resposta; Disponibilidade Final);	Responsável Qualidade
- Desenvolver e ministrar ações de formação/workshop's mensais sobre - Técnicas de Procura de Emprego.	Utentes/Alunos
- Recrutar e encaminhar de forma célere os candidatos que correspondam aos requisitos apresentados nas ofertas de emprego/trabalho pela entidade.	Entidades
- Assegurar o cumprimento do Processo de Formação de Funcionários da AAUM.	Responsável Qualidade
- Coordenar e implementar o sistema de avaliação de desempenho.	Dirigentes
- Garantir a conformidade dos Processos de Gestão da Formação e GRH do SGQ da AAUM.	Responsável Qualidade
- Cumprimento de 50% dos objetivos contratualizados com o Centro de Emprego de Braga.	Dirigentes
- Capacitar e motivar os alunos/utentes para o sucesso no envio de candidaturas e na realização de entrevistas.	Utentes/Alunos
- Colaborar de forma ativa no cumprimento dos projetos lançados pela AAUM.	Dirigentes
- Captar/Divulgar 15 ofertas/programas de emprego/mês.	Responsável Qualidade
- Dinamizar 60 reuniões (anuais) de captação de ofertas de emprego.	Avaliado
Competências Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento dos Programas de Emprego e Formação IEFP - Atendimento ao Público / Presencial e Telefónico - Organização e Planeamento - Sentido Crítico - Atenção ao Detalhe - Conhecimentos de GRH - Condução de Reuniões - Capacidade de Motivação - Capacidade de Influência/Persuasão - Inglês (nível intermédio)
Competências Transversais	<ul style="list-style-type: none"> - Assiduidade - Pontualidade

	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Responsabilidade - Comunicação - Relacionamento Interpessoal - Iniciativa - Trabalho em Equipa - Tecnologias da Informação e Comunicação - Disponibilidade para a Aprendizagem Contínua - Persistência
--	--

Devido à complexidade da avaliação 360º, pela qual se optou neste projeto, esta metodologia carece de um forte planeamento e organização para ser implementada, pelo que a sua utilização deve ser feita de forma criteriosa (Amsterdam, Johnson, Monrad & Tonnsen, 2005; Hooft, Flier & Minne, 2006; Kline & Sulsky, 2009; Gesme & Wiseman, 2011). No entanto, dada a natureza das funções exercidas pelos colaboradores da AAUM, é de extremo interesse, para o avaliado, receber *feedback* acerca de várias dimensões do seu desempenho com base em perspetivas distintas. Esta metodologia permite ao avaliado um conhecimento mais rigoroso acerca do impacto do seu trabalho em diferentes interlocutores, contribuindo, de forma mais concreta, para a delineação do plano de melhoria da sua *performance* (Caetano, 2008).

Foi também incluído, como fonte de avaliação, o próprio avaliado. Com este procedimento, o próprio avaliado afere o seu desempenho através de uma autoanálise, das suas forças e fraquezas, potenciando, assim, a perceção de imparcialidade relativa ao processo de avaliação (Caetano, 2008; Kline & Sulsky, 2009).

Para a análise do desempenho por todas as fontes de avaliação envolvidas no sistema, adotou-se, por um lado, a medição focalizada nos resultados, por via dos objetivos estabelecidos para o período de tempo que é objeto de apreciação e, simultaneamente, a medição focalizada nos comportamentos, concretamente, as escalas de observação comportamental. Foram desenhadas escalas que permitem medir o nível de execução dos objetivos definidos e o nível de *performance* para cada uma das competências requeridas para a função. Uma vez que as escalas se dividem em três componentes: Resultados; Competências Gerais; e, Competências Específicas, decidiu-se pela atribuição de ponderações diferentes a cada uma destas dimensões na classificação final. A saber: Resultados: 60%; Competências Gerais: 20%; e, Competências Específicas: 20%. É importante esclarecer também que as avaliações finais serão obtidas pelo “avaliador global”, em resultado das avaliações dos múltiplos avaliadores, sendo que cada um

dos avaliadores (pares, fornecedores, clientes,...) analisará o(s) objetivo(s) que lhe está(ão) diretamente associado(s) bem como todas as competências (transversais e específicas) do cargo que o colaborador ocupa.

Face a todas as singularidades da organização e do próprio sistema de avaliação de desempenho que aqui se apresenta, foram desenhados formulários distintos para cada funcionário, cada avaliador e cada avaliador global. Recuperemos o exemplo anterior. Para a Técnica de RH foi desenhado:

- 1 formulário de autoavaliação;
- 1 formulário para os utentes/alunos;
- 1 formulário para os dirigentes;
- 1 formulário para as entidades;
- 1 formulário para o Responsável da Qualidade;
- 1 formulário para o avaliador global.

Cada um dos formulários foi devidamente identificado com a “categoria” do avaliador para facilitar a compilação da informação por parte do avaliador global. O preenchimento dos formulários é anónimo para todos os avaliadores, excetuando o próprio avaliado e o avaliador global.

A análise que cada colaborador faz do seu próprio desempenho (no formulário de autoavaliação) será incluída no momento da revisão da avaliação de desempenho, que se abordará em seguida.

Apresenta-se, de seguida, os formulários acima identificados, pela mesma ordem, referentes à avaliação da Técnica de RH.

Avaliado(a)	
Unidade Orgânica	Gabinete de Inserção Profissional
Cargo/ Função	Técnica de Recursos Humanos

PERÍODO EM AVALIAÇÃO

De ___/___/___ a ___/___/___

ENQUADRAMENTO

A **MISSÃO** da AAUM é:

- Garantir a representação dos estudantes junto da Universidade do Minho e junto de outras entidades, dando voz ao seu sentir e posições;
- Promover o reforço da Identidade da Comunidade;
- Congregar de forma continuada a comunidade académica num programa de atividades de carácter pedagógico, cultural, desportivo, recreativo e social;
- Promover o reforço das ligações da comunidade estudantil com a comunidade em geral e, em particular, a empresarial;
- Promover junto da comunidade académica valores fundamentais como sejam a liberdade, a cooperação, o empreendedorismo e a sustentabilidade.

a. OBJETIVOS GERAIS DA AAUM

Promover a satisfação da comunidade académica da Universidade do Minho com atividades de interesse.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA AAUM

Obter classificação de “Muito bom” no inquérito anual de satisfação dos alunos.

1. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

1.1. RESULTADOS

Em que nível considera que se situa o seu desempenho em termos de cumprimento dos objetivos que lhe foram fixados? *(assinale com um X o nível).*

DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS (a preencher no início do período de avaliação)	AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)		
	Objetivo Superado (pontuação 5)	Objetivo Atingido (pontuação 3)	Objetivo não atingido (pontuação 1)
Esclarecer as questões relacionadas com emprego/formação apresentadas pelos alunos/utentes (máximo 2 dias úteis após o pedido de informação).			
Desenvolver e ministrar ações de formação/workshop's mensais sobre Técnicas de Procura de Emprego.			
Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final).			
Recrutar e encaminhar de forma célere os candidatos que correspondam aos requisitos apresentados nas ofertas de emprego/trabalho pela entidade.			
Dinamizar 60 reuniões (anuais) de captação de ofertas de emprego.			
Captar/Divulgar 15 ofertas/programas de emprego/mês.			
Colaborar de forma ativa no cumprimento dos projetos lançados pela AAUM.			
Capacitar e motivar os alunos/utentes para o sucesso no envio de candidaturas e na realização de entrevistas.			
Cumprimento de 50% dos objetivos contratualizados com o Centro de Emprego de Braga.			
Garantir a conformidade dos Processos de Gestão da Formação e GRH do SGQ da AAUM.			
Coordenar e implementar o sistema de avaliação de desempenho da AAUM.			
Assegurar o cumprimento do Processo de Formação de Funcionários da AAUM.			

Comentários /Observações

--

1.2. COMPETÊNCIAS

Nota: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes na tabela anexa, referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada).

1.2.1. GERAIS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do período de avaliação? *(Assinale com um X o nível)*

COMPETÊNCIAS GERAIS (a preencher no início do período de avaliação)	AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)		
	Competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5)	Competência demonstrada (pontuação 3)	Competência não demonstrada (pontuação 1)
Assiduidade			
Pontualidade			
Autonomia			
Responsabilidade			
Capacidade de Comunicação			
Relacionamento Interpessoal			
Iniciativa			
Trabalho em Equipa			
Tecnologias da Informação e Comunicação			
Disponibilidade para a Aprendizagem Contínua			
Persistência			

Comentários /Observações

--

1.2.2. ESPECÍFICAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do período de avaliação? *(Assinale com um X o nível)*

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS (a preencher no início do período de avaliação)	AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)		
	Competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5)	Competência demonstrada (pontuação 3)	Competência não demonstrada (pontuação 1)
Atendimento Telefónico			
Atendimento ao Público			
Conhecimento dos Programas de Emprego e Formação IEFP			
Inglês (Nível Intermédio)			
Comunicação Escrita			
Sentido Crítico			
Atenção ao Detalhe			
Conhecimentos de Gestão de RH			
Condução de Reuniões			
Capacidade de Motivação			
Capacidade de Influência/Persuasão			
Organização			
Planeamento			

Comentários / Observações

--

2. BALANÇO

Breve balanço ao nível global de desempenho sobre:

a. Cumprimento de Objetivos

--

b. Pontos Fortes

c. Pontos Fracos

3. PROPOSTAS

(Formação, Reafetação Profissional, ...)

Assinatura do avaliado: _____ Data ___/___/_____

Recebi,

Assinatura do avaliador global: _____ Data ___/___/_____

Avaliado(a)	
Unidade Orgânica	Gabinete de Inserção Profissional
Cargo/ Função	Técnica de Recursos Humanos

PERÍODO EM AVALIAÇÃO

De ___/___/___ a ___/___/___

ENQUADRAMENTO

A **MISSÃO** da AAUM é:

- Garantir a representação dos estudantes junto da Universidade do Minho e junto de outras entidades, dando voz ao seu sentir e posições;
- Promover o reforço da Identidade da Comunidade;
- Congregar de forma continuada a comunidade académica num programa de atividades de carácter pedagógico, cultural, desportivo, recreativo e social;
- Promover o reforço das ligações da comunidade estudantil com a comunidade em geral e, em particular, a empresarial;
- Promover junto da comunidade académica valores fundamentais como sejam a liberdade, a cooperação, o empreendedorismo e a sustentabilidade.

a. OBJETIVOS GERAIS DA AAUM

Promover a satisfação da comunidade académica da Universidade do Minho com atividades de interesse.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA AAUM

Obter classificação de “Muito bom” no inquérito anual de satisfação dos alunos.

1. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

1.1. RESULTADOS

Em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) em termos de cumprimento dos objetivos que lhe foram fixados? *(assinale com um X o nível).*

DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS <small>(a preencher no início do período de avaliação)</small>	AVALIAÇÃO <small>(a preencher no final do período de avaliação)</small>		
	Objetivo Superado <small>(pontuação 5)</small>	Objetivo Atingido <small>(pontuação 3)</small>	Objetivo não atingido <small>(pontuação 1)</small>
Esclarecer as questões relacionadas com emprego/formação apresentadas pelos alunos/utentes (máximo 2 dias úteis após o pedido de informação).			
Desenvolver e ministrar ações de formação/workshop's mensais sobre Técnicas de Procura de Emprego.			
Capacitar e motivar os alunos/utentes para o sucesso no envio de candidaturas e na realização de entrevistas.			

Comentários /Observações

--

1.2. COMPETÊNCIAS

Nota: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes na tabela anexa, referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada).

1.2.1. GERAIS

Para cada competência em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) ao longo do período de avaliação? *(Assinale com um X o nível)*

COMPETÊNCIAS GERAIS (a preencher no início do período de avaliação)
Assiduidade
Pontualidade
Autonomia
Responsabilidade
Capacidade de Comunicação
Relacionamento Interpessoal
Iniciativa
Trabalho em Equipa
Tecnologias da Informação e Comunicação
Disponibilidade para a Aprendizagem Contínua
Persistência

AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)			
Competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5)	Competência demonstrada (pontuação 3)	Competência não demonstrada (pontuação 1)	Não se aplica.

