

# **Implementação da Avaliação Desempenho na Função de Coordenação Pedagógica na Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda.**

**Ana Lúcia Mourão Bragado**

**Relatório de Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aplicada**

Orientado por Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata

**Mirandela, junho, 2025.**

# **Implementação da Avaliação Desempenho na Função de Coordenação Pedagógica na Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda.**

**Ana Lúcia Mourão Bragado**

**Relatório de Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Aplicada**

Orientado por Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Mirandela, junho, 2025.

## Resumo

**Contexto e relevância:** O presente trabalho de projeto, realizada no âmbito do Mestrado em Gestão Aplicada, insere-se na área de Recursos Humanos. Tem como objetivo implementar um sistema de avaliação de desempenho na função de Coordenação Pedagógica na empresa Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda. A avaliação de desempenho é um instrumento estratégico para os Recursos Humanos de uma organização, que permite acompanhar a performance dos colaboradores, identificar lacunas de competências e promover uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua.

**Identificação do problema/desafio e objetivos:** Neste contexto, os coordenadores pedagógicos têm um papel central ao nível da articulação entre as diferentes equipas, bem como na garantia da qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, torna-se essencial adotar um modelo de avaliação de desempenho destes profissionais, que assegure um acompanhamento estruturado e alinhado com os objetivos estratégicos da organização, tendo com objetivos específicos:

- OE<sub>1</sub>: Definir um modelo de avaliação de desempenho que promova objetividade, transparência e equidade na avaliação dos coordenadores pedagógicos.
- OE<sub>2</sub>: Assegurar o desempenho profissional dos coordenadores pedagógicos e aumentar a eficiência e eficácia às necessidades organizacionais.

**Metodologia:** Para a concretização deste estudo, irá ser adotada uma abordagem metodológica quantitativa. Irão ser utilizados inquéritos por questionário e análise documental, permitindo recolher dados relevantes sobre as perceções e expectativas dos intervenientes. A análise destes dados possibilitará a definição de critérios e indicadores ajustados à função de Coordenação Pedagógica, assegurando que a avaliação de desempenho, destes, responda às necessidades organizacionais.

**Resultados:** A implementação de um sistema estruturado de avaliação de desempenho na Consultua, Lda. irá permitir reforçar o envolvimento e a motivação dos coordenadores pedagógicos e facilitar a tomada de decisão na gestão de recursos humanos. Além disso, contribuirá para uma maior coerência dos processos internos, assegurando que os colaboradores compreendam as expectativas associadas às suas funções e disponham dos meios necessários para o seu desenvolvimento profissional. Com este estudo pretende-se demonstrar que um modelo de avaliação de desempenho estruturado e adequado à realidade da Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda. pode ser um fator diferenciador na otimização da gestão de pessoas, no reforço da sua cultura organizacional e na melhoria contínua dos serviços prestados.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho, Competências, Formação Profissional, Coordenadores de Formação, Recursos Humanos.

## Abstract

**Context and relevance:** The present project work, carried out within the scope of the master's degree in applied management, falls within the area of Human Resources. It aims to implement a performance evaluation system for the Pedagogical Coordination function at Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda. Performance evaluation is a strategic tool for an organisation's human resources department, enabling the monitoring of employee performance, identification of skills gaps, and fostering an organisational culture focused on continuous improvement.

**Identification of the problem/challenge and objectives:** In this context, pedagogical coordinators play a central role in coordinating between the different teams and ensuring the quality of the services provided. In this sense, it is essential to adopt a performance evaluation model for these professionals, which ensures structured monitoring aligned with the strategic objectives of the organisation, with the following specific objectives:

- SO1: Define a performance evaluation model that promotes objectivity, transparency and equity in evaluating pedagogical coordinators.
- SO2: Ensure the professional performance of pedagogical coordinators and increase efficiency and effectiveness in meeting organisational needs.

**Methodology:** A quantitative methodological approach will be employed to conduct this study. Data will be collected through questionnaires and document analysis, allowing for the gathering of relevant information regarding the perceptions and expectations of the stakeholders involved. The analysis of this data will enable the definition of criteria and indicators tailored to the role of Pedagogical Coordination, ensuring that the performance evaluation aligns with organisational needs.

**Results:** Implementing a structured performance evaluation system at Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda. will enhance pedagogical coordinators' involvement and motivation and facilitate decision-making in human resources management. Furthermore, it will contribute to greater coherence in internal processes, ensuring that employees understand the expectations associated with their roles and have the necessary resources for their professional development. This study aims to demonstrate that a structured performance evaluation model appropriate to the reality of Consultua, Lda., can be a differentiating factor in optimising people management, strengthening its organisational culture and continuously improving the services provided.

**Keywords:** Performance Evaluation, Skills, Professional Training, Training Coordinators, Human Resources.

## Agradecimentos

Marthin Luther King afirmou certa vez: *“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou aquilo que deveria ser, mas, graças a Deus, já não sou o que era.”* A verdadeira motivação nasce da realização pessoal, do crescimento, da satisfação pelo trabalho realizado, do reconhecimento e, sobretudo, do apoio incondicional de diversas pessoas sem as quais este percurso não teria sido possível.

Gostaria de expressar o meu mais profundo agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata, pela sua orientação exemplar, paciência e confiança ao longo de toda esta jornada. A sua disponibilidade constante e os seus ensinamentos foram fundamentais para a concretização deste projeto. Sinto-me imensamente grata por ter aceitado orientar-me, não poderia ter escolhido melhor. É com enorme apreço que lhe dirijo a minha sincera gratidão.

Quero deixar um agradecimento muito especial à minha colega de trabalho e professora Carla Neves, pela generosidade, disponibilidade e apoio constante que me ofereceu durante todo este projeto.

Agradeço também a todos os docentes do Mestrado em Gestão Aplicada, pelos conhecimentos transmitidos e pelo apoio nos momentos mais desafiantes.

Não poderia deixar de expressar a minha gratidão à entidade que autorizou a realização deste projeto, proporcionando as condições ideais para o seu desenvolvimento e conclusão da melhor forma possível.

Quero deixar um agradecimento muito especial à minha colega de trabalho e professora, pela generosidade, disponibilidade e apoio constante que me ofereceu durante todo este projeto.

À Eng<sup>a</sup> Rita Messias, o meu sincero agradecimento pela atenção, confiança e disponibilidade demonstradas, bem como pelos ensinamentos que, certamente, me serão valiosos no meu percurso profissional futuro.

A todos os meus colegas, deixo o meu reconhecimento pela colaboração e participação ativa neste projeto, sem a qual este trabalho não teria sido possível.

Aos meus pais, o meu mais profundo obrigado. Foram o meu pilar e o meu porto seguro ao longo de toda esta caminhada académica. Muitos dos passos que hoje dou são fruto do apoio incondicional, das palavras de incentivo, do otimismo e do orgulho que sempre demonstraram. Sempre me proporcionaram uma educação sólida, a tranquilidade e o conforto necessários para enfrentar este processo, transmitindo-me a força para nunca desistir de lutar pelos meus sonhos.

Tudo o que sou hoje devo-lhes a eles, e sinto-me profundamente orgulhosa por ter pais como os meus.

Ao meu namorado, que nunca me deixou desistir ao longo desta jornada, oferecendo-me amor, apoio, encorajamento, paciência e, acima de tudo, acreditando em mim e ajudando-me a acreditar nas minhas capacidades. A ti, deixo o meu eterno agradecimento.

A toda a minha família, o meu obrigado sincero por estarem sempre presentes, pelo carinho, amizade, constante preocupação, dedicação e pelo bem-estar que me proporcionam. As palavras nunca serão suficientes para expressar a minha gratidão por tudo o que fizeram e continuam a fazer por mim.

Finalmente, a todos os meus amigos e amigas que me acompanharam neste percurso, agradeço a amizade, o carinho e o incentivo que sempre me transmitiram, ajudando-me a concluir com sucesso esta etapa da minha vida.

A todos, o meu muito obrigada.

## **Abreviaturas e/ou Acrónimos e/ou Siglas**

CQ – Centro Qualifica

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DTP – Dossiê Técnico Pedagógico

ECDL – Centro European Computer Driving Licence

SGF-F – Sistema de Gestão da Formação

SIGO – Sistema de Informação e Gestão da Oferta

UFCD – Unidades de Formação de Curta Duração

# Índice

Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas.....	x
Introdução .....	1
1. Enquadramento Teórico.....	2
1.1. Gestão e Avaliação do Desempenho .....	2
1.2. A Gestão de Desempenho.....	3
1.3. Objetivos da Avaliação de Desempenho .....	5
1.3.1. Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	6
1.3.2. Condições de um Sistema de Avaliação de Desempenho.....	7
1.3.3. Erros na Avaliação na Desempenho.....	7
2. Metodologia e Métodos de Investigação.....	10
2.1. Objetivos do Estudo.....	11
2.2. Recolha e Tratamento de Dados.....	11
3. Caracterização da Organização.....	13
3.1. Missão, Visão e Valores .....	13
3.2. Caraterização dos Recursos Humanos.....	13
3.3. Funções e Especificidades da Coordenação Pedagógica.....	15
4. Planeamento, Desenvolvimento e Implementação.....	17
4.1. Instrumento de Avaliação de Desempenho.....	17
4.2. Aplicação do Instrumento de Avaliação de Desempenho .....	18
5. Avaliação, Apresentação e Análise dos Resultados .....	20
5.1. Avaliação .....	20
5.2. Apresentação e Análise dos Resultados.....	22
5.3. Resposta aos Objetivos Específicos.....	31
Conclusões e Recomendações.....	33
Referências Bibliográficas.....	35
Anexos.....	36
Anexo I - Questionário de Avaliação Desempenho – Funções de Coordenação Pedagógica .....	36
Anexo II - Avaliação de desempenho pela chefia direta.....	40
Anexo III - Autoavaliação de desempenho .....	44

## Índice de Figuras

Figura 1. Organograma Consultua, Ensino e Formação Profissional.....	14
--	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Dados das Participantes da Avaliação .....	21
Tabela 2. Distribuição da Amostra por Faixa Etária .....	21
Tabela 3. Distribuição da Amostra por Antiguidade (Anos) .....	22
Tabela 4. Distribuição da Amostra por Tipo de Contrato .....	22
Tabela 5. Distribuição das Respostas da Autoavaliação e Média por Item. Competências Transversais.....	23
Tabela 6. Distribuição das Respostas da Autoavaliação e Média por Item. Competências Transversais.....	24
Tabela 7. Distribuição das Respostas da Avaliação da Chefia Direta e Média por Item. Competências Transversais.....	25
Tabela 8. Distribuição das Respostas da Avaliação da Chefia Direta e Média por Item. Competências Específicas .....	27
Tabela 9. Comparação de Médias Calculadas .....	29
Tabela 10. Resposta aos Objetivos Específicos.....	32

# Introdução

Atualmente, numa era em que a competitividade organizacional depende, em grande parte, da qualidade e do compromisso dos seus recursos humanos, a avaliação do desempenho surge como um dos instrumentos de gestão mais críticos e sensíveis. A complexidade associada a esta avaliação não reside tanto na dificuldade de apreciar o desempenho dos colaboradores, uma prática rotineira e inevitavelmente subjetiva no quotidiano organizacional, realizada por superiores hierárquicos ou colegas, mas sobretudo nas implicações que esses juízos podem acarretar para a eficiência interna e para a capacidade competitiva das organizações (Caetano, 1998). Assim, a avaliação de desempenho deixou de ser apenas uma prática administrativa, para assumir uma função estratégica no alinhamento dos objetivos individuais com os propósitos globais da organização.

