

OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

Joana Araújo (1) & Pedro Novo Melo (2)

(1) Instituto Politécnico do Cávado e do Ave; a17453@alunos.ipca.pt

(2) Instituto Politécnico do Cávado e do Ave; CICS.NOVA.UMinho; pmelo@ipca.pt

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Avaliação de Desempenho; IPSS; Estudo de Caso

Resumo

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são entidades particulares, com comparticipação pública e sem fins lucrativos. As IPSS foram aprovadas pelo Decreto-Lei no 119/83 em 25 de fevereiro, no mesmo clarifica que são apenas as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir vários objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços. As IPSS, dão uma resposta social a problemas que o estado não dá resposta no setor público. Segundo o artigo 63º da Constituição da República Portuguesa o “*Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das IPSS*”, sendo o dever de o Estado apoiar as suas atividades e funcionamento, como é o caso das associações de solidariedade social. No artigo 4º do Estatuto das IPPS denota que sejam estabelecidas parcerias com o Estado. Neste sentido, podem ser celebrados acordos de cooperação entre IPSS e o Instituto de Segurança Social, I.P. que garantem a concessão direta de prestações em equipamentos e serviços à população. (nº 1 do artigo 4º do Decreto – Lei nº 119/83 de 25 de fevereiro). Este setor de atividade ocupa um lugar central na governação, dando resposta a grande parte dos problemas sociais. No entanto, as novas exigências de competitividade impõem também às IPSS uma reestruturação dos processos de gestão, de forma a ser possível alinhar a missão institucional com o nível de desempenho esperado e com as exigências do mercado.

Este projeto apresenta a implementação de um Modelo de Avaliação de Desempenho numa IPSS que permita a motivação e retenção de talentos na instituição. Como refere Trevisan, Veloso, & Dutra (2019) o sucesso das organizações, na gestão de recursos humanos dependem do estudo e observação da conjuntura, sendo importante usar técnicas e ferramentas para motivar e compreender os colaboradores, seguindo assim a busca contante por um melhor desempenho, que se reflete em maior produtividade e maior eficiência. A importância da avaliação de desempenho ganha um caráter transversal à organização, ultrapassando as questões relacionadas com o desempenho, promovendo o desenvolvimento pessoal (Rodrigues, 2010). Porém, a avaliação de desempenho não se limita à apreciação do mérito individual ou do desempenho organizacional, mas também, repercussões noutras práticas da gestão dos recursos humanos (Machado et al., 2014b). A avaliação de pessoas não se restringe apenas a avaliar, é muito mais que isso. Pressupõe uma avaliação sistemática do passado e do presente, devendo ser alargada à deteção e análise do potencial dos colaboradores. Ou seja, importa avaliar as capacidades do indivíduo com vista a estabelecer o que poderá fazer no futuro, assumindo tarefas de maior complexidade e responsabilidade (Machado, et al., 2014a).

Pynes (2009) refere que as organizações não lucrativas e as organizações públicas são confrontadas com grandes mudanças estruturais, aos níveis económico, tecnológico e jurídico. A circunstância atual exige às IPSS, verdadeiras estratégias de gestão, capaz de superar diminuição do financiamento público e privado. Neste panorama, as organizações têm que evidenciar o quanto valem para poderem exercer o seu trabalho e desenvolver da melhor forma possível as suas funções. Assim, é fundamental desenvolver estratégias capazes de fomentar uma maior eficiência na aplicação dos recursos que se encontram disponíveis, possibilitando a aplicação de melhores técnicas e práticas. A existência de recompensas num sistema de avaliação de desempenho é facultativa, podendo ou não existir. A literatura da área defende que as recompensas são incentivos para o desempenho e outros defendem que aumentam a subjetividade ao sistema de avaliação de desempenho. O conceito de qualidade de um serviço envolve a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos utentes. Ao falar de qualidade pensa-se na inexistência de defeitos e na satisfação de clientes (Alves, 2016). Para Deming (1990) a qualidade é o atendimento às necessidades atuais e futuras de cliente, este conceito pretende prevenir o comportamento do consumidor que apresenta necessidades diferentes no seu percurso de vida. O autor salienta que as necessidades do consumidor devem ser o foco da intervenção, desta forma o cliente deve ser sempre ouvido e compreendido, só assim se consegue antecipar as suas necessidades. O autor também destaca que a qualidade deve ser vista como uma vantagem competitiva e diferenciadora do resto do mercado.

O projeto foi desenvolvido com as treze colaboradoras das valências de Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário com o objetivo de futuramente se estender às valências de creche e pré-escolar. O desenvolvimento do projeto teve início em janeiro de 2020 e terminou em junho de 2021. Devido à pandemia de COVID-19 o projeto teve um interregno de seis meses, de março de 2020 a setembro do mesmo ano. No início da implementação da avaliação de desempenho foram identificados os problemas organizacionais. Ao longo do projeto foi desenvolvido uma análise de funções, a partir da qual foram apresentados os objetivos para cada função e respetivos indicadores de desempenho, sempre alinhado com a missão da instituição, de prestação de serviços de qualidade.

Neste sentido, o projeto manteve uma abordagem metodológica de investigação ação, de natureza qualitativa que permitiu a conceção de um Modelo de Avaliação de Desempenho que engloba um Quadro de Análise Funcional de Tarefas, os Modelos de Questionários de Avaliação (auto e heteroavaliação) e o Modelo de Regulamento Interno de Avaliação de Desempenho para a Instituição. Através deste projeto foi possível atingir os seguintes objetivos: criar uma base de dados capaz de dar informação às chefias sobre funções, tarefas e desempenho; promover uma relação de proximidade entre as colaboradoras e a chefia; e envolver as colaboradoras em todas as fases da Avaliação de Desempenho.