Comentários / Observações

1.2.2. ESPECÍFICAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) ao longo do período de avaliação? *(Assinale com um X o nível)*

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS (a preencher no início do período de avaliação)
Atendimento Telefónico
Atendimento ao Público
Conhecimento dos Programas de Emprego e Formação IEFP
Inglês (Nível Intermédio)
Comunicação Escrita
Sentido Crítico

AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)			
Competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5)	Competência demonstrada (pontuação 3)	Competência não demonstrada (pontuação 1)	Não se aplica.

Atenção ao Detalhe
Conhecimentos de Gestão de RH
Condução de Reuniões
Capacidade de Motivação
Capacidade de Influência/Persuasão
Organização
Planeamento

Comentários / Observações

2. COMENTÁRIO FINAL

Em ___/___/_____

Avaliado(a)	
Unidade Orgânica	Gabinete de Inserção Profissional
Cargo/ Função	Técnica de Recursos Humanos

PERÍODO EM AVALIAÇÃO

De ___/___/___ a ___/___/___

ENQUADRAMENTO

A **MISSÃO** da AAUM é:

- Garantir a representação dos estudantes junto da Universidade do Minho e junto de outras entidades, dando voz ao seu sentir e posições;
- Promover o reforço da Identidade da Comunidade;
- Congregar de forma continuada a comunidade académica num programa de atividades de carácter pedagógico, cultural, desportivo, recreativo e social;
- Promover o reforço das ligações da comunidade estudantil com a comunidade em geral e, em particular, a empresarial;
- Promover junto da comunidade académica valores fundamentais como sejam a liberdade, a cooperação, o empreendedorismo e a sustentabilidade.

a. OBJETIVOS GERAIS DA AAUM

Promover a satisfação da comunidade académica da Universidade do Minho com atividades de interesse.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA AAUM

Obter classificação de “Muito bom” no inquérito anual de satisfação dos alunos.

1. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

1.1. RESULTADOS

Em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) em termos de cumprimento dos objetivos que lhe foram fixados? *(assinale com um X o nível).*

DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS <small>(a preencher no início do período de avaliação)</small>	AVALIAÇÃO <small>(a preencher no final do período de avaliação)</small>		
	Objetivo Superado <small>(pontuação 5)</small>	Objetivo Atingido <small>(pontuação 3)</small>	Objetivo não atingido <small>(pontuação 1)</small>
Colaborar de forma ativa no cumprimento dos projetos lançados pela AAUM.			
Cumprimento de 50% dos objetivos contratualizados com o Centro de Emprego de Braga.			
Coordenar e implementar o sistema de avaliação de desempenho da AAUM.			

Comentários /Observações

--

1.2. COMPETÊNCIAS

Nota: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes na tabela anexa, referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada).

1.2.1. GERAIS

Para cada competência em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) ao longo do período de avaliação? *(Assinale com um X o nível)*

COMPETÊNCIAS GERAIS (a preencher no início do período de avaliação)
Assiduidade
Pontualidade
Autonomia
Responsabilidade
Capacidade de Comunicação
Relacionamento Interpessoal
Iniciativa
Trabalho em Equipa
Tecnologias da Informação e Comunicação
Disponibilidade para a Aprendizagem Contínua
Persistência

AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)			
Competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5)	Competência demonstrada (pontuação 3)	Competência não demonstrada (pontuação 1)	Não se aplica.

Comentários / Observações

1.2.2. ESPECÍFICAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) ao longo do período de avaliação? *(Assinale com um X o nível)*

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS (a preencher no início do período de avaliação)
Atendimento Telefónico
Atendimento ao Público
Conhecimento dos Programas de Emprego e Formação IEFP

AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)			
Competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5)	Competência demonstrada (pontuação 3)	Competência não demonstrada (pontuação 1)	Não se aplica.

Inglês (Nível Intermediário)
Comunicação Escrita
Sentido Crítico
Atenção ao Detalhe
Conhecimentos de Gestão de RH
Condução de Reuniões
Capacidade de Motivação
Capacidade de Influência/Persuasão
Organização
Planeamento

Comentários / Observações

2. COMENTÁRIO FINAL

Em ___/___/_____

Avaliado(a)	
Unidade Orgânica	Gabinete de Inserção Profissional
Cargo/ Função	Técnica de Recursos Humanos

PERÍODO EM AVALIAÇÃO

De ___/___/___ a ___/___/___

ENQUADRAMENTO

A **MISSÃO** da AAUM é:

- Garantir a representação dos estudantes junto da Universidade do Minho e junto de outras entidades, dando voz ao seu sentir e posições;
- Promover o reforço da Identidade da Comunidade;
- Congregar de forma continuada a comunidade académica num programa de atividades de carácter pedagógico, cultural, desportivo, recreativo e social;
- Promover o reforço das ligações da comunidade estudantil com a comunidade em geral e, em particular, a empresarial;
- Promover junto da comunidade académica valores fundamentais como sejam a liberdade, a cooperação, o empreendedorismo e a sustentabilidade.

a) OBJETIVOS GERAIS DA AAUM

Promover a satisfação da comunidade académica da Universidade do Minho com atividades de interesse.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA AAUM

Obter classificação de “Muito bom” no inquérito anual de satisfação dos alunos.

1. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

1.1. RESULTADOS

Em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) em termos de cumprimento dos objetivos que lhe foram fixados? *(assinale com um X o nível).*

DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS (a preencher no início do período de avaliação)	AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)		
	Objetivo Superado (pontuação 5)	Objetivo Atingido (pontuação 3)	Objetivo não atingido (pontuação 1)
Recrutar e encaminhar de forma célere os candidatos que correspondam aos requisitos apresentados nas ofertas de emprego/trabalho pela entidade.			

Comentários /Observações

--

1.2. COMPETÊNCIAS

Nota: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes na tabela anexa, referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada).

1.2.1. GERAIS

Para cada competência em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) ao longo do período de avaliação? *(Assinale com um X o nível)*

COMPETÊNCIAS GERAIS (a preencher no início do período de avaliação)
Assiduidade
Pontualidade
Autonomia
Responsabilidade
Capacidade de Comunicação
Relacionamento Interpessoal
Iniciativa
Trabalho em Equipa
Tecnologias da Informação e Comunicação
Disponibilidade para a Aprendizagem Contínua
Persistência

AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)			
Competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5)	Competência demonstrada (pontuação 3)	Competência não demonstrada (pontuação 1)	Não se aplica.

Comentários / Observações

--

1.2.2. ESPECÍFICAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do período de avaliação? *(Assinale com um X o nível)*

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS (a preencher no início do período de avaliação)
Atendimento Telefónico
Atendimento ao Público
Conhecimento dos Programas de Emprego e Formação IEFP
Inglês (Nível Intermédio)
Comunicação Escrita

AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)			
Competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5)	Competência demonstrada (pontuação 3)	Competência não demonstrada (pontuação 1)	Não se aplica.

Sentido Crítico
Atenção ao Detalhe
Conhecimentos de Gestão de RH
Condução de Reuniões
Capacidade de Motivação
Capacidade de Influência/Persuasão
Organização
Planeamento

Comentários / Observações

2. Comentário Final

Em ___/___/_____



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

(a preencher pelo/a Responsável pela Qualidade)

Avaliado(a)	
Unidade Orgânica	Gabinete de Inserção Profissional
Cargo/ Função	Técnica de Recursos Humanos

PERÍODO EM AVALIAÇÃO

De ___/___/___ a ___/___/___

ENQUADRAMENTO

A **MISSÃO** da AAUM é:

- Garantir a representação dos estudantes junto da Universidade do Minho e junto de outras entidades, dando voz ao seu sentir e posições;
- Promover o reforço da Identidade da Comunidade;
- Congregar de forma continuada a comunidade académica num programa de atividades de carácter pedagógico, cultural, desportivo, recreativo e social;
- Promover o reforço das ligações da comunidade estudantil com a comunidade em geral e, em particular, a empresarial;
- Promover junto da comunidade académica valores fundamentais como sejam a liberdade, a cooperação, o empreendedorismo e a sustentabilidade.

a. OBJETIVOS GERAIS DA AAUM

Promover a satisfação da comunidade académica da Universidade do Minho com atividades de interesse.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA AAUM

Obter classificação de “Muito bom” no inquérito anual de satisfação dos alunos.

1. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

1.1. RESULTADOS

Em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) em termos de cumprimento dos objetivos que lhe foram fixados? *(assinale com um X o nível).*

DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS (a preencher no início do período de avaliação)	AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)		
	Objetivo Superado (pontuação 5)	Objetivo Atingido (pontuação 3)	Objetivo não atingido (pontuação 1)
Captar/Divulgar 15 ofertas/programas de emprego/mês.			
Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final).			
Garantir a conformidade dos Processos de Gestão da Formação e GRH do SGQ da AAUM.			
Assegurar o cumprimento do Processo de Formação de Funcionários da AAUM.			

Comentários /Observações

--

1.2. COMPETÊNCIAS

Nota: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes na tabela anexa, referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada).

1.2.1. GERAIS

Para cada competência em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) ao longo do período de avaliação? *(Assinale com um X o nível)*

COMPETÊNCIAS GERAIS (a preencher no início do período de avaliação)
Assiduidade
Pontualidade
Autonomia
Responsabilidade
Capacidade de Comunicação
Relacionamento Interpessoal
Iniciativa
Trabalho em Equipa
Tecnologias da Informação e Comunicação
Disponibilidade para a Aprendizagem Contínua
Persistência

AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)			
Competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5)	Competência demonstrada (pontuação 3)	Competência não demonstrada (pontuação 1)	Não se aplica.

Comentários / Observações

--

1.2.2. ESPECÍFICAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) ao longo do período de avaliação? *(Assinale com um X o nível)*

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS (a preencher no início do período de avaliação)
Atendimento Telefónico
Atendimento ao Público
Conhecimento dos Programas de Emprego e Formação IEFP
Inglês (Nível Intermédio)
Comunicação Escrita

AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)			
Competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5)	Competência demonstrada (pontuação 3)	Competência não demonstrada (pontuação 1)	Não se aplica.

Sentido Crítico
Atenção ao Detalhe
Conhecimentos de Gestão de RH
Condução de Reuniões
Capacidade de Motivação
Capacidade de Influência/Persuasão
Organização
Planeamento

Comentários / Observações

2. COMENTÁRIO FINAL

Em ___/___/_____

Avaliado(a)	
Unidade Orgânica	Gabinete de Inserção Profissional
Cargo/ Função	Técnica de Recursos Humanos

Avaliador(a)	
Unidade Orgânica	Presidência
Cargo/ Função	Tesoureiro

PERÍODO EM AVALIAÇÃO

De ___/___/___ a ___/___/___

ENQUADRAMENTO

A **MISSÃO** da AAUM é:

- Garantir a representação dos estudantes junto da Universidade do Minho e junto de outras entidades, dando voz ao seu sentir e posições;
- Promover o reforço da Identidade da Comunidade;
- Congregar de forma continuada a comunidade académica num programa de atividades de carácter pedagógico, cultural, desportivo, recreativo e social;
- Promover o reforço das ligações da comunidade estudantil com a comunidade em geral e, em particular, a empresarial;
- Promover junto da comunidade académica valores fundamentais como sejam a liberdade, a cooperação, o empreendedorismo e a sustentabilidade.

a. OBJETIVOS GERAIS DA AAUM

Promover a satisfação da comunidade académica da Universidade do Minho com atividades de interesse.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA AAUM

Obter classificação de “Muito bom” no inquérito anual de satisfação dos alunos.

1. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

1.1. RESULTADOS

Em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) em termos de cumprimento dos objetivos que lhe foram fixados? *(assinale com um X o nível).*

DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS (a preencher no início do período de avaliação)	Avaliador	AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)		
		Objetivo Superado (pontuação 5)	Objetivo Atingido (pontuação 3)	Objetivo não atingido (pontuação 1)
Esclarecer as questões relacionadas com emprego/formação apresentadas pelos alunos/utentes (máximo 2 dias úteis após o pedido de informação).				
Desenvolver e ministrar ações de formação/workshop's mensais sobre Técnicas de Procura de Emprego.				
Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final).				
Recrutar e encaminhar de forma célere os candidatos que correspondam aos requisitos apresentados nas ofertas de emprego/trabalho pela entidade.				
Dinamizar 60 reuniões (anuais) de captação de ofertas de emprego.				
Captar/Divulgar 15 ofertas/programas de emprego/mês.				
Colaborar de forma ativa no cumprimento dos projetos lançados pela AAUM.				
Capacitar e motivar os alunos/utentes para o sucesso no envio de candidaturas e na realização de entrevistas.				
Cumprimento de 50% dos objetivos contratualizados com o Centro de Emprego de Braga.				
Garantir a conformidade dos Processos de Gestão da Formação e GRH do SGQ da AAUM.				
Coordenar e implementar o sistema de avaliação de desempenho da AAUM.				
Assegurar o cumprimento do Processo de Formação de Funcionários da AAUM.				

PONTUAÇÃO DO PARÂMETRO (Some as pontuações atribuídas e divida pelo número de objetivos elencados)	
--	--

Comentários / Observações

--

1.2. COMPETÊNCIAS

Nota: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes na tabela anexa, referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada).

1.2.1. GERAIS

Para cada competência em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) ao longo do período de avaliação? *(Assinale com um X o nível)*

COMPETÊNCIAS GERAIS (a preencher no início do período de avaliação)	Avaliador	AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)		
		Competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5)	Competência demonstrada (pontuação 3)	Competência não demonstrada (pontuação 1)
Assiduidade				
Pontualidade				
Autonomia				
Responsabilidade				
Capacidade de Comunicação				
Relacionamento Interpessoal				
Iniciativa				
Trabalho em Equipa				
Tecnologias da Informação e Comunicação				
Disponibilidade para a Aprendizagem Contínua				
Persistência				

PONTUAÇÃO DO PARÂMETRO (Some as pontuações atribuídas e divida pelo número de competências elencadas)	
---	--

Comentários / Observações

--

1.2.2. ESPECÍFICAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o desempenho do(a) avaliado(a) ao longo do período de avaliação? (Assinale com um X o nível)

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS (a preencher no início do período de avaliação)	Avaliador	AVALIAÇÃO (a preencher no final do período de avaliação)		
		Competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5)	Competência demonstrada (pontuação 3)	Competência não demonstrada (pontuação 1)
Atendimento Telefónico				
Atendimento ao Público				
Conhecimento dos Programas de Emprego e Formação IEFP				
Inglês (Nível Intermédio)				
Comunicação Escrita				
Sentido Crítico				
Atenção ao Detalhe				
Conhecimentos de Gestão de RH				
Condução de Reuniões				
Capacidade de Motivação				
Capacidade de Influência/Persuasão				
Organização				
Planeamento				

PONTUAÇÃO DO PARÂMETRO (Some as pontuações atribuídas e divida pelo número de competências elencadas)	
---	--

Comentários / Observações

--

2. BALANÇO

Balanço pessoal do colaborador (cumprimento dos objetivos, pontos fortes/fracos,...)

3. PRÓXIMO PERÍODO DE AVALIAÇÃO

De ___/___/_____ a ___/___/_____

4. OBJETIVOS PARA O PRÓXIMO PERÍODO DE AVALIAÇÃO

OBJETIVOS	PRAZO DE EXECUÇÃO
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	

5. FORMAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

a. Formação/Ações de Desenvolvimento

(análise das competências requeridas para a função e adquiridas pelo colaborador)

b. Recursos

(recursos necessários para alcançar os objetivos traçados)

6. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS		60%	
COMPETÊNCIAS GERAIS		20%	
COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS		20%	
TOTAL			

PONTUAÇÃO TOTAL	ESCALA QUALITATIVA	CLASSIFICAÇÃO FINAL (SINALIZAR COM X)
Entre 1 e 1,4	INSUFICIENTE	
1,5 a 2,4	NECESSITA DE DESENVOLVIMENTO	
2,5 a 3,4	BOM	
3,5 a 4,4	MUITO BOM	
4,5 a 5	EXCELENTE	

7. COMENTÁRIOS

Avaliador/a:

Avaliado:

8. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA

Tomei conhecimento da minha avaliação em entrevista de avaliação em ____ / ____ / ____.

O/A Avaliado/a, _____

O/A Avaliador/a, _____

De salientar que os formulários aqui apresentados foram acompanhados de um mapa com a descrição de todas as competências presentes nos formulários dos colaboradores da AAUM (consultar anexo C), procurando-se desta forma minimizar a sua interpretação subjetiva. Segundo Caetano (2008), para controlar a diversidade de interpretações, alguns cuidados devem ser levados a cabo para a objetivação das escalas de avaliação, de tal modo que se garanta a homogeneidade de percepção do desempenho entre os vários avaliadores.

A introdução de um sistema de avaliação de desempenho constitui um projeto de mudança que produz efeitos sobre a vida organizacional, de acordo com os seus objetivos e características (Caetano, 2008). Nesse sentido, é crucial informar e preparar adequadamente todos os membros da organização, esclarecendo os objetivos da avaliação de desempenho, as suas relações com outras práticas de GRH e sobre as suas características globais, pois esta preparação contribui para a eficácia do próprio sistema, e promovendo o envolvimento de todos os participantes. Foi, portanto, realizada uma reunião geral, com todos os colaboradores da AAUM em que foi comunicada a intenção de concretizar um sistema de avaliação de desempenho e os seus objetivos fundamentais.

Nas reuniões de preparação realizadas com os colaboradores, que visaram essencialmente a apresentação do sistema, ficou claro que a avaliação teria um carácter de 360º, razão pela qual o contributo dos próprios avaliados seria fundamental para identificar os diversos interlocutores com os quais o(a) avaliado(a) interagiu durante o período de apreciação, com vista a um contacto posterior entre o avaliador global e esses avaliadores.

Foram também realizadas reuniões de formação com os avaliadores globais, com o objetivo de os sensibilizar para o processo de avaliação e de explorar de forma mais sistemática os instrumentos de avaliação desenhados. As reuniões, realizadas com a presença dos membros da Presidência, seguiram a seguinte ordem de trabalhos:

- Fases do Sistema de Avaliação de Desempenho da AAUM;
- As fontes de avaliação;
- O papel do avaliador global;
- Formulários a utilizar;
- Erros e enviesamentos na avaliação;
- Entrevista de avaliação: importância e cuidados a ter.

Importa elucidar que nesta etapa se esclareceu também que os avaliadores globais iriam acompanhar e atribuir *feedback* construtivo aos avaliados ao longo do período de apreciação,

para uma efetiva gestão do desempenho. Paralelamente, a Técnica de RH mostrou-se totalmente disponível para prestar qualquer auxílio no decorrer do processo de avaliação.

9.4. Execução da Avaliação de Desempenho

Com o objetivo de finalizar a concepção do sistema, foi realizado um estudo piloto junto de todos os intervenientes no processo de avaliação de desempenho. Segundo Caetano (2008), esta aplicação é particularmente interessante para examinar *“a adequação dos conteúdos, das escalas e do processo de avaliação, bem como antecipar as relações da avaliação com os outros sistemas de gestão de pessoas, isto é, convém fazer alguma projecção dos impactos dos resultados da avaliação, por exemplo, nos sistemas de recompensas, de promoções ou de formação”* (p.102).

Assim, para validação do sistema, o teste piloto teve a duração de aproximadamente dois meses (Setembro e Outubro de 2012) e envolveu todos os membros profissionais da AAUM.

Foram desenvolvidas breves reuniões em que estiveram presentes: colaborador, respetivo avaliador global e Técnica de RH. As reuniões pretendiam: marcar, formalmente, o início do período de avaliação; recolher eventuais reações/resistências/dificuldades relativamente ao sistema de avaliação de desempenho; e, sublinhar a disponibilidade para reformulação de qualquer aspeto menos claro dos objetivos e/ou competências definidos ou do próprio instrumento de avaliação.

Os formulários de autoavaliação foram também entregues aos colaboradores, com o objetivo de: focalizar a sua atuação; possibilitar uma análise e maturação do instrumento; e, potenciar a introdução de eventuais sugestões de melhoria.

Durante estes dois meses propostos para o teste piloto, conforme sugere Cunha e colaboradores (2010) e Aguinis (2009), o colaborador deverá agir em conformidade com o estipulado no instrumento, produzindo os resultados esperados e revelando os comportamentos acordados anteriormente. Relativamente aos avaliadores globais, deverão recolher e registar informações relevantes para a avaliação, documentando-as, e acompanhar o desenvolvimento do plano - estando prevista a sua atualização caso se justifique.

9.5. Avaliação de Desempenho

Chegado o momento de avaliação, foram solicitados aos colaboradores a indicação de 4 a 5 pessoas de contacto com as quais o colaborador interagiu ao longo dos últimos dois meses. Este procedimento visava a posterior distribuição dos diferentes formulários pelas diversas fontes de avaliação. Na consciência de que a escolha destes avaliadores, por parte dos colaboradores da AAUM, pode ser alvo de algum enviesamento - no caso de os colaboradores apontarem como avaliadores apenas aqueles que lhes parecem estar satisfeitos -, este tornou-se um passo necessário pelo facto de não ser possível aos avaliadores globais/superiores hierárquicos “controlar” todos os indivíduos com os quais o colaborador estabelece contacto, bem como a sua frequência e/ou carácter da interação. Neste sentido, a ajuda dos colaboradores da AAUM é central para a obtenção de *feedback* que seja relevante e demonstrativo do efetivo desempenho do colaborador.

Estando reunida, pelos avaliadores globais, a informação suficiente para distribuição dos formulários, estes foram remetidos para os diversos agentes de avaliação. Excluem-se a este procedimento, os seguintes casos:

- Motorista: o avaliador global circulou, por diversas vezes, no autocarro solicitando a colaboração de alguns passageiros para o preenchimento do formulário;
- Funcionária do Bar: o avaliador global visitou o Bar Académico e abordou (várias vezes) diferentes clientes para preenchimento dos formulários;
- Fotocopista (Reprografia de Guimarães): o avaliador global consultou o concessionário do estabelecimento.

Após o preenchimento de todos os formulários referentes a um dado colaborador, competiu ao avaliador global analisar e compilar toda a informação recolhida e preencher o formulário respetivo (avaliador global).

Paralelamente, também os colaboradores completaram os seus formulários de autoavaliação, sendo que em alguns casos foi solicitado o apoio da Técnica de RH para o seu preenchimento. Para facilitar a centralização de toda a informação recolhida a respeito do colaborador, ficou o avaliador global responsável por rececionar e arquivar o formulário de autoavaliação que será recuperado no momento da entrevista de avaliação.

9.6. Revisão da Avaliação de Desempenho

A entrevista entre o avaliador global e o avaliado pretende garantir um espaço que privilegie uma conversa informal e sincera entre ambos, acerca do desempenho do avaliado no período observado e possibilitar, em conjunto, a discussão das limitações e potencialidades de crescimento profissional do avaliado. Trata-se, portanto, de uma entrevista de *feedback* e de planeamento, que prevê a análise e discussão da avaliação realizada e a planificação do período de avaliação seguinte (Caetano, 2008).

Ainda que estivesse prevista a finalização do teste piloto, com a concretização das entrevistas de avaliação, por razões que se prendem com a exigência das atividades realizadas pela AAUM nesta altura do ano, e conseqüentemente, a indisponibilidade dos dirigentes para executar as entrevistas, não foi possível desenvolver, e documentar neste projeto, esta etapa do trabalho. Contudo, importa salientar que todos os envolvidos no processo estão cientes dos objetivos desta etapa, bem como da sua importância e cuidados a ter (identificados na literatura) - resultado da formação realizada com os avaliadores e das reuniões de preparação com todos os avaliados.