Apesar da sua crescente importância, a aplicação prática dos sistemas de avaliação de desempenho permanece, muitas vezes, excessivamente centrada nos aspetos procedimentais, como a construção de escalas e a validação de instrumentos, relegando para segundo plano a reflexão crítica sobre a sua integração na cultura organizacional e sobre a forma como pode, efetivamente, potenciar o desenvolvimento humano e organizacional (Caetano, 1998).

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos, a avaliação do desempenho revela-se fundamental, com impactos diretos e indiretos sobre a produtividade. Diretamente, funciona como um mecanismo de monitorização e melhoria contínua da performance individual e coletiva; indiretamente, influencia decisões estratégicas nas áreas da seleção, formação, desenvolvimento de carreira, promoções e políticas de compensação. A sua correta implementação contribui para a eficiência organizacional e para o fortalecimento do compromisso dos colaboradores, promovendo uma cultura de reconhecimento e mérito.

O presente relatório organiza-se em cinco grandes secções. A primeira parte dedica-se ao enquadramento teórico, onde se exploram os principais conceitos associados à avaliação de desempenho, os seus objetivos, condições de um sistema e erros mais comuns. A segunda parte apresenta o estudo empírico realizado, descrevendo a metodologia adotada e as técnicas de recolha. A terceira parte segue-se com a caracterização da empresa, onde se contextualiza a entidade onde decorreu a investigação. A quarta secção refere-se ao planeamento, desenvolvimento e implementação da proposta apresentada. Por fim, a quinta parte é reservada à exposição das principais conclusões do estudo, refletindo criticamente sobre os resultados e sugerindo caminhos para futuras investigações.

Reconhecendo a avaliação de desempenho como um elemento estratégico da gestão de pessoas, este trabalho pretende evidenciar a sua relevância para o sucesso organizacional, numa perspetiva de melhoria contínua e de valorização do capital humano.

# 1. Enquadramento Teórico

Na gestão organizacional contemporânea, é amplamente reconhecido que a diferenciação competitiva das entidades não se esgota nos recursos financeiros, tecnológicos ou infraestruturais. A verdadeira mais-valia reside, cada vez mais, nas pessoas que compõem as organizações. O empenho, a motivação e o envolvimento dos colaboradores têm vindo a destacar-se como fatores determinantes para o aumento da eficácia e produtividade global.

Neste contexto, a gestão do desempenho adquire um papel central na estratégia das organizações, na medida em que permite alinhar os objetivos individuais com a missão e os objetivos estratégicos da organização.

É relevante distinguir a gestão do desempenho da simples avaliação anual. Enquanto esta última tende a ser percebida como um exercício pontual e, por vezes, subjetivo, a gestão do desempenho representa um processo sistemático, dinâmico e participativo, que exige clareza nos critérios de análise, metas bem definidas e uma comunicação eficaz entre líderes e equipas.

Assim, a gestão do desempenho, mais do que uma obrigação administrativa, deve ser encarada como uma ferramenta estratégica ao serviço da valorização dos recursos humanos e da sustentabilidade organizacional.

## 1.1. Gestão e Avaliação do Desempenho

Atualmente, na gestão organizacional, reconhece-se que a verdadeira vantagem competitiva não reside apenas nos recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas também, e cada vez mais, nas pessoas que integram as organizações. Acredita-se que colaboradores motivados e comprometidos com as suas funções contribuem diretamente para o aumento da produtividade global da entidade (Caetano & Vala, 2007).

De acordo com Câmara (2015), as organizações inseridas em mercados abertos e competitivos devem evitar adotar atitudes resignadas ou pouco ousadas. Torna-se fundamental definir metas exigentes que mobilizem esforços conjuntos, manter a disciplina na gestão dos custos operacionais e recorrer a práticas de *benchmarking*. Torna-se imprescindível dispor de ferramentas que permitam aferir o desempenho organizacional, com o propósito de gerir eficazmente e fomentar a melhoria contínua da performance dos colaboradores. Os sistemas de gestão do desempenho assumem, assim, um papel central, ao permitir o acompanhamento e controlo do desempenho organizacional, das diversas áreas funcionais e, ainda, de cada colaborador individualmente. Para maximizar o contributo humano, as organizações devem necessariamente investir em métodos de avaliação eficazes, capazes de identificar oportunidades de evolução.

Conforme argumenta Câmara (2015), é habitual, no quotidiano empresarial, a utilização indistinta dos termos "avaliação de desempenho" e "gestão do desempenho" ao referir-se à gestão dos recursos humanos. Por vezes, o conceito é também associado à "avaliação de desempenho por objetivos".

A avaliação de desempenho refere-se à análise crítica e valorativa da atuação passada de um colaborador, com vista à atribuição de recompensas ou penalizações. Este processo, no entanto, encerra riscos significativos, visto que tende a ser conduzido de forma unilateral, baseando-se exclusivamente na perceção da chefia e discricionária, muitas vezes sem recorrer a critérios rigorosos e objetivos, o que abre espaço para subjetividades como preferências pessoais, influências externas ou mesmo o estado emocional do avaliador.

Contrariamente, a gestão do desempenho visa reduzir a carga subjetiva do processo avaliativo, optando pela definição e acompanhamento de objetivos claros e previamente acordados com os colaboradores. Este método promove uma avaliação sustentada em resultados concretos, garantindo maior transparência e justiça. Trata-se, assim, de um sistema organizado que visa enraizar uma cultura de melhoria contínua no seio das organizações (Câmara, 2015).

## 1.2. A Gestão de Desempenho

Segundo Câmara (2015), a gestão do desempenho dos colaboradores não deve ser encarada como um processo meramente burocrático, imposto pela direção de recursos humanos para sobrecarregar os departamentos. Sempre que este sistema é percecionado pelos colaboradores e respetivas chefias como um fardo adicional, isso indica que falhou no seu objetivo primordial, não acrescentando valor real à organização. Pelo contrário, a gestão do desempenho deve ser vista como uma ferramenta estratégica essencial, destinada a potenciar a rentabilidade de um dos recursos mais valiosos e complexos da organização: as pessoas. Os principais utilizadores e beneficiários deste sistema são os responsáveis pelos departamentos, que, através dele, conseguem:

- Alinhar os objetivos dos colaboradores com a estratégia da organização;
- Mobilizar os colaboradores no sentido da concretização desses objetivos;
- Incentivar a ação e o cumprimento das metas estabelecidas.

Câmara (2015) caracteriza a gestão do desempenho como um sistema estratégico na administração de pessoas.

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos, é frequente que a gestão do desempenho seja reduzida à mera avaliação de desempenho, assumindo-se que o sucesso organizacional resulta da soma dos contributos individuais dos seus membros (Cunha et al., 2012). Contudo, a gestão do desempenho deve ser entendida como um processo organizacional que estabelece padrões de resultados e de valores alinhados com a estratégia e os objetivos da organização, utilizando práticas de *benchmarking* como referência. Este processo procura promover melhorias contínuas nos

processos, nas atividades e nos resultados do trabalho desenvolvido pelos recursos humanos, visando atingir ou superar os padrões definidos. Para Cunha et al. (2012), a gestão do desempenho engloba atividades como:

- A definição de objetivos organizacionais, departamentais, de equipa e individuais;
- A implementação de sistemas de avaliação de desempenho;
- O desenvolvimento de políticas de compensação alinhadas com a estratégia organizacional e promotoras do desempenho;
- A criação de estratégias de formação e desenvolvimento que sustentem a melhoria contínua;
- A utilização de *feedback*, comunicação e coaching orientados para a melhoria do desempenho;
- O planeamento de carreiras;
- A gestão e promoção da cultura organizacional.

Deste modo, torna-se fundamental assegurar que as ações dos colaboradores estejam alinhadas com os valores e objetivos da organização, garantindo que cada indivíduo compreenda o seu papel no sucesso coletivo. Nos casos em que este alinhamento não é percebido, os sistemas de avaliação podem ser vistos como instrumentos de discriminação e diferenciação, gerando resistências e possíveis conflitos internos (Cunha et al., 2012).

A definição de desempenho é entendida como um sistema aberto, que inclui o mercado e a sociedade no seu âmbito de referência. Nesta perspetiva, a gestão do desempenho deve considerar os resultados individuais e organizacionais, mas também os valores, a missão e a estratégia da organização, integrando princípios éticos, humanos, sociais e ambientais. Cunha et al. (2012) defendem que a gestão do desempenho, através da avaliação sistemática, deve questionar, avaliar e melhorar os processos de trabalho, as tecnologias e os sistemas organizacionais que influenciam a eficácia, eficiência e qualidade do trabalho dos colaboradores. A participação ativa destes no desenvolvimento das condições de trabalho reforça os resultados organizacionais, o desenvolvimento pessoal e o compromisso dos indivíduos com a organização.

Uma vez que a gestão do desempenho visa alcançar resultados, é inevitável que esta tenha um carácter desafiante. McGregor (1957), citado por Caetano e Vala (2007), reconhece o desafio inerente à avaliação do desempenho como um fator de grande relevância para a motivação dos colaboradores.

As práticas organizacionais influenciam significativamente o ambiente de trabalho e a eficácia dos processos internos. Desempenhos insatisfatórios podem resultar de falhas na comunicação, da ausência de exigência, de políticas de gestão de recursos humanos que desvalorizem os colaboradores, entre outros fatores. Além disso, práticas de liderança inadequadas, como comportamentos autocráticos, desonestidade ou incompetência técnica, podem comprometer gravemente a performance dos trabalhadores. Segundo a teoria das necessidades humanas de Abraham Maslow, para que os indivíduos se mantenham motivados, é necessário que as suas

necessidades fundamentais estejam satisfeitas. Problemas pessoais, como dificuldades conjugais, instabilidade emocional, questões financeiras ou conflitos entre vida profissional e pessoal, podem igualmente afetar negativamente o desempenho. No âmbito laboral, fatores como a sobrecarga de trabalho, a monotonia das tarefas, o desajuste entre as competências individuais e as exigências do cargo ou a ambiguidade de funções são igualmente determinantes. Acrescem ainda os fatores externos, como a recessão económica ou os conflitos sindicais, que, embora alheios ao controlo dos colaboradores, influenciam diretamente o seu desempenho.

Esta multiplicidade de fatores demonstra a importância de adotar uma abordagem holística na gestão do desempenho, ultrapassando a visão restrita da simples avaliação individual e considerando os múltiplos contextos internos e externos que influenciam o trabalho.

### **1.3. Objetivos da Avaliação de Desempenho**

De acordo com Almeida (1996, p. 15),

"a avaliação do desempenho pode ser definida como o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. Assim, o processo serve como uma ferramenta de controlo da contribuição para os objetivos e/ou resultados dos recursos que fazem parte da organização".

Segundo o autor, este processo reveste-se de uma elevada complexidade, justificada por vários fatores, nomeadamente:

- A diversidade de objetivos, que pode abranger desde a avaliação da eficácia dos processos de recrutamento e seleção, à aferição do potencial de liderança, passando ainda pela avaliação da eficácia da formação no contexto de decisões relativas a prémios;
- A influência de uma multiplicidade de fatores, sejam eles de natureza ambiental, organizacional ou individual;
- As questões éticas e emocionais inerentes ao processo, dado que os resultados da avaliação podem ter implicações relevantes na vida pessoal e profissional dos colaboradores.

Ao implementar um processo de avaliação de desempenho, as organizações procuram atingir determinados propósitos estratégicos. Neste sentido, Jacobs et al. (1980), citados por Caetano e Vala (2007), salientam que, para compreender devidamente um sistema de avaliação de desempenho, é essencial identificar quais os objetivos que a organização pretende alcançar através da sua implementação.

### 1.3.1. Objetivos da Avaliação de Desempenho

McGregor (1957), citado por Caetano e Vala (2007), defende que os principais objetivos que levam as organizações a adotar sistemas de avaliação de desempenho respondem a três necessidades fundamentais: duas de natureza individual e uma organizacional. No que respeita à organização, a avaliação visa apoiar as decisões administrativas. No plano individual, permite ao colaborador ter consciência da apreciação feita ao seu desempenho, facultando ao avaliador a oportunidade de orientar e aconselhar o mesmo no seu desenvolvimento profissional.

Neste seguimento, Jacobs et al. (1980), também citado por Caetano e Vala (2007), reforça que a avaliação de desempenho serve diversos propósitos, como apoiar decisões disciplinares, fornecer *feedback*, promover o desenvolvimento dos colaboradores e ainda servir de critério para processos de seleção, formação, supervisão e desenvolvimento organizacional.

Investigações empíricas realizadas por Lazer e Wikstrom (1997) e Cleveland et al. (1998) procuraram perceber se os objetivos delineados pelas organizações efetivamente motivavam o recurso à avaliação de desempenho. Os estudos confirmaram que as organizações utilizam esta ferramenta como suporte às decisões administrativas, nomeadamente na gestão de salários, promoções, transferências e despedimentos.

Cleveland et al. (1989), citado por Caetano e Vala (2007), concluíram ainda que, além destas finalidades, as organizações recorrem à avaliação de desempenho para estabelecer comparações entre colaboradores. Este processo inclui a identificação de necessidades de formação, a prestação de *feedback* sobre o desempenho individual, bem como a deteção dos pontos fortes e fracos de cada colaborador. Os autores assinalam ainda que a avaliação de desempenho é utilizada como parte de um sistema de manutenção organizacional, englobando o planeamento de necessidades futuras, a gestão de transferências, a monitorização dos objetivos atribuídos e o reforço da autoridade hierárquica.

Assim, Cleveland et al. (1989) propõem a organização dos objetivos da avaliação de desempenho em três categorias:

- Objetivos orientados para a manutenção e desenvolvimento organizacional: visam a identificação de necessidades de formação e a análise do cumprimento de objetivos, possibilitando a renegociação de metas para o futuro.
- Objetivos centrados no desenvolvimento individual: contemplam o reconhecimento do desempenho, a identificação de deficiências e a devolução de *feedback* aos colaboradores.
- Objetivos focados na gestão de recompensas (Caetano, 1996): incluem a tomada de decisões relativamente à atribuição de prémios e à definição de remunerações.

### **1.3.2. Condições de um Sistema de Avaliação de Desempenho**

Tendo já compreendido os objetivos subjacentes à implementação da avaliação de desempenho, torna-se necessário abordar as condições indispensáveis à construção de um sistema de avaliação eficaz e válido. Conforme defendido por Cascio (2006), citado em Cunha et al. (2012), existem cinco requisitos fundamentais que devem ser observados para assegurar a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho, nomeadamente:

- Relevância, sendo imprescindível que as dimensões avaliadas correspondam, de forma direta, aos fatores críticos para o desempenho eficaz no posto de trabalho em questão.
- Sensibilidade, pois um sistema de avaliação só será efetivo se conseguir distinguir entre desempenhos de excelência e desempenhos insatisfatórios. Caso contrário, corre-se o risco de atribuir classificações idênticas a colaboradores com níveis de desempenho distintos, desincentivando, assim, a meritocracia.
- Fiabilidade, no sentido em que as avaliações atribuídas a um mesmo colaborador, realizadas por diferentes avaliadores, devem apresentar consistência. Discrepâncias acentuadas entre avaliações comprometem a credibilidade e a fiabilidade do sistema.
- Aceitabilidade, sendo que esta condição se prende com o grau de adesão dos avaliados relativamente ao sistema de avaliação, aos critérios e aos procedimentos estabelecidos. A ausência de aceitação gera percepções de injustiça quanto às classificações e às decisões de promoção ou compensação que delas advêm, prejudicando a eficácia do sistema e desmotivando os colaboradores a adotarem comportamentos de melhoria.
- Praticabilidade, uma vez que o sistema deve ser acessível e compreensível, tanto para avaliadores como para avaliados. Modelos excessivamente complexos ou sofisticados tendem a gerar resistências, desconfiança e, conseqüentemente, a comprometer a sua efetiva aplicação.

Para além destas condições, Aguinis (2009b), igualmente citado por Cunha et al. (2012), acrescenta um fator essencial: a confiança entre os intervenientes. A construção desta confiança revela-se determinante para a eficácia do sistema de avaliação, prevenindo resistências e comportamentos de boicote que possam comprometer os objetivos do processo. A confiança é consolidada através de práticas de gestão e liderança pautadas pela consistência, transparência, justiça e respeito pela dignidade dos colaboradores, implementadas de forma contínua ao longo do tempo (Cunha et al., 2012).

### **1.3.3. Erros na Avaliação na Desempenho**

Segundo Silva (2019), “a avaliação de desempenho compreende as atividades de observar, julgar e intervir sobre o desempenho dos colaboradores” (p.12). Contudo, trata-se também de um processo intrinsecamente humano e, como tal, sujeito a imprecisões. A natureza inexata deste processo, frequentemente resultante de erros cometidos tanto por avaliadores como pelas próprias

organizações, compromete a sua eficácia (Cascio, 2006, citado por Cunha et al., 2012). Segundo Mattos (2003), citado por Cunha et al. (2012), a ausência de formação adequada dos avaliadores, deficiências na construção dos sistemas de avaliação e a utilização de métodos inapropriados figuram entre as principais causas de erro.

A leniência é destacada por Rego et al. (2020) como uma das distorções mais frequentes nos sistemas de avaliação, caracterizando-se pela atribuição sistemática de classificações elevadas a todos os colaboradores. Para Lawler (2003), citado por Rego et al. (2020), esta prática é uma das razões que justifica a adoção de sistemas de distribuição forçada. Outro erro identificado é a severidade, tendência dos avaliadores a atribuírem classificações demasiadamente baixas, podendo penalizar colaboradores de elevado desempenho em comparação com outros beneficiados por avaliações mais brandas.

A tendência central constitui igualmente um problema recorrente, levando os avaliadores a atribuírem avaliações médias indiscriminadamente, sem distinguir entre desempenhos superiores e inferiores. Esta prática resulta, em parte, da relutância em justificar avaliações extremamente baixas ou altas.

Outro erro frequente é o efeito da recentidade, no qual o avaliador dá maior peso aos comportamentos e resultados mais recentes, desconsiderando o desempenho sustentado ao longo de todo o período de avaliação. Assim, colaboradores que apresentem desempenhos consistentes durante a maior parte do tempo podem ser prejudicados por desempenhos mais fracos em fases finais.

Para além destes, Rego et al. (2020) identificam ainda outros erros comuns cometidos no processo de avaliação:

- Efeito de halo: avaliação globalmente positiva baseada numa característica favorável.
- Efeito *horn*: avaliação globalmente negativa decorrente de uma característica desfavorável.
- Erro de atribuição fundamental: tendência para atribuir os resultados ao carácter pessoal do avaliado, negligenciando fatores contextuais.
- Efeito de similitude: avaliação mais favorável de colaboradores que partilham características pessoais semelhantes às do avaliador, e mais desfavorável daqueles que se mostram diferentes.
- Efeito das expectativas prévias: avaliações influenciadas pelas expectativas iniciais do avaliador relativamente ao colaborador.
- Desvio de responsabilidades: agravamento da avaliação de um colaborador por parte do avaliador, com o intuito de justificar falhas de gestão.
- Efeito de comparação: avaliações influenciadas pela comparação entre colaboradores, em vez de critérios objetivos.
- Estereótipos: julgamentos baseados em preconceitos relativos a género, raça, idade, formação académica, entre outros.

- Fadiga ou rotina: perda de rigor na avaliação devido ao cansaço provocado por um elevado número de avaliações a realizar.
- Influência de emoções: flutuações nas avaliações em função dos estados emocionais momentâneos do avaliador.
- Incompreensão dos critérios de avaliação: avaliações incorretas devido à má interpretação dos fatores que deveriam ser observados.
- Inveja ou receio de concorrência: avaliação injustamente baixa de colaboradores altamente competentes, por receio de ameaças à posição do avaliador.

De acordo com Ivancevich (2008), a formação dos avaliadores é um passo fundamental para a minimização dos erros no processo de avaliação de desempenho. A implementação de programas de capacitação permite às organizações qualificar adequadamente os avaliadores. No entanto, o treino, por si só, não é suficiente: é essencial que o avaliador esteja motivado para aplicar corretamente o sistema.

Além disso, Ivancevich (2008) alerta para a importância de envolver os colaboradores no processo. Se estes não compreenderem o sistema de avaliação como justo e transparente, tenderão a rejeitar as decisões dele decorrentes. Para mitigar este risco, o sistema deve ser simples, claro e amplamente comunicado. Neste sentido, recomenda-se a realização de inquérito por questionário de avaliação de desempenho, onde o avaliador apresenta o sistema ao avaliado, clarifica os objetivos e estabelece metas para o período seguinte, favorecendo uma comunicação eficaz e o alinhamento de expectativas.