Neste sentido, prevê-se que cada avaliador global reúna individualmente com cada avaliado de forma a discutir os resultados da avaliação e a estudar e acordar um plano de ação para o futuro. Na senda de uma efetiva gestão do desempenho, importa esclarecer que os objetivos traçados para o próximo período de avaliação bem como o plano de ação definido, poderão sofrer ajustamentos - por indicação do avaliado/avaliador, assim como devido à entrada de novos dirigentes que, no decorrer do processo, assumem funções na AAUM.

O *feedback* transmitido deverá não só focalizar-se nos resultados e nos comportamentos, mas também noutros aspetos relevantes do desempenho do avaliado. É esperado que o avaliador emita juízos que (embora subjetivos, devidamente fundamentados) explicitem outras dimensões alvo de observação e consideração. Tais juízos deverão ser reconhecidos como úteis pelo avaliado. Conforme sugere Caetano (2008, p.70) "*enquanto ao longo do ano o feedback deve ser contingente com os aspetos salientes do desempenho, na entrevista de avaliação importa sistematizar (e recordar) somente aqueles que se revelaram mais críticos para a eficiência e eficácia do trabalho*".

Relativamente à construção do plano de ação para o período de avaliação seguinte, é fundamental que os parâmetros de avaliação se mantenham alinhados com os objetivos

organizacionais e com a missão da AAUM. Torna-se, assim, importante que sejam novamente clarificados os objetivos globais e específicos da instituição e que se obtenha acordo entre avaliador e avaliado sobre as metas a alcançar.

O instrumento prevê que o resultado da discussão, obtido na entrevista, fique documentado no formulário do avaliador global, que é posteriormente assinado por ambos os intervenientes.

Posteriormente, todos os formulários ficarão arquivados no GAD, para análise dos resultados obtidos; suporte nos processos de tomada de decisão relacionados com a GRH, concretamente, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, e compensação; bem como para serem utilizados e consultados, em termos comparativos, nos períodos de avaliação subsequentes.

10. Concetualização do Sistema de Avaliação de Desempenho da AAUM

A gestão do desempenho é um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos funcionários e na melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade. Da exigente conceção do sistema de avaliação de desempenho da AAUM, sobretudo no que se refere à sua concetualização, e com base no estudo piloto desenvolvido, conclui-se:

10.1. Objetivos

Desenvolver uma cultura de gestão orientada para os resultados e para a melhoria contínua, assumindo para tal objetivos claros e alinhados com a estratégia da organização. Neste sentido, pretende-se que o sistema de avaliação de desempenho permita, essencialmente:

- Melhorar a produtividade, a motivação e o desempenho dos colaboradores, mobilizando os funcionários em torno da missão essencial do serviço, orientando a sua atividade em função de objetivos claros e critérios de avaliação transparentes;

- Apoiar processos de tomada de decisão, sobretudo ao nível dos aumentos/promoções, reconhecendo o mérito e assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho;

- Dar *feedback* aos funcionários avaliados, promovendo a comunicação eficaz entre hierarquias e estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de avaliação do desempenho: a entrevista anual e a autoavaliação;

- Facilitar o desenvolvimento de competências gerais e específicas, fomentando o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da identificação de necessidades de formação, a considerar necessariamente na elaboração dos planos de formação dos serviços;

- Integrar as práticas de GRH que a AAUM já executa; e,

- Contribuir, de forma mais clara, para o cumprimento da missão/estratégia a que a organização se propõe.

10.2. Instrumentos

A medição dos desempenhos constitui-se como uma das questões mais delicadas do sistema de avaliação de desempenho. Independentemente do método a adotar, os critérios e as medidas devem ser capazes de discriminar os elevados desempenhos dos desempenhos baixos e medianos.

De acordo com o modelo proposto neste projeto, as abordagens adotadas têm por base os comportamentos e os resultados.

Os formulários de avaliação de desempenho desenhados, que apoiam diretamente a avaliação do desempenho dos funcionários da AAUM, e são o veículo para o alcance dos objetivos traçados, são constituídos por dimensões que descrevem os comportamentos. Concretamente, os formulários apresentados, sugerem a avaliação das competências gerais e específicas de todos os colaboradores profissionais da AAUM, tendo como suporte a lista de descrição das competências que se anexa a todos os formulários distribuídos. Para cada uma das competências apontada nos formulários, a descrição que surge na lista anexa deve fazer correspondência com o nível de pontuação 3 (“Competência Demonstrada”). Sempre que o avaliado e/ou o(s) avaliador(es) entendam que o comportamento foi além da descrição apresentada, então deverá assinalar a pontuação 5 (“Competência demonstrada a um nível

superior”), ou, se o oposto se verificar, assinalar a pontuação 1 (“Competência não demonstrada”). Assim, a cada competência corresponde uma escala horizontal que descreve os vários níveis de desempenho.

O mesmo formato foi adotado para a avaliação dos resultados, tendo em conta os objetivos previamente definidos. Em cada formulário, para cada objetivo traçado, foi igualmente desenhada uma escala horizontal que permite pontuar o desempenho atingido, concretamente: pontuação 5 - “Objetivo Superado”; pontuação 3 - “Objetivo Atingido”; pontuação 1 - “Objetivo Não Atingido”.

Os “Avaliadores Globais” deverão, no seu formulário, pontuar cada um dos Parâmetros de Avaliação (Resultados, Competências Específicas e Competências Gerais) fazendo uma média aritmética das pontuações obtidas nos vários objetivos/competências identificados. No final do formulário serão pedidas as avaliações de cada Parâmetro e, face às ponderações atribuídas a cada um, o avaliador obtém a pontuação global e final do desempenho do avaliado. Assumindo este resultado, o avaliador deverá ainda posicionar a avaliação final do colaborador numa escala qualitativa devidamente construída para o efeito.

10.3. Procedimentos

Relativamente aos procedimentos que disciplinam a aplicação da avaliação de desempenho, importa destacar, fundamentalmente, três vetores: os avaliadores, a formação de avaliados e avaliadores, e a entrevista de avaliação.

Face às particularidades da AAUM, propõe-se o recurso a múltiplos avaliadores (cada um avaliará os aspetos que observa melhor), ou seja, uma diversidade de atores que afetam e são afetados pelo desempenho do colaborador na organização. Concretamente, da avaliação 360^º que aqui propomos, os avaliadores são:

- Superiores Hierárquicos/Dirigentes/Avaliadores Globais;
- Pares;
- Fornecedores;
- Clientes externos;
- Avaliados.

O fundamento deste método de avaliação reside no facto de ser possível, para o avaliado, receber *feedback* acerca das várias dimensões do seu desempenho com base em diferentes perspetivas, o que poderá potenciar de forma mais notável a sua mudança comportamental.

No que respeita à formação de avaliados e avaliadores, para ambos os intervenientes foram desenvolvidas reuniões que visaram particularmente:

- Esclarecer sobre o propósito e as fases do sistema de avaliação de desempenho;
- Apresentar os instrumentos de avaliação, tipo de medição, dimensões e método de avaliação;
- Evidenciar a relação do sistema de avaliação de desempenho com os sistemas de GRH, objetivos e missão;
- Acautelar erros cognitivos e enviesamentos que podem ocorrer na transposição da informação para a avaliação; e,
- Sublinhar a importância da entrevista de avaliação, apontando os aspetos críticos ao seu sucesso.

Relativamente às entrevistas de avaliação e planeamento do próximo período de avaliação de desempenho, os avaliadores globais (responsáveis pela execução desta etapa do processo), em primeiro lugar preparam a entrevista, focalizando-se nos aspetos mais relevantes do desempenho e considerando de forma atenta e ponderada as múltiplas avaliações, resultantes das perspetivas dos diferentes avaliadores. Aquando da realização da entrevista de avaliação, seguem a seguinte ordem de trabalhos:

- Revisão dos objetivos e competências apontados como centrais para o processo de avaliação do avaliado;
- Recolha de opiniões, por via de algumas perguntas abertas (e.g. “Qual a sua perceção relativamente à forma como decorreu a avaliação de desempenho?”);
- Reforço dos pontos fortes;
- Sugestões de melhoria/ *Feedback* construtivo;
- Análise e concretização da avaliação (discussão entre avaliador e avaliado sobre a análise feita ao comportamento efetivamente demonstrado);
- Construção e acordo sobre os objetivos para o próximo período de avaliação e frequência do acompanhamento; e,
- Assinaturas na ficha de avaliação.

11. Limitações

Ao longo do projeto de implementação do sistema de avaliação de desempenho várias foram as restrições e condicionamentos. Pese embora a extraordinária colaboração e empenhamento dos dirigentes da AAUM, dados os seus compromissos e deveres de representação, nem sempre foi possível concretizar os objetivos estabelecidos nos prazos desejados. Igualmente, ao longo do processo, foi por vezes difícil reunir, no mesmo momento, todos os membros da Presidência com vista à definição da metodologia a adotar. Ainda assim, todas as etapas-chave do projeto receberam resposta em tempo útil e a sua prossecução em momento algum foi comprometida.

Acreditamos, igualmente, que teria sido enriquecedor para o projeto aqui apresentado realizar entrevistas com diferentes membros da direção/funcionários e compreender de forma mais aprofundada a sua perspetiva e conhecimento sobre a avaliação de desempenho. Tal permitir-nos-ia aprimorar a formação dos avaliadores e, por outro lado, recolher informação de relevo sobre a observação/análise do comportamento dos funcionários.

Paralelamente, cremos que o facto de a implementação do sistema de avaliação de desempenho ter sido proposto e desenvolvido por uma colaboradora interna à AAUM poderá ter condicionado o grau de partilha da informação. Mais ainda, talvez faça sentido questionarmo-nos sobre a influência que o grau de recência da Técnica de RH poderá ter tido quer no desenvolvimento de alguns procedimentos, quer na forma de comunicação com dirigentes e pares.

Procurámos realizar um teste piloto ao sistema de avaliação de desempenho, após a sua conceção e planeamento. Entendemos que este procedimento foi facilitador da familiarização com o sistema, todavia interrogamo-nos se o tempo de experimentação foi suficiente para uma análise rigorosa da adequação dos objetivos estabelecidos e, por consequência, da capacidade do instrumento para distinguir desempenhos elevados de desempenhos medianos. Todavia, face ao tempo disponível, admitimos que os resultados recolhidos servirão para, no início do próximo período de avaliação, iniciar um segundo ciclo desta investigação-ação, melhorando o instrumento e os procedimentos adotados.

Apesar das limitações, somos de parecer que o projeto apresentado é de extrema utilidade e relevância para a instituição e para os seus profissionais, por promover a melhoria contínua e a qualidade dos serviços prestados, pelo que a sua concretização foi extremamente positiva e gratificante.

IV. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Após uma análise dos resultados obtidos pelos colaboradores na avaliação do desempenho, a Direção da AAUM deverá cumprir com os objetivos a que esta prática de GRH se propõe. Peretti (1998), advoga que as decisões de um sistema de avaliação de desempenho devem concentrar-se sobretudo nas promoções e alterações de funções, nas ações de desenvolvimento de capacidades (e.g. formação), e no ajustamento das remunerações.

Neste sentido, em função das avaliações obtidas pelos colaboradores, serão de considerar, por parte da Direção da AAUM, as seguintes ações para o futuro:

Quadro 18. Implicações do Resultado Qualitativo da Avaliação do desempenho obtida pelo Colaborador

<i>Resultado Qualitativo da Avaliação de Desempenho</i>	<i>Futuro do Empregado</i>
Excelente	<ul style="list-style-type: none">- Escolha de um dia de férias extra.- Retribuição em “géneros” (Serviços/Produtos de entidades parceiras da AAUM).- Aumento salarial/Bónus.- Enriquecimento/Ampliação funcional.
Muito Bom	<ul style="list-style-type: none">- Escolha de meio-dia de férias extra.- Retribuição em “géneros” (Serviços/Produtos de entidades parceiras da AAUM).- Aumento salarial/Bónus.- Enriquecimento/Ampliação funcional.
Bom	<ul style="list-style-type: none">- Nenhuma alteração de obrigações.- Desenhar planos de desenvolvimento.
Necessita de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">- Formação.- Desenhar planos de desenvolvimento.
Insuficiente	<ul style="list-style-type: none">- Planear correções.