## 2. Metodologia e Métodos de Investigação

A metodologia é uma componente essencial a qualquer trabalho de investigação. Esta permite atingir o objetivo proposto na investigação, através do recurso a processos válidos. Neste sentido, Carvalho (2009) refere que a metodologia corresponde a uma fundamentação teórica essencial à investigação. O que implica, segundo o autor, o desenho da investigação, referenciando o método de abordagem, as técnicas a serem utilizadas por forma a sustentar de forma científica toda a investigação. Deste modo, e para dar resposta ao objetivo definido neste trabalho optou-se por utilizar uma metodologia quantitativa.

Define-se a metodologia quantitativa como um projeto de investigação no que concerne às questões de investigação, aos métodos utilizados, à recolha de dados efetuada e aos procedimentos de análise (Tashakkori & Teddlie, 2003). Deste modo, e de acordo com estes autores esta metodologia é útil dado que permite responder a questões de investigação que não são respondidas por outras metodologias. Permitem inferir e concluir de forma mais consistente possibilitando a apresentação de uma grande diversidade de perspetivas.

Neste sentido, no caso concreto desta proposta de trabalho de projeto, torna-se fundamental realizar um enquadramento teórico para conhecer o estado da arte sobre as temáticas a abordar. Recorreu-se a uma metodologia quantitativa, aplicando inquéritos por questionários aos coordenadores pedagógicos da Consultua, Lda. Esta opção metodológica permite analisar os dados através da utilização de técnicas que permitam a obtenção de resultados de investigação que tornem possível aferir conclusões viáveis e significativas para a organização (Barañano, 2004).

## 2.1. Objetivos do Estudo

No atual contexto organizacional, os coordenadores pedagógicos desempenham um papel fulcral, na articulação eficaz entre as diferentes equipas de trabalho, mas também na garantia da qualidade pedagógica dos serviços prestados. A sua intervenção é determinante para assegurar a coerência das práticas educativas, o cumprimento dos planos estratégicos e a promoção de uma cultura organizacional orientada para a excelência. Tendo em consideração a relevância das suas funções, torna-se imperativo adotar um modelo de avaliação de desempenho que permita monitorizar, acompanhar e potenciar a sua atuação de forma contínua e sistematizada.

A definição de um modelo de avaliação de desempenho dirigido aos coordenadores pedagógicos deve, portanto, ser concebida de forma a assegurar o alinhamento entre as práticas individuais e os objetivos estratégicos da organização. Mais do que um instrumento de controlo, o sistema de avaliação deve ser visto como uma ferramenta de gestão de talentos e de desenvolvimento profissional, capaz de identificar necessidades formativas, reconhecer desempenhos de excelência e promover a melhoria contínua.

Neste enquadramento, a avaliação de desempenho dos coordenadores pedagógicos visa atingir os seguintes objetivos específicos:

- OE<sub>1</sub>: Definir um modelo de avaliação de desempenho que promova objetividade, transparência e equidade na avaliação dos coordenadores pedagógicos.
- OE<sub>2</sub>: Assegurar o desempenho profissional dos coordenadores pedagógicos e aumentar a eficiência e eficácia às necessidades organizacionais.

Deste modo, pretende-se implementar um processo avaliativo rigoroso, claro e participado, que contribua para o reconhecimento do mérito individual e para a construção de uma cultura organizacional baseada na responsabilidade, no compromisso e na busca permanente pela excelência educativa.

## 2.2. Recolha e Tratamento de Dados

Para a realização do presente estudo, foram desenvolvidos instrumentos de avaliação e aplicados inquéritos por questionários aos colaboradores que aceitaram participar de forma voluntária na recolha de dados. Conforme refere Gil (1999, p. 121), o questionário constitui,

*"uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc."*

O mesmo autor destaca ainda diversas vantagens associadas a este método, nomeadamente a possibilidade de alcançar um número elevado de participantes, os baixos custos, a não exigência

de formação específica por parte dos investigadores, a garantia de anonimato e a ausência de influência externa sobre as respostas.

De acordo com o entendimento de Lakatos e Marconi (1999), recomenda-se que o questionário seja acompanhado por uma nota explicativa que esclareça a natureza da investigação, a sua relevância e a importância de obter respostas autênticas.

Todos os participantes inquiridos são colaboradores da empresa Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda., o que favorece uma melhor compreensão do fenómeno em análise, uma vez que o objeto de estudo se encontra delimitado a um contexto organizacional comum. Esta delimitação permite uma análise mais aprofundada, rigorosa e centrada, reduzindo a margem de variabilidade e facilitando o foco nos aspetos essenciais da investigação.

## **3. Caracterização da Organização**

A Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda. é uma entidade privada que atua no setor do ensino e da formação profissional, desenvolvendo a sua atividade com o objetivo de promover a qualificação e o desenvolvimento de competências dos indivíduos. Com uma oferta formativa diversificada e ajustada às necessidades do mercado de trabalho, a organização pauta-se por uma visão de excelência e melhoria contínua. Estruturalmente, está organizada em três áreas principais: o Centro de Formação Profissional, o Centro Qualifica (CQ) e o Centro *European Computer Driving Licence* (ECDL). O presente trabalho de projeto incidirá sobre o Centro de Formação Profissional, com foco na função de coordenação pedagógica, essencial à qualidade e eficácia das respostas formativas da entidade.

### **3.1. Missão, Visão e Valores**

A missão da Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda. assenta no desenvolvimento de iniciativas orientadas para o reforço das competências pessoais, académicas, profissionais e sociais dos seus recursos humanos, com o intuito de contribuir de forma ativa para o progresso económico, social, tecnológico e cultural, bem como para a promoção da sustentabilidade ambiental.

A organização pauta a sua atuação por um conjunto de valores que sustentam a sua identidade e orientam as suas práticas: a abertura à mudança, a flexibilidade, a confidencialidade, a qualidade, a inovação e o empenho são pilares fundamentais. A estes juntam-se a seriedade, a honestidade, o compromisso com o desenvolvimento sustentável da sociedade, da cultura e do ambiente, o investimento contínuo na formação interna, a valorização do trabalho em equipa, a proximidade nas relações, a excelência operacional, a responsabilidade, o rigor e a ética profissional.

Estes princípios orientadores refletem-se na forma como a Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda. gere as suas relações institucionais e interpessoais, nomeadamente com os seus parceiros, formandos, formadores, colaboradores, fornecedores e até com os seus concorrentes, garantindo um posicionamento ético e responsável no setor em que atua.

### **3.2. Caracterização dos Recursos Humanos**

A Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda. dispõe de uma equipa de recursos humanos diversificada e especializada, que assegura o funcionamento eficaz das suas diferentes áreas de atuação no setor da formação profissional. A estrutura de pessoal é composta por profissionais com experiência comprovada nas áreas da educação, formação e gestão pedagógica, refletindo o compromisso da organização com a qualidade e a excelência dos serviços prestados.

A equipa é distribuída pelas três principais unidades da organização: i) o Centro de Formação Profissional; ii) o CQ; iii) e o ECDL, sendo que cada unidade conta com colaboradores com funções

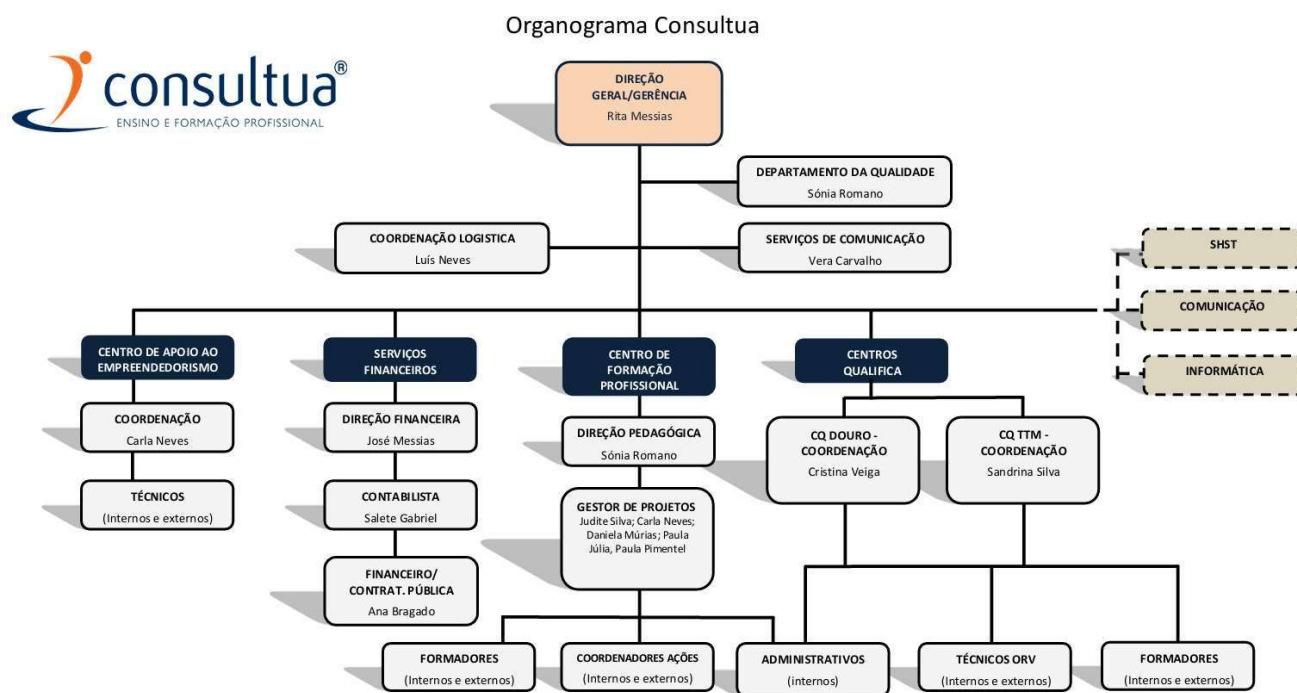
específicas, desde a gestão administrativa até à coordenação pedagógica e à intervenção direta enquanto formadores.

No que diz respeito ao perfil académico e profissional, os recursos humanos da Consultua incluem licenciados e mestres em áreas como Psicologia, Ciências da Educação, Gestão de Recursos Humanos, Engenharia, Informática, entre outras, consoante os domínios de formação ministrados. Esta diversidade de formações permite dar resposta a uma oferta formativa abrangente e adaptada às necessidades do mercado.

A componente formativa é assegurada por um corpo de formadores certificados pelo IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional), muitos dos quais acumulam experiência docente com prática profissional nas suas áreas técnicas de especialização. A coordenação pedagógica, objeto central deste estudo, é exercida por profissionais com competências específicas em planeamento formativo, supervisão de formadores, gestão curricular e acompanhamento de processos de avaliação da formação.

Adicionalmente, a Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda. valoriza a formação contínua dos seus colaboradores, promovendo ações internas e externas com vista ao desenvolvimento profissional e à atualização de conhecimentos. Este investimento constante nos recursos humanos contribui para a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a inovação, a melhoria contínua e a excelência pedagógica. Esta avaliação foi efetuada com base no Organograma da organização (Figura 1).

Figura 1. Organograma Consultua, Ensino e Formação Profissional.



Fonte: Consultua (2025).

### **3.3. Funções e Especificidades da Coordenação Pedagógica**

A coordenação pedagógica desempenha um papel fundamental na conceção, implementação e monitorização das ações de formação desenvolvidas pelas entidades formadoras. Esta função exige uma articulação permanente com diversos intervenientes, tais como o gestor de projeto, os formadores, os formandos, os parceiros institucionais e empresariais, assegurando que cada ação formativa decorra com qualidade, rigor e em conformidade com os normativos legais e pedagógicos em vigor.

Entre as principais atribuições da coordenação pedagógica destaca-se o planeamento estratégico das ações formativas, o qual deve refletir as necessidades identificadas nos CQ, nas empresas e nas entidades parceiras. Este planeamento é realizado em estreita colaboração com o gestor de projeto, garantindo-se, assim, a adequação dos programas formativos aos perfis e características dos grupos de destinatários.

A divulgação das ações formativas é conduzida de acordo com os procedimentos definidos nas instruções de trabalho aplicáveis, promovendo a transparência e o acesso equitativo às formações. Compete também à coordenação assegurar os processos de inscrição de formandos e formadores, bem como a posterior seleção dos formandos, de acordo com os critérios de elegibilidade definidos para cada tipologia de projeto.

No caso das ações sujeitas a homologação, é responsabilidade da coordenação pedagógica submeter os pedidos às entidades competentes. Paralelamente, deve verificar-se a elegibilidade dos formandos para frequentarem as Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD), através do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO). Segue-se a inscrição e validação dos formandos no Sistema de Gestão da Formação (SGF-F), com o registo das respetivas informações pessoais, profissionais e académicas.

A gestão e atualização do Dossiê Técnico-Pedagógico (DTP), tanto em formato físico como digital, constitui uma tarefa contínua, que visa assegurar a conformidade documental e pedagógica das ações. A coordenação é igualmente responsável por identificar necessidades de recrutamento de formadores, propondo candidatos ao gestor de formação, e por liderar reuniões de preparação e acompanhamento com as equipas pedagógicas.

A supervisão dos formadores inclui a orientação para o cumprimento das diretrizes pedagógicas estabelecidas, nomeadamente aquelas previstas no referencial da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). A coordenação pedagógica acompanha ainda a execução das ações de formação, monitorizando o desempenho de formandos e formadores ao longo de todo o processo.

Adicionalmente, compete-lhe controlar a assiduidade dos formandos, garantir a justificação de faltas e assegurar que o formador cumpre as horas contratualizadas. A dinamização da sessão de abertura de cada ação deve ser conduzida de forma informada e documentada, incluindo a apresentação dos intervenientes, os programas de cofinanciamento (quando aplicável), os

objetivos, a calendarização, os direitos e deveres dos formandos e o acesso ao Regulamento Interno da Atividade Formativa.

A coordenação pedagógica é igualmente responsável por providenciar os materiais pedagógicos de apoio, processar a assiduidade mensal dos formandos, bem como as horas de monitorização dos formadores, remetendo os documentos relevantes para os serviços de contabilidade. Assegura ainda a emissão e envio das faturas relativas aos bens e serviços utilizados nas formações.

No âmbito da gestão disciplinar e operacional, a pontualidade e cumprimento de horários são permanentemente monitorizados, sendo a mediação de eventuais conflitos entre formandos e formadores realizada de forma eficaz e diplomática. Cabe igualmente à coordenação articular-se com o Gestor de Projeto no que respeita à logística associada aos recursos e equipamentos necessários à formação.

Sempre que surgem questões pedagógicas ou organizativas durante as ações de formação, estas devem ser resolvidas de forma célere e eficaz. A coordenação pedagógica realiza também a avaliação da reação e desempenho das ações, auscultando a perceção dos formandos, formadores e restantes elementos da equipa, e registando os dados no SGF-F.

Os dados recolhidos no âmbito da avaliação são analisados com vista à elaboração dos Relatórios de Avaliação Final das Ações, nos quais se identificam oportunidades de melhoria contínua, as quais são comunicadas ao Gestor de Formação. As ocorrências com impacto direto na prática técnico-pedagógica da entidade são reportadas de forma sistematizada, contribuindo para a resolução atempada de problemas críticos.

A participação ativa nas reuniões de coordenação pedagógica, lideradas pelo Gestor de Formação, permite à coordenação pedagógica contribuir criticamente para a melhoria dos procedimentos e modelos em vigor. Esta função implica ainda a colaboração com o Gestor de Projeto na recolha de informação relevante para reportar a execução física do projeto no Balcão dos Fundos.

Por fim, a coordenação pedagógica assegura a emissão dos certificados de qualificação no SIGO, a sua assinatura pela Direção e a entrega aos formandos, garantindo o controlo rigoroso da sua distribuição num prazo máximo de 30 dias após a conclusão da ação formativa.

## 4. Planeamento, Desenvolvimento e Implementação

A avaliação de desempenho assume um papel estratégico na gestão de recursos humanos, funcionando como uma ferramenta essencial para a promoção do desenvolvimento organizacional e individual. No contexto específico da organização em estudo, reconhece-se a necessidade de adotar um modelo de avaliação que vá além da simples medição do cumprimento de tarefas, integrando uma análise mais abrangente e multidimensional das competências dos colaboradores. A avaliação surge como um mecanismo de monitorização do desempenho e, de forma simultânea, como um processo contínuo de aprendizagem, de *feedback* estruturado e de melhoria das práticas profissionais.

### 4.1. Instrumento de Avaliação de Desempenho

No contexto organizacional em análise, a avaliação de desempenho constitui um instrumento essencial para identificar o nível de eficácia dos colaboradores, promover o desenvolvimento profissional contínuo e alinhar o desempenho individual com os objetivos estratégicos da entidade. A escolha do instrumento de avaliação foi orientada por critérios de validade, fiabilidade e aplicabilidade prática no terreno.

Optou-se pela utilização de um inquérito por questionário estruturado com base numa escala de Likert de sete pontos. Esta decisão fundamenta-se nas evidências empíricas que apontam para a maior precisão e sensibilidade desta escala em relação à tradicional escala de cinco pontos, proporcionando uma melhor discriminação das respostas e reduzindo os efeitos de centralidade nas opções dos respondentes (Finstad, 2010). A escala permitirá aos avaliadores expressar o seu grau de concordância ou desempenho numa amplitude mais refinada, o que se traduz numa maior robustez dos dados recolhidos.

As diferentes avaliações serão feitas através de questionários disponibilizados na plataforma Google Forms, assegurando simultaneamente a acessibilidade, a eficiência na recolha de dados e a automatização parcial do seu tratamento.

O questionário visa avaliar duas dimensões fundamentais do desempenho: as competências transversais (*soft skills*) e as competências específicas (*hard skills*). Às primeiras corresponde uma ponderação de 45% e às segundas uma ponderação de 55%, refletindo a prioridade atribuída às competências técnicas no contexto funcional da organização, sem descurar, no entanto, a relevância das capacidades relacionais, comunicacionais e de adaptação. Esta ponderação diferenciada visa assegurar uma análise mais realista e ajustada ao perfil de desempenho exigido.

A aplicação do instrumento será realizada de forma anónima junto dos seis colaboradores da organização, garantindo-se a confidencialidade das respostas e promovendo, assim, a autenticidade e a liberdade de expressão dos participantes. Esta abordagem visa minimizar possíveis enviesamentos sociais ou hierárquicos e maximizar a fiabilidade dos resultados obtidos.

Com base nos dados recolhidos, será possível identificar áreas de melhoria, reforçar as competências já consolidadas e desenvolver planos de formação ou intervenção ajustados às necessidades identificadas. Além disso, os resultados poderão servir de base para decisões estratégicas relacionadas com a gestão de recursos humanos e a promoção da qualidade dos serviços prestados pela organização.

## 4.2. Aplicação do Instrumento de Avaliação de Desempenho

No âmbito da presente investigação, foi concebido e aplicado um modelo de avaliação de desempenho com o objetivo de contribuir para a valorização e desenvolvimento profissional dos coordenadores pedagógicos, bem como para um maior alinhamento entre o desempenho individual e os objetivos da organização.

A construção do modelo foi realizada em articulação com a diretora pedagógica e com a direção, tendo por base as orientações definidas no Regulamento Interno da entidade. A aplicação do instrumento consistiu na recolha de dados através de inquéritos por questionários, contemplando a autoavaliação dos coordenadores e a avaliação efetuada pela chefia direta. Esta abordagem permitiu obter uma visão mais equilibrada e fundamentada sobre o desempenho, promovendo a reflexão individual e o diálogo construtivo entre avaliadores e avaliados.

As competências a avaliar estão organizadas em duas grandes dimensões: competências transversais (*soft skills*) e competências específicas (*hard skills*). A avaliação destas competências é realizada com base numa escala de Likert de sete pontos, cuja estrutura permite uma maior sensibilidade na captação das perceções dos avaliadores (Finstad, 2010). Neste modelo, as médias entre 1 e 3,9 pontos correspondem a um desempenho insatisfatório, entre 4 e 5,9 pontos a um desempenho aceitável a bom, e entre 6 e 7 pontos a um desempenho considerado muito bom.

A avaliação é realizada através de dois instrumentos distintos, adaptados aos diferentes perfis de avaliadores envolvidos, garantindo uma leitura multifacetada e contextualizada do desempenho do colaborador:

- Chefia direta: avalia as competências transversais e as específicas, dada a sua proximidade e conhecimento aprofundado das funções desempenhadas pelo colaborador;
- Autoavaliação: permite que o próprio colaborador reflita sobre o seu desempenho, sendo convidado a avaliar ambas as dimensões de competências;

Para garantir uma avaliação equilibrada e representativa, foram definidas ponderações específicas para cada tipo de avaliador, ajustando o peso relativo do seu contributo consoante o contexto funcional de cada colaborador. Assim, estabelecem-se os seguintes cenários:

Autoavaliação, com uma ponderação de 10% para a chefia direta e 90%.

A utilização de ponderações diferenciadas permite adequar a avaliação ao contexto funcional real de cada colaborador, contribuindo para uma análise mais justa e fundamentada do seu desempenho e potencial.