Seguindo o paradigma apresentado por Maddux (2001), o futuro do colaborador é estudado mediante o resultado final da avaliação. Considera-se, por conseguinte, que é necessário valorizar e reconhecer o bom desempenho (avaliado como “Excelente”/“Muito Bom”), mesmo nos casos em que a promoção não é exequível - como acontece nas posições que compõem a estrutura organizativa da AAUM - visando a motivação dos colaboradores e a manutenção dos comportamentos desejados pela organização.

Nas situações em que a avaliação global dos colaboradores seja “Insuficiente” ou “Necessita de Desenvolvimento”, deverão ser pensadas ações de correção e melhoria, por via da formação do colaborador ou de uma real gestão do desempenho, em que se realize um acompanhamento mais próximo e contínuo do colaborador. Pretende-se, com este procedimento, favorecer a melhoria do desempenho e antecipar eventuais problemas que possam surgir.

Para qualquer uma das avaliações finais obtidas pelos funcionários da AAUM, devem existir consequências que promovam a motivação e a produtividade tanto dos colaboradores mais eficientes, quanto dos colaborados com maiores dificuldades em manter a *performance* desejada. Pretende-se, fundamentalmente, que a avaliação de desempenho seja um agente facilitador da identificação dos pontos fortes e dos pontos a melhorar por cada um dos avaliados. Neste sentido, privilegiar a comunicação interna, clara e transparente, por intermédio da qual se esclarecem os efeitos da avaliação de desempenho a todos os colaboradores é um procedimento essencial para o sucesso do sistema.

V. CONCLUSÕES E ORIENTAÇÕES PARA O FUTURO

O papel central e vantajoso que a avaliação de desempenho assume enquanto ferramenta na gestão das pessoas, bem como a sua facilidade de integração com outras práticas de gestão sustentaram, desde logo, a crença na utilidade e viabilidade do projeto na unidade em estudo, neste caso concreto, a AAUM.

Seguindo o modelo de gestão do desempenho sugerido por Shields (2007, citado por Becker *et al.*, 2011), e como conclusão do que se apresentou no decorrer deste projeto, assumiram-se os seguintes elementos-chave:

Quadro 19. Quadro-Resumo das Etapas do Sistema de Avaliação de Desempenho da AAUM.

ELEMENTO / ETAPA	TÓPICOS ESSENCIAIS
Desenvolvimento e Implementação do Sistema	<ul style="list-style-type: none">- Alinhar valores, objetivos organizacionais, missão e estratégia;- Tomar decisões em relação ao foco do sistema e suas dimensões;- Desenvolver as ferramentas apropriadas e formulários;- Desenvolver as competências dos intervenientes envolvidos no processo de avaliação.
CrITÉRIOS de Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none">- Tomar decisões relativas às competências, comportamentos e resultados esperados (ou a sua combinação);- Adequar os critérios escolhidos face aos objetivos organizacionais definidos;
Monitorização e <i>Feedback</i> Informal	<ul style="list-style-type: none">- Assegurar a transmissão de <i>feedback</i> ao longo de todo o ciclo de avaliação;
Avaliação Formal e Revisão	<ul style="list-style-type: none">- Utilizar um sistema transparente e de fácil aplicação;- Aplicar de forma ajustada os instrumentos de avaliação;- Discutir o desempenho, resultados e planos de ação;
Planeamento da Ação	<ul style="list-style-type: none">- Desenhar metas individuais compatíveis com os objetivos organizacionais;- Possibilitar o desenvolvimento/formação pessoal e profissional;
Aprendizagem e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">- Implementar planos de desenvolvimento de colaboradores;- Facilitar o desenvolvimento de competências profissionais para o desempenho das funções atuais e futuras.

Em nosso entender, o principal contributo deste trabalho reside na conceção do conjunto de instrumentos de avaliação de desempenho, bem como na descrição de funções. Se, por um lado, estas ferramentas contribuem para o desenvolvimento da gestão das pessoas, a cargo dos Dirigentes (como ferramentas de auxílio essenciais para a melhoria das práticas de GRH, concretamente ao nível do recrutamento e seleção, da formação/desenvolvimento e das remunerações, bem como para a fundamentação de processos de tomada de decisão relativos à gestão de pessoas), por outro, julgamos que se revestem de igual importância e utilidade para os próprios colaboradores e para os alunos que a AAUM representa, na medida em que permitem ao funcionário uma monitorização contínua da sua performance e contribuem para melhoria contínua na qualidade do serviço prestado. O sistema de avaliação que desenvolvemos na AAUM dá aos colaboradores a oportunidade de discutir a sua performance, de planear o período de avaliação que se segue e de identificar oportunidades de desenvolvimento.

Realça-se ainda o papel do sistema de avaliação de desempenho numa inequívoca integração das práticas de GRH vigentes, bem como numa esperada melhoria da eficácia da organização (a avaliar através do questionário de avaliação de satisfação dos alunos em maio de 2013).

No que respeita ao recrutamento de novos colaboradores, a AAUM dispõe agora de toda a informação relevante que permite a captação do(s) candidato(s) mais ajustados às exigências da função, bem como a sua seleção, com base nas competências (transversais e específicas) exigidas para um desempenho adequado na posição em aberto.

Ao nível do processo formativo, o sistema de avaliação de desempenho facilita a identificação de lacunas/défices de *performance* que possam ser resolvidos com formação adequada. Ganham assim relevo eventuais áreas de intervenção que signifiquem aumentos na eficiência e produtividade da organização.

Ao nível da remuneração, é facilitado o processo de decisão sobre a qual(is) dos colaboradores deve ser atribuído aumento salarial, ou caso se justifique, outro tipo de recompensa.

Supomos que, desta forma, a prática da avaliação de desempenho assumirá, futuramente, um papel fundamental, na prossecução da melhoria contínua e excelência profissional a que a AAUM se compromete, uma vez que ao conhecer estreitamente os seus colaboradores, as suas forças e fraquezas, a organização pode, por um lado, torná-los mais produtivos, indo de encontro à sua missão e assegurando a excelência nos serviços prestados, e,

por outro, alinhar continuamente o desempenho dos seus colaboradores de forma a responder à instabilidade que atinge o mundo organizacional.

Atendendo às particularidades das OSFL, e em concreto, à AAUM, e dos seus colaboradores, procedemos à conceção e implementação do sistema de avaliação de desempenho que não pode, naturalmente, ser generalizado ou replicado a outras OSFL. As conclusões que obtivemos e que permitiram concretizar a finalidade deste trabalho dizem respeito ao objeto de estudo alvo deste projeto.

Apesar do global cumprimento dos objetivos a que nos propusemos, o presente trabalho apresenta algumas oportunidades de melhoria a implementar ou áreas de estudo a desenvolver, em futuros projetos desta natureza. Assim, seria de todo o interesse recolher, de forma aprofundada e sistematizada, as reações ao sistema de avaliação de desempenho e fazer uma análise aos dados obtidos. Este procedimento poderia contribuir para a melhoria de alguns aspetos do sistema, concretamente sobre a perceção do impacto da avaliação de desempenho e sobre a perceção da utilidade e mais-valia da entrevista de avaliação.

Futuramente, será ainda desenvolvido um Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho da AAUM, que se constitui como uma peça importante para o sucesso, ao clarificar as principais características do processo de avaliação e fornecendo orientações concretas sobre os procedimentos formais e a atuação desejável por parte de avaliadores e avaliados (Caetano, 2008). Estando a AAUM sujeita a alterações anuais na sua gestão de topo, acreditamos que será de extrema importância a criação de um Manual que represente uma ferramenta de apoio aos dirigentes, sobretudo aqueles que assumem papéis de relevo na execução da avaliação de desempenho dos colaboradores.

Estando o Manual orientado para a preparação de avaliadores, este deverá contemplar algumas indicações genéricas sobre a avaliação que é desenvolvida pelos avaliadores que são externos à organização. Estando prevista uma avaliação 360º, e diante de evidentes dificuldades na formação dos avaliadores externos à AAUM, este tópico do Manual deverá acompanhar o formulário de avaliação, com vista a uma interpretação mais clara e objetiva do propósito e dos instrumentos da avaliação de desempenho.

Será ainda proposto, à próxima Direção da AAUM (para a avaliação dos colaboradores em que tal faça sentido), o desenvolvimento de uma aplicação informática que identifique e escolha, de forma aleatória, alguns interlocutores com os quais o colaborador tem interagido. Esta ferramenta, para além de representar um investimento na eficiente gestão de recursos

(nomeadamente, ao nível do tempo despendido nesta etapa da avaliação de desempenho), minimizaria/eliminaria o risco de enviesamento de seleção dos avaliadores pelos avaliados, como se poderá ter verificado durante a fase piloto deste estudo.

Pela escassez de trabalhos desenvolvidos no terceiro setor, admitimos que serão muitas as OSFL que não dispõem de uma avaliação de desempenho organizada, pelo que acreditamos que projetos desta natureza são uma oportunidade de valorização, diferenciação e vantagem competitiva conseguida através da aposta efetiva nas pessoas.

De sublinhar ainda o papel de todos os participantes no desenvolvimento deste projeto, pela disponibilidade que manifestaram dirigentes e colaboradores, pois só com a sua colaboração foi possível alcançar os objetivos que guiaram e motivaram este trabalho.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Almeida, J. C. (2001). Em defesa da Investigação-Acção. *Sociologia*, 37, 175-176.
- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. In J.W. Smither & M. London (Eds.), *Performance Management: Putting research into practice* (1-44). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Akingbola, K. (2006). Strategic choices and change in non-profit organizations. *Strategic Change*, 15, 265–281.
- Amsterdam, C. E., Johnson, R. L., Monrad, D. M., & Tonnsen, S. L. (2005). A Collaborative Approach to the Development and Validation of a Principal Evaluation System: A Case Study. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 17(3), 221-242.
- Anheier, H.K. (2000). Managing non-profit organizations: Towards a new approach. *Civil Society Working Paper 1*. London: London School of Economics.
- Beaumont, P. B. (1993). *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. London: Sage Publication.
- Becker, K.; Antuar, N. & Everett, C. (2011). Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 21 (3), 255-271.
- Benavente, A.; Costa, A. & Machado, F. (1990). Práticas de Mudança e de Investigação – Conhecimento e intervenção na escola primária. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 29, 55-80.

- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boswell, W. & Boudreau, J. (2000). Employee satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 283-299.
- Bretz Jr., R., Milkovich, G. & Read, W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions and Implications. *CARHS Working Paper Series*, Paper 298.
- Cabral-Cardoso, C.; Estêvão, C. & Silva, P. (2006). *Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior - Perspetiva dos Empregadores e Diplomados*. Guimarães: TecMinho.
- Caetano, A. (1998). *Avaliação de desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (2ª Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, L. (1999). *Gestão Estratégica das Organizações – Como vencer os desafios do século XXI* (4ªed. Atualizada). Lisboa: Editorial Verbo.
- Cascio, W. & Aguinis, H. (2008). Staffing Twenty-first-century Organizations. *The Academy Management Annals*, 2 (1), 133-165.
- Cawley, B., Keeping, L. & Levy, P. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations, *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 615-633.