Antes da aplicação dos inquéritos por questionários, foi realizado um teste-piloto com o objetivo de verificar a clareza e adequação dos mesmos. Não foram identificadas limitações ou dificuldades na sua compreensão, o que permitiu avançar com os questionários para participantes preencherem.

## 5. Avaliação, Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta secção são apresentados e analisados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários de autoavaliação e de avaliação pela chefia direta. Este instrumento permitiu recolher dados relevantes sobre o desempenho dos colaboradores, possibilitando uma análise comparativa entre a perceção que cada colaborador tem do seu próprio desempenho e a visão da sua chefia sobre esse mesmo desempenho.

A análise incide sobre cada item do questionário, identificando os pontos fortes, as áreas com maior discrepância entre autoavaliação e avaliação da chefia, e os aspetos que poderão carecer de intervenção por parte da organização. Para além disso, são também exploradas as médias obtidas em cada critério, permitindo perceber em que medida os objetivos da organização estão a ser compreendidos e integrados pelos colaboradores.

Com esta análise, pretende-se ainda compreender até que ponto o modelo de avaliação desempenho adotada contribui para o reforço da comunicação interna, para a promoção de uma cultura de *feedback* e para a valorização do desempenho individual e coletivo dentro da organização.

### 5.1. Avaliação

Numa fase inicial, foi elaborado um questionário intitulado “Questionário de Avaliação de Desempenho – Funções de Coordenação Pedagógica” (Anexo I), o qual foi submetido à direção da empresa com o objetivo de identificar os aspetos considerados mais relevantes no desempenho da função de coordenador pedagógico.

Em seguida foram aplicados, no total, 20 questionários, correspondentes a 10 colaboradores da empresa: 10 questionários de autoavaliação e 10 questionários de avaliação efetuada pela respetiva chefia direta. A recolha de dados foi realizada integralmente através da plataforma Google Forms. Os questionários foram disponibilizados pela direção da empresa no dia 28 de maio de 2025, com um prazo estipulado até 2 de junho de 2025 para o preenchimento das autoavaliações, e até 5 de junho de 2025 para as avaliações por parte das chefias. Antes da aplicação dos instrumentos, foi realizada uma breve explicação sobre o conteúdo dos questionários, os seus objetivos, a relevância para o contexto organizacional e ainda reforçada a garantia de confidencialidade dos dados recolhidos. A recolha de informação contou com a devida autorização da Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda. Os *links* de acesso aos questionários encontram-se disponíveis no Anexo II.

Na Tabela 1 é possível encontrar a informação relativa a todos os participantes na avaliação no que diz respeito ao cargo ocupado na Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda., o departamento a que pertence, o género, a idade, a antiguidade em anos e o tipo de contrato de trabalho, assegurando o seu anonimato.

**Tabela 1.** Dados das Participantes da Avaliação.

<b>Colaboradora</b>	<b>Departamento</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Antiguidade (Anos)</b>	<b>Tipo de Contrato</b>
Coordenadora	Coordenação	Feminino	48	24	Sem termo
Coordenadora	Coordenação	Feminino	48	8	Sem termo
Coordenadora	Coordenação	Feminino	50	8	Sem termo
Coordenadora	Coordenação	Feminino	47	4	Sem Termo
Coordenadora	Coordenação	Feminino	46	1	Termo certo
Coordenadora	Coordenação	Feminino	47	16	Sem Termo
Coordenadora	Coordenação	Feminino	34	7	Sem termo
Coordenadora	Coordenação	Feminino	52	25	Sem Termo
Coordenadora	Coordenação	Feminino	53	22	Sem termo
Coordenadora	Coordenação	Feminino	38	0,6	Termo certo

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito ao gênero dos colaboradores que participaram na avaliação são todos do sexo feminino.

No que se refere à idade, a distribuição desta variável tem um peso mais significativo nas colaboradoras da faixa etária entre os 40 e 49 anos (50%), que corresponde a 5 pessoas. As faixas etárias dos 50 a 59 anos (30%) com 3 colaboradoras e dos 30 a 39 anos (20%) com 2 colaboradoras (Tabela 2).

**Tabela 2.** Distribuição da Amostra por Faixa Etária.

<b>Idade</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
30-39	2	20%
40-49	5	50%
50-59	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à antiguidade em anos na organização (Tabela 3), a distribuição tem um maior peso nas colaboradoras que se encontram na empresa entre há 2 a 9 anos (50%) com 5 colaboradoras. Seguem-se de seguida, os intervalos entre 20 e 29 anos (30%) com 3 colaboradoras, entre 10 a 19 anos (10%) com 1 colaboradora e, por fim, com 1 colaboradora, antiguidade menos de 1 ano (10%).

**Tabela 3.** Distribuição da Amostra por Antiguidade (Anos).

<b>Antiguidade</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>&lt;1 Ano</b>	1	10%
<b>2-9 anos</b>	5	50%
<b>10-19 anos</b>	1	10%
<b>20-29 anos</b>	3	30%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fonte: Elaboração própria.

Em termos legais, todas as colaboradoras possuem um contrato de trabalho. Pela análise de dados, verificamos que a maioria das participantes possuem um contrato sem termo o que corresponde a 8 colaboradoras. No que diz respeito às restantes colaboradoras, 20% (2 colaboradoras) possuem contrato a termo incerto, conforme se verifica na Tabela 4.

**Tabela 4.** Distribuição da Amostra por Tipo de Contrato.

<b>Tipo de Contrato</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Termo Certo</b>	2	20%
<b>Sem Termo</b>	8	80%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fonte: Elaboração própria.

## **5.2. Apresentação e Análise dos Resultados**

Com o objetivo de analisar os resultados obtidos na autoavaliação e na avaliação realizada pela chefia direta, procedeu-se ao estudo de cada um dos itens incluídos no questionário. Verificou-se que, em alguns casos, não foram dadas respostas a determinadas perguntas. Esta ausência deve-se, à falta resposta de algumas colaboradoras a duas questões do inquérito por questionário.

Nas tabelas seguintes, apresenta-se a distribuição do número de respostas atribuídas a cada valor da escala de 1 a 7.

A autoavaliação teve como principal finalidade promover a reflexão individual dos colaboradores sobre os seus comportamentos e reforçar a importância dos aspetos avaliados para o bom funcionamento da organização. Para além disso, este processo permite identificar comportamentos positivos e negativos, ajudando a perceber quais devem ser reforçados ou ajustados, por forma a melhorar a experiência profissional no contexto organizacional.

Na Tabela 5 apresenta-se a distribuição das autoavaliações atribuídas aos diferentes critérios de desempenho de competências transversais, incluindo a média (M) e o desvio padrão (DP) de cada um.

**Tabela 5.** Distribuição das Respostas da Autoavaliação e Média por Item. Competências Transversais.

	<b>CrITÉRIOS a avaliar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Respostas</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>1</b>	Disponibilidade	0	0	0	0	3	2	5	10	6,2	0,87
<b>2</b>	Responsabilidade	0	0	0	0	0	1	9	10	6,9	0,30
<b>3</b>	Dinamismo	0	0	0	0	1	5	4	10	6,3	0,64
<b>4</b>	Integração no local de trabalho	0	0	0	0	1	2	6	9	6,5	0,68
<b>5</b>	Eficácia e Eficiência	0	0	0	0	2	3	5	10	6,3	0,78
<b>6</b>	Relacionamento Interpessoal	0	0	0	0	1	2	7	10	6,6	0,66
<b>7</b>	Autonomia e Iniciativa	0	0	0	0	0	5	5	10	6,5	0,50
<b>8</b>	Proatividade	0	0	0	0	2	4	4	10	6,2	0,74
<b>9</b>	Cumprimento de prazos	0	0	0	0	2	4	4	10	6,2	0,74
<b>10</b>	Espírito de equipa	0	0	0	0	0	4	6	10	6,6	0,49
<b>11</b>	Forma de agir com críticas/sugestões	0	0	0	0	1	6	3	10	6,2	0,60
<b>12</b>	Respeito pelos colegas	0	0	0	0	0	2	8	10	6,8	0,40
<b>13</b>	Praticidade	0	0	0	0	0	6	4	10	6,4	0,49
<b>14</b>	Positividade	0	0	0	0	1	5	4	10	6,3	0,64
<b>15</b>	Progressão na aprendizagem	0	0	0	0	0	5	5	10	6,5	0,50
<b>16</b>	Capacidade de autoanálise	0	0	0	0	0	7	3	10	6,3	0,45

Fonte: Elaboração própria.

As médias obtidas nas competências transversais situam-se todas acima dos 6 pontos numa escala de 1 a 7, o que indica uma perceção favorável dos colaboradores.

O critério com a média mais elevada foi Responsabilidade (M=6,9; DP=0,30), destacando-se não só pelo valor médio, mas também pela baixa dispersão das respostas, o que sugere consenso entre os avaliadores. Também o Respeito pelos colegas (M=6,8; DP=0,40) e o Relacionamento Interpessoal (M=6,6; DP=0,66) apresentam resultados expressivos, evidenciando a valorização de competências relacionais no ambiente de trabalho.

CrITÉRIOS como Disponibilidade, Proatividade e Cumprimento de prazos apresentam médias mais baixas dentro do conjunto (todas com M=6,2), embora ainda elevadas. A dispersão é ligeiramente superior nestes casos (DP entre 0,74 e 0,87), o que poderá indicar alguma variabilidade na perceção do desempenho nestas dimensões específicas.

Na Tabela 6 encontra-se a distribuição das autoavaliações dos colaboradores em diferentes competências específicas, incluindo as respetivas médias e desvios padrão.