- Cheverton, J. (2007). Holding our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations. *Australian Journal of Social Issues*, 42 (3), 427-436.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas* (2ª Ed. totalmente revista e actualizada). Rio de Janeiro: Editora Elsevier - Campus.
- Cleveland, J., Murphy, K. & Williams, R. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 130-135.
- Costa, R. (2003). PERSONA, *Manual Prático de Gestão de Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editores.
- Costa, R. (2011). *A implementação de um "Scorecard de RH" na Gestão Estratégica de Recursos Humanos na APPACDM de Braga*. Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos apresentado à Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Coutinho, C.; Sousa, A.; Dias, A.; Bessa, F.; Ferreira, M. J. & Vieira, A. (2009). Investigação-Ação: Metodologia Preferencial nas Práticas Educativas. *Psicoliga, Educação e Cultura*, vol. XIII (2), 455-479.
- Coutts, L., & Schneider, F. (2001). Police officer performance appraisal systems. *Policing International Journal of Police Strategies & Management*, 27 (1), 67-81.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ªEd.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunningham, I. (1999). Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challenges and Opportunities. *Public Money & Management*, 19 (2), 19-25.
- Cunningham, I. (2001). Sweet charity! Managing employee commitment in the UK voluntary sector. *Employee Relations*, 23(3), 226-239.

- Fernandes, A. & Caetano, A. (2007) A Avaliação de Desempenho. In A. Caetano, J. Vala, (Ed.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 357-387). Lisboa: Editora RH.
- Evans, M. (s/d). *Course 15: Creating Value in the Nonprofit Sector*. Excellence in Financial Management (*in* www.exinfm.com/training).
- Gesme, D. H., & Wiseman, M. (2011). Performance Appraisal: A Tool for Practice Improvement. *Journal of Oncology Practice*, 7 (2), 131-134.
- Hooft, E., Flier, H., & Minne, M. (2006). Construct Validity of Multi-Source Performance Ratings: An Examination of the Relationship of Self-, Supervisor-, and Peer-Ratings with Cognitive and Personality Measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14 (1), 20-25.
- Javitch, D. (2006). Appraising Employee Performance. *Management Services*, 50(3), 19-20.
- Jun, M., & Wang, X. (2008). The performance appraisals systems types and their applicability: case and application. *Journal of US-China Public Administration*, 5 (3), 12-18.
- Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370.
- Kline, T., & Sulsky, L. M. (2009). Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal. *Canadian Psychology*, 50 (3), 161-171.
- Lane, J., & Herriot, P. (1990). Self-ratings, supervisor ratings, positions and performance. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 77-88.
- Lepsinger, R. & Lucia, A. (1997). 360° Feedback and Performance Appraisal, *Training*, 34 (9), 62-70.

Losyk, B. (2002). How to Conduct a Performance Appraisal. *International Journal of Business and Management*, 84 (3), 8-12.

Maddux, R. (2001). *Avaliação de desempenho: guia prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e positiva* (2ª ed.). Lisboa: Monitor.

Mahoney, J.; Pandian J. (1992). "Best Practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, 2 (6), 1104-1121.

Manual da Qualidade da AAUM, 2011.

Manual de Apoio de Avaliação do Desempenho. Ministério das Finanças - Secretaria de Estado da Administração Pública, s/d.

Matos, F. (2012). *Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho: um estudo de caso*. Projeto de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos apresentado à Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Meyer, H., Kay, E. & French Jr., J. (1965). Split Roles in Performance Appraisal, *Harvard Business Review*, 123-129.

Morgeson, F., Mumford, T. & Campion, M. (2005). Coming Full Circle - Using Research and Practice to Address 27 Questions About 360-Degree Feedback Programs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57 (3), 196-209.

Parry, E.; Kelliher, C. ; Mills, T.; Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the voluntary and public sectors. *Personnel Review*, 34(5), 588-602.

Peretti, J. M. (1998). *Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reyna, M. & Sims, R. (1995). A Framework for Individual Management Development in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 24 (1), 53-65.
- Roberts, G. (2003). Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*, 32 (1), 89-98.
- Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Sampaio, S.(2012). *A gestão de voluntaries, no contexto particular das organizações sem fins lucrativos, em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos apresentada à Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Schraeder, M., Becton, J. B., & Portis, R. (2007). A Critical Examination of Performance Appraisals. *The Journal for Quality & Participation*, 30 (1), 20-25.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31 (3), 443-466.
- Quivy, R.; Campnhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5ª ed.). Lisboa: Gradiva - Publicações, S.A.

ANEXOS

ANEXO A. Guião da Entrevista ao Presidente da Direção da AAUM

ANEXO B. Questionário de Levantamento de Necessidades de Formação

ANEXO C. Grelha de Descrição de Competências

ANEXO D. Quadro-Resumo das Funções, Competências, Objetivos e Avaliadores dos
Funcionários da AAUM.

ANEXO A. GUIÃO DE ENTREVISTA AO PRESIDENTE DA DIREÇÃO DA AAUM

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação do projeto de trabalho
- Solicitar autorização para gravação de entrevista

I. Dados Pessoais

- Idade
- Escolaridade

II. Situação atual na organização e Percurso anterior

- Cargo(s)
- Principais Responsabilidades da Função
- Atividades Desenvolvidas

III. Estratégia da AAUM e Contextualização do Sistema de Avaliação de Desempenho

- Principais linhas estratégicas da AAUM
- Missão da AAUM
- Objetivos e metas da AAUM para o futuro, no curto, médio e longo prazos
- Quais os destinatários da atuação da AAUM
- Prioridades da AAUM para este ano
- Papel da AAUM na Universidade do Minho
- Papel da AAUM na envolvente - Cidades (Braga e Guimarães)
- Papel da AAUM na Região
- Quais os contributos que o Sistema de Avaliação de Desempenho poderá ter no desenvolvimento/crescimento da AAUM? E ao nível da GRH?
- Que impacto poderemos esperar da implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho na AAUM?

III. Principais Dificuldades/ Problemas e Sucessos de Desempenho

- Globalmente que apreciação faz do desempenho dos funcionários?
- Quais são as principais dificuldades na GRH?
- Que aspetos lhe parecem ser suscetíveis de melhoria/mudança?

Algum aspeto que pretenda acrescentar face ao que foi abordado.

ANEXO B. QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO



QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

NOME:

FUNÇÃO:

DATA:

NUMA CONTÍNUA BUSCA PELA EFICÁCIA DA ORGANIZAÇÃO E, CONSEQUENTEMENTE, DOS SEUS RECURSOS HUMANOS, A FORMAÇÃO PERMITE INTRODUIR A DINÂMICA NECESSÁRIA PARA QUE OS DESEMPENHOS – INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL - SEJAM REACTIVAMENTE AJUSTADOS E PROACTIVAMENTE ATUANTES NO CUMPRIMENTO DA MISSÃO DA AAUM.

COM VISTA AO DESENHO DO **PLANO DE FORMAÇÃO PARA O ANO 2012**, DÊ-NOS 2 MINUTOS DO SEU TEMPO PARA RESPONDER A UM BREVE QUESTIONÁRIO SOBRE AS SUAS PRINCIPAIS FUNÇÕES, RESPONSABILIDADES E NECESSIDADES DE FORMAÇÃO. A INFORMAÇÃO QUE FORNECER SERÁ DEVIDAMENTE ANALISADA E CONTRIBUIRÁ PARA O AUMENTO DA QUALIDADE DO SERVIÇO QUE PRESTAMOS À COMUNIDADE ACADÉMICA.

II. Descrição da Função / Tarefas

Que função desempenha na AAUM?

[Função diz respeito ao conjunto de tarefas com um ou mais objetivos que identificam um posto de trabalho.]

Quais as suas principais tarefas?

[Tarefa diz respeito ao conjunto de operações/elementos que se desenvolvem numa determinada área funcional.]

III. Competências da Função / Conhecimentos Técnicos

Competência diz respeito ao *conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na resolução de problemas.*

Indique as competências/conhecimentos necessários ao bom desempenho da sua atividade profissional na primeira coluna da tabela que se segue.

	Grau de Desenvolvimento				Grau de Necessidade			
	0 - Nada Desenvolvido	1 - Pouco Desenvolvido	2 - Desenvolvido	3 - Bem Desenvolvido	0 - Nada Necessário	1 - Pouco Necessário	2 - Necessário	3 - Muito Necessário
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agora que já anotou todas as competências/conhecimentos, na tabela acima, deverá assinalar com um (X), para cada competência/conhecimento, se a/o tem “Nada Desenvolvido” (0), “Pouco Desenvolvido” (1), “Desenvolvido” (2) ou “Bem Desenvolvido” (3).

Nas colunas seguintes (“Grau de Necessidade”), avalie a necessidade que sente de desenvolver essa mesma competência/conhecimento, assumindo a seguinte escala: “Nada Necessário” (0), “Pouco Necessário” (1), “Necessário” (2) ou “Muito Necessário” (3).

IV. Na sua opinião que tipo de conhecimentos/competências necessita dominar/adquirir para desempenhar melhor a sua função?

V. De que forma pode adquirir esses conhecimentos/competências?

CASO PRETENDA IDENTIFICAR OUTRAS ÁREAS DE FORMAÇÃO DE RELEVO PARA O DESENVOLVIMENTO DA AAUM OU PARA O SEU DESENVOLVIMENTO PESSOAL, POR FAVOR UTILIZE ESTE ESPAÇO.

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

PARA QUALQUER ESCLARECIMENTO, CONTACTE:
TÉCNICA DE RH – ANA RODRIGUES
253 273 359
GIP@AAUM.PT

ANEXO C. GRELHA DE DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
Tecnologias de Informação e Comunicação	Utilização de computadores (hardware e software), nomeadamente processamento de texto, folha de cálculo, apresentações, bases de dados, correio eletrónico e internet.
Comunicação Escrita	Escrever de forma eficaz, de forma a que os destinatários da escrita compreendam a mensagem.
Comunicação Oral	Transmitir informação a outras pessoas de forma eficaz.
Trabalho em Equipa	Construir e desenvolver relações apropriadas com colegas, clientes e fornecedores a todos os níveis de uma organização.
Resolução de Problemas	Identificar problemas e rever informação relacionada com os mesmos para avaliar e desenvolver opções e implementar soluções.
Numeracia	Capacidade para adicionar, subtrair, multiplicar ou dividir rápida e corretamente.
Línguas Estrangeiras (Inglês)	Expressar-se de forma oral e escrita em Inglês.
Autonomia	Capacidade para resolver e enfrentar problemas sem necessidade de questionar outras pessoas.
Inovação/Criatividade	Capacidade para apresentar ideais não usuais acerca de um determinado tópico ou situação, ou desenvolver formas criativas de resolver problemas.
Liderança	Capacidade para gerir uma equipa, no sentido do alcance de objetivos comuns.
Planeamento /Organização	Planear as tarefas próprias e a alocação de recursos. Agendar eventos, programas e actividades, bem como o trabalho de outros (quando aplicável).
Espírito Crítico	Capacidade para julgar as vantagens e as desvantagens de uma determinada situação, produto, ideia, procedimento.

Atenção ao Detalhe	Realizar tarefas tendo em conta todas as áreas envolvidas, não interessando se a tarefa é pequena ou grande.
Influência/Persuasão	Capacidade de levar os outros a aderir às suas propostas, através de argumentos lógicos e suportados.
Relacionamento Interpessoal	Relacionar-se com os outros de forma eficaz, comunicando assertivamente, de forma a ganhar a sua confiança e cooperação, diminuindo as possibilidades de aparecimento de conflitos destrutivos.
Iniciativa	Identificar oportunidades e ser proativo em promover ideias e soluções potenciais.
Persistência	Capacidade para perseguir objetivos, apesar dos obstáculos e reveses.
Motivação dos outros	Capacidade para levar os outros a empenharem-se na realização das tarefas fazendo-os sentir a importância dos seus resultados.
Assiduidade	Cumprimento das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à presença regular no local de trabalho.
Pontualidade	Cumprimento das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere a horários de trabalho.
Autocontrolo	Pensar antes de reagir perante uma determinada situação menos positiva.
Disponibilidade para a Aprendizagem Contínua	Interesse constante em frequentar ações de formação e aprender/saber coisas, tanto relacionadas com a sua função como com outras áreas que não a sua.
Conhecimentos de Primavera	Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e atividades, identificando e utilizando os materiais, instrumentos e equipamentos
Conhecimentos de Excel	
Conhecimento de todas as atividades promovidas pela AAUM	
Conhecimento da Norma ISO 9001	

Técnicas de Limpeza	Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e atividades, identificando e utilizando os materiais, instrumentos e equipamentos
Técnicas de Cozinha	
CAM	
Condução de Reuniões	
Conhecimentos de Máquinas Fotocopiadoras	
Conhecimentos de Empreendedorismo	
Conhecimentos de Marketing	
Conhecimentos de Planos de Negócio	
Capacidade de Gestão Orçamental	
Conhecimentos de Gestão de Recursos Humanos	
Conhecimentos de Legislação Laboral	
Conhecimentos de Contabilidade	
Conhecimentos de Fiscalidade	

NOTA: A descrição das competências apresentada foi adaptada de Estêvão, Cabral-Cardoso & Silva, 2006.

ANEXO D. Quadro-Resumo das Funções, Competências, Objetivos e Avaliadores dos Funcionários da AAUM.

Departamento /Área/Unidade Orgânica	Designação da Função / Categoria Profissional	Tarefas	Competências - Gerais	Competências - Específicas	Objetivos Individuais	Avaliadores	
Gabinetes de Apoio aos Alunos	Técnico de Secretariado - Braga	1. Prestar esclarecimentos/informações aos alunos sobre as atividades da AAUM e Grupos Culturais, Exames, Propinas e Alojamento - presencial e telefónico. 2. Encaminhar alunos para os serviços da UM. 3. Venda, Registo e Controlo de bilhetes - eventos e transportes. 4. Inscrições em atividades promovidas pela AAUM (exemplos: ações de formação seguindo procedimentos específicos) 5. Registo de encomenda e venda insignias: tricórnio e bastão (preparação e envio de mapas) 6. Distribuição de cartões de sócio.	Assiduidade; Pontualidade; Autonomia; Responsabilidade; Comunicação; Relacionamento Interpessoal; Inicialista; Trabalho em Equipa; Tecnologias da Informação e Comunicação; Persistência.	Conhecimentos de Primavera (nível básico) Atendimento ao Público Conhecimento de todas as atividades promovidas pela AAUM Atendimento Telefónico Conhecimentos de Excel (nível básico) Inglês (nível intermédio)	Registrar autónoma e corretamente, nos programas Primavera e Excel, os dados relativos às vendas. Efetuar inscrições nas atividades disponibilizando informações relevantes sobre as mesmas (cumprindo regras do SGQ). Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final). Gestão de Pagamentos (nas atividades em que se justifique) Entrega de valores referentes à atividade do GAA e mapa de caixa de transportes até ao 1º dia útil de cada mês.	GAD Dirigentes /Resp. Processo/Qualidade Alunos Dirigentes GAD	
	Técnico de Secretariado - Guimarães	1. Prestar esclarecimentos/informações aos alunos sobre as atividades da AAUM e Grupos Culturais, Exames, Propinas, Alojamento - presencial e telefónico. 2. Encaminhar alunos para os serviços da UM. 3. Venda, Registo e controlo de bilhetes - eventos e transportes. 4. Inscrições em atividades promovidas pela AAUM (exemplos: ações de formação seguindo procedimentos específicos) 5. Registo de encomenda e venda insignias: tricórnio e bastão (preparação e envio de mapas) 6. Elaboração do mapa resumo de controlo mensal e envio para a Secretaria Braga. 7. Apoio na coordenação do serviço de transportes (Entero da Gata; Recepção ao Caloro) 8. Registo diário de passageiros/viagens/autocarros.		Conhecimentos de Primavera (nível básico) Atendimento ao Público Conhecimento de todas as atividades promovidas pela AAUM Atendimento Telefónico Conhecimentos de Excel (nível básico) Inglês (nível intermédio)	Registrar autónoma e corretamente, nos programas Primavera e Excel, os dados relativos à venda de bilhetes. Efetuar inscrições nas atividades disponibilizando informações relevantes sobre as mesmas. Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final). Registrar autónoma e corretamente no Excel os dados relativos aos transportes. Gestão de Pagamentos (nas atividades em que se justifique). Entrega de valores referentes à atividade do GAA e mapa de caixa de transportes até ao 1º dia útil de cada mês.	GAD Dirigentes /Resp. Processo/Qualidade Alunos Dirigentes Dirigentes GAD	
Secretaria Guimarães	Técnica de Secretariado	1. Prestar esclarecimentos/informações aos alunos sobre as atividades da AAUM e Grupos Culturais, Exames, Propinas, Alojamento- presencial e telefónico. 2. Registrar autónoma e corretamente os dados referentes a orçamento e faturação. 3. Orçamentação de Aluguer/Circuito de Autocarro. 4. Recepção, distribuição e envio de correspondência. 5. Encaminhamento de serviços, pedidos e agendamentos para os vários Departamentos. 6. Venda, Registo e controlo de bilhetes - eventos. 7. Recolha de orçamentos para serviços de autocarro. 8. Gestão de fundo fixo. 9. Inscrições em atividades promovidas pela AAUM (ex. ações de formação).			Atendimento Telefónico Atendimento ao Público Numeracia Inglês Conhecimento de todas as atividades promovidas pela AAUM	Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final). Registrar autónoma e corretamente os dados relativos à venda de bilhetes. Coordenação da agenda do Presidente Adjunto (Guimarães) da AAUM, salvaguardando todos os seus compromissos. Orçamentação dos serviços de transportes até 2 dias úteis após a realização do pedido. Pedido de 2 orçamentos para autocarros sempre que o autocarro da AAUM esteja ocupado. Gerir as reservas das salas da sede da AAUM em Guimarães, permitindo a execução de todas as atividades previstas. Garantir a utilização do fundo fixo para Despesas Administrativas e tarefas de limpeza.	Alunos GAD Presidente Adjunto Clientes Resp. Qualidade Requerentes (vários departamentos) Administração Interna
Secretaria Braga	Técnica de Secretariado / Responsável pela Qualidade	1. Prestar esclarecimentos/informações aos alunos sobre as atividades da AAUM e Grupos Culturais, Exames, Propinas - presencial e telefónico. 2. Receção, distribuição e envio de correspondência. 3. Distribuição e registo de títulos de transportes. 4. Receção e controlo de artigos/serviços encomendados. 5. Gestão do e-mail geral da AAUM. 6. Encaminhamento de serviços, pedidos e agendamentos para os vários Departamentos. 7. Recolha e análise de indicadores da Qualidade. 8. Preparação e elaboração do relatório de revisão do SGQ. 9. Elaboração do Plano Global da Qualidade em conjunto com Direções e Presidência. 10. Acompanhamento da implementação das ações resultantes da revisão do SGQ. 11. Elaboração do Programa de auditorias. 12. Análise do relatório de auditoria. 13. Assegurar o cumprimento do plano anual de auditorias. 14. Elaboração de oficinas de apoio aos vários departamentos. 15. Receção dos pedidos de encomenda dos vários departamentos e envio de notas de encomenda a fornecedores. 16. Tratamento de reclamações. 17. Atualização e controlo de execução de tarefas dos departamentos na plataforma online. 18. Avaliação dos fornecedores. 19. Tratamento de não conformidades internas e externas e envio das mesmas a dirigentes/colaboradores/fornecedores.			Atendimento Telefónico Atendimento ao Público Domínio SGQ (Norma ISO 9001) Comunicação Escrita Inglês Conhecimentos de Primavera (nível intermédio) Conhecimentos de Excel (nível intermédio)	Coordenar e monitorizar o SGQ. Apoiar os dirigentes e funcionários na resposta a não-conformidades ou outros procedimentos inerentes ao SGQ. Gerir a conta de e-mail aaum@aaum.pt, diligenciando as respostas aos alunos por parte dos dirigentes responsáveis. Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final). Registrar autónoma e corretamente os dados relativos à venda de bilhetes para os vários eventos. Gerir as reservas das salas da sede da AAUM em Braga, permitindo a execução de todas as atividades previstas. Responder atempadamente às solicitações dos dirigentes. Controlar as séries de títulos de transporte. Garantir a utilização do fundo fixo para despesas administrativas e tarefas de limpeza. Apoiar diretamente o Presidente da AAUM. Controlar a execução de tarefas dos departamentos na plataforma online.	Audidores Internos Dirigentes/Funcionários Presidência Alunos GAD Requerentes (vários depts./ externos) Dirigentes GAD Administração Interna Presidente Autoavaliado
Limpeza de Equipamentos e Infraestruturas	Funcionária de Limpeza - Braga	1. Limpeza e arrumação das instalações da AAUM, respetivos equipamentos e em atividades que o justifiquem. 2. Prestar apoio à administração interna. 3. Limpeza da RUM (Radio Universitária do Minho). 4. Organização dos Espaços.			Técnicas de Limpeza Organização	Manter as instalações da AAUM limpas e arrumadas, com as condições necessárias à sua utilização. Facilitar atempadamente materiais/equipamentos necessários à execução de atividades da AAUM. Gerir e estimar materiais e equipamentos de limpeza e manutenção.	Dirigentes/Funcionários Dirigentes/Funcionários Administração Interna
	Funcionária de Limpeza - Guimarães	1. Limpeza e arrumação das instalações da AAUM, respetivos equipamentos e em atividades que o justifiquem. 2. Organização dos Espaços. 3. Prestar apoio à administração interna.			Técnicas de Limpeza Organização	Manter as instalações da AAUM limpas e arrumadas, com as condições necessárias à sua utilização. Facilitar atempadamente materiais/equipamentos necessários à execução de atividades da AAUM. Gerir e estimar materiais e equipamentos de limpeza e manutenção.	Dirigentes/Funcionários Dirigentes/Funcionários Adm. Interna
Serviço de Bar	Funcionária de Bar	1. Atendimento ao Público. 2. Manutenção do Salão de Jogos. 3. Preparação de refeições (Snacks). 4. Gestão do caixa do BA. 5. Receção de encomendas a fornecedores do concessionário. 6. Limpeza do Bar.			Atendimento ao Público Cozinha Técnicas de Limpeza	Satisfazer atempadamente os pedidos efetuados pelos alunos/clientes minutos após o pedido. Gerir eficientemente as entregas de fornecedores. Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final). Manter os espaços do Bar Académico limpos e arrumados. Efetuar diariamente a recolha de dinheiro e a manutenção dos equipamentos de jogos do BA.	Alunos/Clientes Fornecedores Dirigentes Concessionário Concessionário
Autocarro	Motorista	1. Condução de viatura pesada de passageiros e/ou outra de responsabilidade da AAUM. 2. Registo diário do mapa de itinerário e entrega na secretaria de Guimarães. 3. Registo do número de passageiros (circuitos internos) em documento próprio para o efeito. 4. Receção de títulos de transporte. 5. Descarregamento do cartão do tacógrafo dia 1 e dia 15 de cd mês (ou dia útil imediatamente a seguir). 6. Execução de circuito/paragens previstos. 7. Esclarecimentos aos utentes/alunos de mudanças de horários de transportes.			Certificado de Aptidão de Motorista Atendimento ao Público	Cumprir o código da estrada onde circula com o autocarro. Cumprir o percurso e as paragens indicadas nos Horários/Mapas de Transportes. Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final). Descarregamento do cartão do tacógrafo dia 1 e dia 15 de cada mês (ou dia útil imediatamente a seguir). Entregar até ao 1º dia útil de cada mês os mapas de itinerário. Garantir a limpeza e manutenção do autocarro.	Resp. Qualidade/GAD Resp. Qualidade/Alunos Alunos GAD GAA Guimarães Alunos/GAD
Reprografia	Fotocopiista - Congregados	1. Atendimento. 2. Fotocópias, impressões e encadernações de trabalhos. 3. Venda de material. 4. Prestar esclarecimentos/informações aos alunos sobre as atividades da AAUM e Grupos Culturais, Exames, Propinas - presencial e telefónico. 5. Venda de títulos de transportes e bilhetes para eventos promovidos pela AAUM.			Atendimento ao Público Conhecimentos de Primavera Conhecimentos de máquinas fotocopadoras Inglês (nível intermédio)	Fornecer as fotocópias/encadernações aos alunos, satisfazendo os seus pedidos nos prazos apontados por eles. Registrar autónoma e corretamente, no programa Primavera, todos os dados relativos à venda de fotocópias/bilhetes/material. Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Resposta/Informações; Disponibilidade Final). Controlar a manutenção dos equipamentos afetos à Reprografia. Entrega de valores referentes à atividade da Reprografia e mapa de caixa de transportes até ao 1º dia útil de cada mês.	Alunos/Clientes GAD Alunos/Clientes Administração Interna GAD
	Fotocopiista - Campus de Azurém	1. Fotocópias, impressões e encadernações de trabalhos. 2. Venda de material.			Atendimento ao Público Conhecimentos de Software de Faturação (utilizado pelo concessionário) Conhecimentos de máquinas fotocopadoras	Fornecer as fotocópias/encadernações aos alunos, satisfazendo os seus pedidos nos prazos apontados por eles. Registrar autónoma e corretamente, em software próprio, todos os dados relativos à venda de fotocópias/bilhetes/material. Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final).	Concessionário Concessionário Concessionário
Gabinete do Empreendedor - Liftoff	Técnica de Apoio ao Empreendedorismo	1. Coordenação do Gabinete. 2. Disponibilizar informações no âmbito do empreendedorismo. 3. Promover ações de formação, workshops e tertúlias. 4. Realizar atendimento personalizado, preenchimento de base de dados de ideias e de empreendedores. 5. Apoio nos negócios (incubação, contacto com parceiros, financiamento). 6. Gestão de Projetos: recursos financeiros, materiais e humanos. 7. Apoio na conceção de planos de negócio.			Atendimento ao Público Conhecimentos de Empreendedorismo Conhecimentos de Marketing e Planos de Negócios Organização e Planeamento Dinamismo Capacidades de gestão orçamental	Divulgar semanalmente todas as novas informações respeitantes à atividade do Liftoff/AAUM (sempre que se justifique). Assegurar a participação de pelo menos 1500 alunos nas atividades. Emilir os certificados de participação para todos os inscritos nos workshop's/cursos/tertúlias. Assegurar todas as questões logísticas relacionadas com os eventos. Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Resposta/Informações; Disponibilidade Final). Apoiar pelo menos 5 ideias de negócio. Estabelecer intercâmbio com os Departamentos da UM. Envio dos dados de inscritos nas atividades para faturação pelo GAD.	Dirigentes / C. Estratégico Participantes / C. Estratégico Secretariado Braga / C. Estratégico Participantes / C. Estratégico Resp. Qualidade Participantes / C. Estratégico Concelho Estratégico GAD
	Técnica de Apoio a Projetos (Empreendedorismo)	1. Disponibilizar informações no âmbito do empreendedorismo. 2. Promover ações de formação, workshops e tertúlias. 3. Realizar atendimento personalizado, preenchimento de base de dados de ideias e de empreendedores. 4. Apoio nos negócios (incubação, contacto com parceiros, financiamento). 5. Operacionalização de Projetos: recursos financeiros, materiais e humanos.			Atendimento ao Público Conhecimentos de Empreendedorismo Conhecimentos de Marketing e Planos de Negócios Organização e Planeamento Dinamismo	Auxiliar a execução das tarefas do Gabinete. Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final). Emilir os certificados de participação para todos os inscritos nos workshop's/cursos/tertúlias. Gestão das inscrições em atividades dinamizadas pelo Liftoff.	Coordenação Liftoff Resp. Qualidade Participantes/Alunos Participantes/Alunos