**Tabela 6.** Distribuição das Respostas da Autoavaliação e Média por Item. Competências Específicas.

	<b>Crítérios a avaliar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Respostas</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>17</b>	Planeamento de ações de formação de acordo com as necessidades identificadas	0	0	0	0	3	4	3	10	6	0,77
<b>18</b>	Articulação com os serviços de comunicação para divulgação de ações	0	0	0	2	3	3	2	10	5,5	1,02
<b>19</b>	Adequação dos programas de formação às especificidades dos formandos	0	0	0	0	3	4	3	10	6	0,77
<b>20</b>	Gestão de inscrições e seleção de formandos e formadores	0	0	0	0	1	6	3	10	6,2	0,60
<b>21</b>	Submissão de pedidos de homologação de ações de formação	1	0	0	0	0	4	5	10	6	0,49
<b>22</b>	Verificação da elegibilidade dos formandos no SIGO	0	0	0	0	0	3	7	10	6,7	0,45
<b>23</b>	Atualização e organização do DTP	0	0	0	0	0	6	4	10	6,4	0,49
<b>24</b>	Identificação de necessidades de recrutamento e proposta de formadores	0	0	0	0	1	3	6	10	6,5	0,67
<b>25</b>	Coordenação de reuniões de acompanhamento pedagógico	0	0	0	1	0	4	5	10	6,3	0,90
<b>26</b>	Orientação de formadores em conformidade com os requisitos da DGERT	0	0	0	0	2	4	4	10	6,2	0,74
<b>27</b>	Acompanhamento de formandos e apoio à recuperação de aprendizagens	0	0	0	0	1	5	4	10	6,2	0,64
<b>28</b>	Controlo da assiduidade e gestão de faltas dos formandos	0	0	0	0	0	5	4	9	6,4	0,49
<b>29</b>	Supervisionamento da execução das horas de formação contratadas	0	0	0	0	1	4	5	10	6,4	0,66
<b>30</b>	Dinamização da abertura de ações de formação	0	0	0	0	0	3	7	10	6,7	0,45
<b>31</b>	Fornecimento de materiais de apoio pedagógico aos formandos	0	0	0	0	0	6	4	10	6,4	0,49
<b>32</b>	Processamento mensal da assiduidade e monitorização de formadores	0	0	0	0	1	4	5	10	6,4	0,66
<b>33</b>	Assegurar a emissão e envio de documentos de despesa para a contabilidade	0	0	0	0	1	4	5	10	6,4	0,66
<b>34</b>	Garantia de cumprimento dos horários estabelecidos	0	0	0	0	1	4	5	10	6,4	0,66
<b>35</b>	Gestão de conflitos entre formandos e/ou formadores	0	0	0	0	0	4	6	10	6,6	0,49
<b>36</b>	Coordenação da logística de materiais e equipamentos	0	0	0	0	2	2	6	10	6,4	0,80
<b>37</b>	Resolução de questões pedagógicas e organizativas emergentes	0	0	0	0	2	3	5	10	6,3	0,78
<b>38</b>	Realização da avaliação de reação e desempenho das ações	0	0	0	1	1	4	4	10	6,1	0,94
<b>39</b>	Elaboração dos relatórios finais de avaliação de ações	0	0	1	0	1	5	3	10	5,9	1,13
<b>40</b>	Reporte de ocorrências críticas à Direção de Formação	0	0	0	1	1	5	3	10	6	0,89
<b>41</b>	Participação ativa nas reuniões de coordenação pedagógica	0	0	0	0	3	2	5	10	6,2	0,87

	<b>CrITÉRIOS a avaliar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Respostas</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>42</b>	Colaboração no levantamento de informações para projetos	0	0	0	0	2	4	4	10	6,2	0,74
<b>43</b>	Emissão de certificados de qualificação no SIGO e controlo de entrega	0	0	0	0	1	3	6	10	6,5	0,67

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 6 evidencia uma avaliação globalmente positiva das competências específicas associadas à função. As médias obtidas situam-se maioritariamente entre os 6,0 e os 6,7 pontos numa escala de 1 a 7, refletindo um desempenho considerado elevado pelos avaliadores. Destacam-se, com médias mais altas, competências como verificação da elegibilidade dos formandos no SIGO e dinamização da abertura de ações de formação (M 6,7 e PD 0,45), o que demonstra reconhecimento da eficácia nestas tarefas.

A gestão de conflitos entre formandos e/ou formadores e a emissão de certificados no SIGO também apresentam resultados relevantes (M 6,5), revelando uma perceção sólida relativamente à capacidade de lidar com situações críticas e responsabilidades administrativas.

Competências como a articulação com os serviços de comunicação para divulgação de ações (M 5,5) e a elaboração dos relatórios finais de avaliação de ações (M 5,9) apresentam os valores mais baixos, ainda que dentro de uma faixa positiva. Estas áreas poderão beneficiar de maior apoio ou melhoria contínua, considerando também os desvios padrão mais elevados nestes itens (1,02 e 1,13, respetivamente), que indicam maior variabilidade nas avaliações.

No geral, a distribuição dos resultados revela consistência e bom desempenho nas diferentes dimensões avaliadas, com poucos casos a sugerirem necessidade de intervenção ou reforço.

Seguidamente, iremos analisar a avaliação realizada pela chefia direta que permite compreender, através da comparação com os resultados da autoavaliação, se os objetivos da organização e da liderança estão a ser comunicados de forma eficaz e eficiente às colaboradoras. Para além disso, esta avaliação constitui uma oportunidade para fornecer *feedback* relativamente ao desempenho esperado.

Na Tabela 7, apresenta-se a média e o desvio padrão obtidos em cada item com base na avaliação feita pela chefia direta das competências transversais.

**Tabela 7.** Distribuição das Respostas da Avaliação da Chefia Direta e Média por Item. Competências Transversais.

	<b>CrITÉRIOS a avaliar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Respostas</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>1</b>	Disponibilidade	0	0	0	1	0	3	6	10	6,4	0,92
<b>2</b>	Responsabilidade	0	0	0	0	2	0	8	10	6,6	0,80
<b>3</b>	Dinamismo	0	0	0	0	3	3	4	10	6	0,83
<b>4</b>	Integração no local de trabalho	0	0	0	0	3	3	4	10	6,1	0,83

	<b>Crítérios a avaliar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Respostas</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>5</b>	Eficácia e Eficiência	0	0	0	2	1	3	4	10	5,9	1,14
<b>6</b>	Relacionamento Interpessoal	0	0	0	2	1	4	3	10	5,8	1,08
<b>7</b>	Autonomia e Iniciativa	0	0	1	0	1	4	4	10	6	1,18
<b>8</b>	Proatividade	0	0	1	0	1	2	6	10	6,2	1,25
<b>9</b>	Cumprimento de prazos	0	0	0	0	3	3	4	10	6,1	0,83
<b>10</b>	Espírito de equipa	0	0	1	1	0	4	4	10	5,9	1,30
<b>11</b>	Forma de agir com críticas/sugestões	0	0	1	2	2	2	3	10	5,4	1,36
<b>12</b>	Respeito pelos colegas	0	0	0	1	1	6	2	10	5,9	0,83
<b>13</b>	Praticidade	0	0	0	0	3	3	4	10	6,1	0,83
<b>14</b>	Positividade	0	0	1	3	2	0	4	10	5,3	1,49
<b>15</b>	Progressão na aprendizagem	0	0	0	1	1	1	7	10	6,4	1,02
<b>16</b>	Capacidade de autoanálise	0	0	0	2	4	2	2	10	5,4	1,02

Fonte: Elaboração própria.

A análise das competências transversais, com base na avaliação da chefia direta, revela um desempenho geral positivo dos colaboradores, com médias situadas entre 5,3 e 6,6, numa escala de 1 a 7. A maioria das competências apresenta valores médios superiores a 6, o que representa um grau elevado de reconhecimento por parte da chefia relativamente ao desempenho comportamental e profissional dos avaliados.

Destacam-se, pela positiva, as competências "Responsabilidade" (M=6,6; DP=0,80), "Disponibilidade" (M=6,4; DP=0,92) e "Progressão na aprendizagem" (M=6,4; DP=1,02), que obtiveram as classificações mais elevadas. Estes resultados sugerem uma perceção clara da chefia quanto ao compromisso, à atitude colaborativa e à capacidade de desenvolvimento dos profissionais avaliados.

As competências com menor média foram "Positividade" (M=5,3; DP=1,49) e "Forma de agir com críticas/sugestões" (M=5,4; DP=1,36), evidenciando áreas que poderão beneficiar de maior investimento ao nível do desenvolvimento pessoal e interpessoal. Importa ainda sublinhar que estas dimensões foram também aquelas que apresentaram maior dispersão nas respostas (desvios padrões mais elevados), o que poderá indicar experiências distintas entre os avaliadores em relação a estas características.

A competência "Espírito de equipa" registou uma média de 5,9 (DP=1,30), sugerindo uma valorização globalmente positiva, mas ainda com alguma margem para reforço, sobretudo em contextos colaborativos mais exigentes.

No que diz respeito à "Proatividade" (M=6,2; DP=1,25) e à "Autonomia e Iniciativa" (M=6,0; DP=1,18), os resultados apontam para um reconhecimento considerável dessas competências, embora os valores do desvio padrão indiquem percepções algo distintas entre os avaliadores.

De forma geral, os dados sugerem um perfil profissional equilibrado, com pontos fortes claros ao nível da responsabilidade e da aprendizagem contínua, mas também com oportunidades de melhoria ao nível da gestão emocional e da capacidade de acolher feedback.

Na Tabela 8, apresenta-se a média e o desvio padrão obtidos em cada item com base na avaliação feita pela chefia direta das competências específicas.

**Tabela 8.** Distribuição das Respostas da Avaliação da Chefia Direta e Média por Item. Competências Específicas.

	<b>Critérios a avaliar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Respostas</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>17</b>	Planeamento de ações de formação de acordo com as necessidades identificadas	0	0	0	0	2	2	6	10	6,4	0,80
<b>18</b>	Articulação com os serviços de comunicação para divulgação de ações	0	0	0	0	2	5	3	10	6,1	0,70
<b>19</b>	Adequação dos programas de formação às especificidades dos formandos	0	0	0	2	3	2	3	10	5,6	1,11
<b>20</b>	Gestão de inscrições e seleção de formandos e formadores	0	0	0	0	2	3	5	10	6,3	0,78
<b>21</b>	Submissão de pedidos de homologação de ações de formação	0	0	0	1	2	3	4	10	6	1,00
<b>22</b>	Verificação da elegibilidade dos formandos no SIGO	0	0	0	0	1	3	6	10	6,5	0,67
<b>23</b>	Atualização e organização do DTP	0	0	0	1	3	4	2	10	5,7	0,90
<b>24</b>	Identificação de necessidades de recrutamento e proposta de formadores	0	0	0	0	2	3	5	10	6,3	0,78
<b>25</b>	Coordenação de reuniões de acompanhamento pedagógico	0	0	0	1	2	5	2	10	5,8	0,87
<b>26</b>	Orientação de formadores em conformidade com os requisitos da DGERT	0	0	0	0	4	5	1	10	5,7	0,64
<b>27</b>	Acompanhamento de formandos e apoio à recuperação de aprendizagens	0	0	0	2	3	4	1	10	5,4	0,92
<b>28</b>	Controlo da assiduidade e gestão de faltas dos formandos	0	0	0	0	0	4	6	10	6,6	0,49
<b>29</b>	Supervisionamento da execução das horas de formação contratadas	0	0	0	0	0	4	6	10	6,6	0,49
<b>30</b>	Dinamização da abertura de ações de formação	0	0	0	2	2	5	1	10	5,5	0,92
<b>31</b>	Fornecimento de materiais de apoio pedagógico aos formandos	0	0	0	2	1	5	2	10	5,7	1,00
<b>32</b>	Processamento mensal da assiduidade e monitorização de formadores	0	0	0	0	1	3	6	10	6,5	0,67