Gabinete de Inserção Profissional - GIP	Técnica de Recursos Humanos	1. Disponibilizar informações no âmbito da empregabilidade e programas de emprego/formação/voluntariado.	
		2. Promover ações de formação, workshops, tertúlias, sessões de esclarecimento.	
		3. Realizar atendimento personalizado, preenchimento de base de dados.	
		4. Apoio na orientação profissional e enriquecimento curricular.	
		5. Recrutamento e seleção de colaboradores.	
		6. Gestão da formação e recursos humanos da AAUM: Levantamento de Necessidades de Formação; Planeamento e acompanhamento da execução da atividade formativa da AAUM; Assegurar a conceção e execução da formação e iniciativas análogas destinadas aos alunos e antigos alunos da UM.	
		7. Captação e divulgação de ofertas de emprego e qualificação.	
		8. Encaminhamento de candidatos para ofertas de emprego e qualificação.	
		9. Realização de relatórios de atividades trimestrais a entregar ao IIEFP.	
		10. Apoio às empresas no recrutamento e seleção de candidatos.	
		11. Coordenar e implementar o SAD.	
Departamento Administrativo / Financeiro	Assessora Financeira	1. Coordenação e execução de tarefas de controlo orçamental: lançamento de todas as operações de despesa e de receita; análise orçamental da despesa e da receita; prossecução das regras de controlo orçamental; apoio à realização do Plano de Atividades e Orçamento.	
		2. Coordenação e execução de tarefas administrativas, financeiras, contabilísticas e fiscais.	
		3. Preparação de documentação relevante para processos de tomada de decisão.	
		4. Coordenação da compilação do Relatório Anual de Atividades e Contas, Plano de Atividades e Orçamento.	
	Técnica Financeira	1. Execução de tarefas de controlo orçamental: lançamento de todas as operações de despesa e de receita; análise orçamental da despesa e da receita; prossecução das regras de controlo orçamental; apoio à realização do Plano de Atividades e Orçamento.	
		2. Execução de tarefas administrativas, financeiras, contabilísticas e fiscais.	
		3. Preparação de documentação relevante para processos de tomada de decisão.	
		4. Participação na compilação do Relatório Anual de Atividades e Contas, Plano de Atividades e Orçamento.	
		Assistente Financeira	1. Introdução de documentos na área contabilística e orçamental / Apoio Contabilístico.
			2. Apoio aos departamentos no âmbito da tesouraria.

Assiduidade; Pontualidade; Autonomia; Responsabilidade; Comunicação; Relacionamento Interpessoal; Iniciativa; Trabalho em Equipa; Tecnologias da Informação e Comunicação; Persistência.

Conhecimento dos Programas de Emprego e Formação IIEFP	Esclarecer as questões relacionadas com emprego/formação apresentadas pelos alunos/utentes (máximo 2 dias úteis após o pedido de informação).	Utentes/Alunos
Atendimento ao Público	Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final).	Resp. Qualidade
Organização e Planeamento	Desenvolver e ministrar ações de formação/workshop's mensais sobre Técnicas de Procura de Emprego.	Alunos/Utentes
Sentido Crítico	Recrutar e encaminhar de forma célere os candidatos que correspondam aos requisitos apresentados nas ofertas de emprego/trabalho pela entidade.	Entidades
Atenção ao Detalhe	Dinamizar 60 reuniões (anuais) de captação de ofertas de emprego.	Auto-avaliado
Conhecimentos de Gestão de RH	Capta/Divulgar 15 ofertas/programas de emprego/mês.	Resp. Qualidade
Condução de Reuniões	Colaborar de forma ativa no cumprimento dos projetos lançados pela AAUM.	Dirigentes
Capacidade de motivação	Capacitar e motivar os alunos/utentes para o sucesso no envio de candidaturas e na realização de entrevistas.	Utentes/Alunos
Capacidade de influência/persuasão	Cumprimento de 50% dos objetivos contratualizados com o Centro de Emprego de Braga.	Dirigentes
Inglês (nível intermédio)	Garantir a conformidade dos Processos de Gestão da Formação e GRH do SQJ da AAUM.	Resp. Qualidade
	Coordenar o Sistema de Avaliação de Desempenho.	Dirigentes
	Assegurar o cumprimento do Processo de Formação de Funcionários da AAUM.	Resp. Qualidade
Legislação Laboral	Envio de declarações fiscais e para-fiscais nos prazos previstos.	Tesoureiros
Contabilidade	Apoio à direção na tomada de decisão (elaboração de relatórios de gestão, alertas de término de contratos, alertas de desvios orçamentais).	Dirigentes
Fiscalidade	Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final).	Resp. Qualidade/Dirigentes
Domínio do Software Primavera	Assegurar o cumprimento das regras de execução orçamental.	Dirigentes
Domínio do Excel - Avançado	Promover o bom ambiente de trabalho no GAD.	Pares/Tesoureiros
Conhecimento de todas as atividades promovidas pela AAUM	Elaborar medidas de controlo interno para atividades de maior ou menor relevância financeira.	Tesoureiros
Atendimento ao Público/Telefónico	Análise à atividade de natureza comercial da AAUM e reporte aos tesoureiros.	Tesoureiros
Sentido Crítico	Garantir a consistência da informação relativa a Projetos (RUM, IPD, GIP).	Audítores - ROC
Atenção ao Detalhe	Assegurar o cumprimento de todos os pressupostos financeiros inerentes à AAUM (consistência centro de custo e orçamento).	Auto-avaliado
Capacidade de Motivação	Assegurar o cumprimento de todos os pressupostos contabilísticos inerentes à AAUM.	Audítores - ROC
Liderança	Assegurar o cumprimento de todos os pressupostos fiscais inerentes à AAUM.	Audítores - ROC
Tolerância	Disponibilização atempada do Relatório Anual de Atividades e Contas.	Dirigentes
Gestão de Tempo / Organização do Trabalho	Disponibilização atempada do Plano de Atividades e Orçamento.	Dirigentes
Condução de Reuniões		
Proatividade/Capacidade de Resolução de Problemas		
Legislação Laboral	Auxiliar na preparação das declarações fiscais e para-fiscais.	Coordenação GAD
Contabilidade	Apoio à direção na tomada de decisão (elaboração de relatórios de gestão, alertas de término de contratos, alertas de desvios orçamentais).	Tesoureiros
Fiscalidade	Cumprir as regras de atendimento (Acolhimento; Respostas/Informações; Disponibilidade Final).	Resp. Qualidade
Domínio do Software Primavera	Assegurar o cumprimento das regras de execução orçamental.	Dirigentes
Domínio do Excel - Avançado	Promover o bom ambiente de trabalho no GAD.	Pares/Tesoureiros
Conhecimento de todas as atividades promovidas pela AAUM	Elaborar medidas de controlo interno para atividades de maior ou menor relevância financeira.	Tesoureiros
Atendimento ao Público/Telefónico	Apoiar a análise à atividade de natureza comercial da AAUM.	Tesoureiros
Sentido Crítico	Garantir a consistência da informação relativa a Projetos (Futsal Federado).	
Atenção ao Detalhe	Apoiar no cumprimento de todos os pressupostos financeiros inerentes à AAUM (consistência centro de custo e orçamento).	Autoavaliado
Capacidade de Motivação	Apoiar no cumprimento de todos os pressupostos contabilísticos inerentes à AAUM.	Coordenação GAD
Liderança	Apoiar o cumprimento de todos os pressupostos fiscais inerentes à AAUM.	Coordenação GAD
Tolerância	Apoiar a disponibilização atempada do Relatório Anual de Atividades e Contas.	Dirigentes
Gestão de Tempo / Organização do Trabalho	Apoiar a disponibilização atempada do Plano de Atividades e Orçamento.	Dirigentes
Condução de Reuniões		
Proatividade/Capacidade de Resolução de Problemas		
Conhecimentos do Programa Primavera	Executar corretamente operações contabilísticas, fiscais e orçamentais.	Pares / GAD
Domínio do Excel - Avançado	Verificar semanalmente os documentos relativos a fundos fixos, incluindo a gestão de adiantamentos.	Pares / GAD
Atendimento ao Público/Telefónico	Promover o bom ambiente de trabalho no GAD.	Pares / GAD
Atenção ao Detalhe	Apoiar a disponibilização atempada do Relatório Anual de Atividades e Contas.	Dirigentes
Conhecimento de todas as atividades promovidas pela AAUM	Apoiar a disponibilização atempada do Plano de Atividades e Orçamento.	Dirigentes
Sentido Crítico		
Contabilidade		
Fiscalidade		