	<b>Crítérios a avaliar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Respostas</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>33</b>	Assegurar a emissão e envio de documentos de despesa para a contabilidade	0	0	0	0	1	2	7	10	6,6	0,66
<b>34</b>	Garantia de cumprimento dos horários estabelecidos	0	0	0	0	0	3	7	10	6,7	0,46
<b>35</b>	Gestão de conflitos entre formandos e/ou formadores	0	0	0	1	5	3	1	10	5,4	0,80
<b>36</b>	Coordenação da logística de materiais e equipamentos	0	0	0	0	1	2	7	10	6,6	0,66
<b>37</b>	Resolução de questões pedagógicas e organizativas emergentes	0	0	0	0	6	1	3	10	5,4	0,90
<b>38</b>	Realização da avaliação de reação e desempenho das ações	0	0	0	0	1	5	4	10	6,3	0,64
<b>39</b>	Elaboração dos relatórios finais de avaliação de ações	0	0	0	1	4	2	3	10	5,7	1,00
<b>40</b>	Reporte de ocorrências críticas à Direção de Formação	0	0	0	4	2	3	1	10	5,1	1,04
<b>41</b>	Participação ativa nas reuniões de coordenação pedagógica	0	0	0	2	4	3	1	10	5,3	0,90
<b>42</b>	Colaboração no levantamento de informações para projetos	0	0	0	3	3	3	1	10	5,2	0,98
<b>43</b>	Emissão de certificados de qualificação no SIGO e controlo de entrega	0	0	0	0	1	0	9	10	6,8	0,60

Fonte: Elaboração própria.

Os dados recolhidos através da avaliação da chefia direta relativamente às competências específicas revelam, em geral, uma apreciação positiva, com médias a situarem-se maioritariamente acima de 5,0 numa escala de 1 a 7.

As competências relacionadas com a emissão de certificados de qualificação no SIGO e controlo de entrega (M=6,8; DP=0,60), o controlo da assiduidade e gestão de faltas (M=6,6; DP=0,49) e a supervisão da execução das horas de formação contratadas (M=6,6; DP=0,49) obtiveram as classificações mais elevadas e menor dispersão, o que indica um elevado grau de consenso e um desempenho consistente nestas áreas.

Competências ligadas ao planeamento das ações de formação (M=6,4; DP=0,80) e à gestão de inscrições e seleção de formandos e formadores (M=6,3; DP=0,78) também foram bem avaliadas, refletindo um bom desempenho na organização e coordenação pedagógica.

Por outro lado, competências como o reporte de ocorrências críticas à Direção de Formação (M=5,1; DP=1,04) e a colaboração no levantamento de informações para projetos (M=5,2; DP=0,98) apresentaram médias inferiores e maior dispersão, sugerindo que estas áreas podem beneficiar de melhorias ou serem vistas com maior variabilidade por parte dos avaliadores.

Algumas competências associadas à elaboração de relatórios finais (M=5,7; DP=1,00) e à dinamização da abertura de ações de formação (M=5,5; DP=0,92) apresentam também uma

dispersão mais elevada, apontando para uma perceção menos uniforme e possivelmente refletindo desafios ou diferenças na sua execução.

A avaliação demonstra que, na perspetiva da chefia direta, existe um desempenho globalmente positivo nas competências específicas, com destaque para as áreas de organização e controlo pedagógico, e áreas com maior margem para desenvolvimento, sobretudo na comunicação de ocorrências e envolvimento em processos de planeamento estratégico.

Para se analisar as médias de respostas dos dois instrumentos de avaliação foi necessário a comparação de médias por item, considerando-se 1 a 3,9 desempenho insatisfatório, 4 a 5,9 desempenho aceitável a bom e 6 a 7 desempenho muito bom (Tabela 9).

**Tabela 9.** Comparação de Médias Calculadas.

	<b>CrITÉRIOS a Avaliar</b>	<b>Média da Autoavaliação</b>	<b>Média da Avaliação pela Chefia</b>
1	Disponibilidade	6,2	6,4
2	Responsabilidade	6,9	6,6
3	Dinamismo	6,3	6
4	Integração no local de trabalho	6,5	6,1
5	Eficácia e Eficiência	6,3	5,9
6	Relacionamento Interpessoal	6,6	5,8
7	Autonomia e Iniciativa	6,5	6
8	Proatividade	6,2	6,2
9	Cumprimento de prazos	6,2	6,1
10	Espírito de equipa	6,6	5,9
11	Forma de agir com críticas/sugestões	6,2	5,4
12	Respeito pelos colegas	6,8	5,9
13	Praticidade	6,4	6,1
14	Positividade	6,3	5,3
15	Progressão na aprendizagem	6,5	6,4
16	Capacidade de autoanálise	6,3	5,4
17	Planeamento de ações de formação de acordo com as necessidades identificadas	6	6,4
18	Articulação com os serviços de comunicação para divulgação de ações	5,5	6,1
19	Adequação dos programas de formação às especificidades dos formandos	6	5,6

	<b>CrITÉRIOS a Avaliar</b>	<b>MÉDIA da Autoavaliação</b>	<b>MÉDIA da Avaliação pela Chefia</b>
<b>20</b>	Gestão de inscrições e seleção de formandos e formadores	6,2	6,3
<b>21</b>	Submissão de pedidos de homologação de ações de formação	6	6
<b>22</b>	Verificação da elegibilidade dos formandos no SIGO	6,7	6,5
<b>23</b>	Atualização e organização do DTP	6,4	5,7
<b>24</b>	Identificação de necessidades de recrutamento e proposta de formadores	6,5	6,3
<b>25</b>	Coordenação de reuniões de acompanhamento pedagógico	6,3	5,8
<b>26</b>	Orientação de formadores em conformidade com os requisitos da DGERT	6,2	5,7
<b>27</b>	Acompanhamento de formandos e apoio à recuperação de aprendizagens	6,2	5,4
<b>28</b>	Controlo da assiduidade e gestão de faltas dos formandos	6,4	6,6
<b>29</b>	Supervisionamento da execução das horas de formação contratadas	6,4	6,6
<b>30</b>	Dinamização da abertura de ações de formação	6,7	5,5
<b>31</b>	Fornecimento de materiais de apoio pedagógico aos formandos	6,4	5,7
<b>32</b>	Processamento mensal da assiduidade e monitorização de formadores	6,4	6,5
<b>33</b>	Assegurar a emissão e envio de documentos de despesa para a contabilidade	6,4	6,6
<b>34</b>	Garantia de cumprimento dos horários estabelecidos	6,4	6,7
<b>35</b>	Gestão de conflitos entre formandos e/ou formadores	6,6	5,4
<b>36</b>	Coordenação da logística de materiais e equipamentos	6,4	6,6
<b>37</b>	Resolução de questões pedagógicas e organizativas emergentes	6,3	5,4
<b>38</b>	Realização da avaliação de reação e desempenho das ações	6,1	6,3
<b>39</b>	Elaboração dos relatórios finais de avaliação de ações	5,9	5,7
<b>40</b>	Reporte de ocorrências críticas à Direção de Formação	6	5,1
<b>41</b>	Participação ativa nas reuniões de coordenação pedagógica	6,2	5,3
<b>42</b>	Colaboração no levantamento de informações para projetos	6,2	5,2
<b>43</b>	Emissão de certificados de qualificação no SIGO e controlo de entrega	6,5	6,8

Fonte: Elaboração própria.

A comparação entre as médias da autoavaliação e da avaliação realizada pela chefia direta, conforme apresentado na Tabela 9, mostra que, na maioria dos critérios, as colaboradoras tendem

a atribuir a si próprios uma avaliação ligeiramente superior àquela que recebem da chefia direta. Esta diferença sugere que as colaboradoras têm uma percepção mais positiva do seu desempenho em algumas áreas, como por exemplo a responsabilidade (6,9 na autoavaliação contra 6,6 na avaliação da chefia) e o respeito pelos colegas (6,8 na autoavaliação e 5,9 na avaliação pela chefia). Por outro lado, há também casos em que a chefia direta atribui avaliações iguais ou superiores, como ocorre na proatividade (6,2 em ambas avaliações) e na colaboração no controlo de certificados (6,5 na autoavaliação e 6,8 na avaliação pela chefia).

Estas variações evidenciam a existência de percepções distintas entre colaboradoras e chefia direta relativamente a determinados aspetos do desempenho, o que pode indicar a necessidade de reforçar a comunicação e o alinhamento entre ambas. A análise conjunta destas avaliações constitui um instrumento importante para identificar pontos fortes e áreas que poderão beneficiar de melhorias, contribuindo assim para o desenvolvimento profissional e o aperfeiçoamento da organização.

Entre os aspetos mais positivos destacam-se a responsabilidade, que registou as melhores avaliações, demonstrando um compromisso sólido por parte dos coordenadores. O respeito pelos colegas e a organização de tarefas administrativas, como a verificação dos formandos no SIGO e a emissão de certificados, revelam também um desempenho consistente. A dinamização das ações de formação e o cumprimento dos horários são outros exemplos de práticas eficazes que merecem destaque.

No entanto, algumas áreas requerem maior atenção. A participação nas reuniões de coordenação e a colaboração na recolha de informação para projetos apresentam margem para reforço. A comunicação de ocorrências críticas e a forma de lidar com críticas e sugestões foram igualmente apontadas como aspetos a melhorar, mostrando a necessidade de promover uma maior abertura ao feedback e uma comunicação mais clara. Ainda, a capacidade de autoavaliação e a atitude positiva apresentam diferenças entre as percepções dos colaboradores e da chefia, indicando que devem ser alvo de desenvolvimento. Por fim, a elaboração dos relatórios e a resolução de questões pedagógicas emergentes surgem como áreas que podem ser aperfeiçoadas para uma atuação mais eficaz.

### **5.3. Resposta aos Objetivos Específicos**

Ao longo do estudo, procedeu-se à análise do grau de concretização dos objetivos específicos previamente definidos. Esta análise foi sustentada na comparação entre as médias obtidas na autoavaliação dos coordenadores pedagógicos e nas avaliações realizadas pelas respetivas chefias. Através desta abordagem, procurou-se aferir a adequação do modelo de avaliação implementado e o seu impacto no desempenho dos profissionais avaliados. A Tabela 10 apresenta uma síntese da correspondência entre os objetivos específicos e os resultados observados.

**Tabela 10.** Resposta aos Objetivos Específicos.

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Resposta ao Objetivo Específico</b>
OE <sub>1</sub> : Definir um modelo de avaliação de desempenho que promova objetividade, transparência e equidade na avaliação dos coordenadores pedagógicos.	O modelo aplicado possibilitou uma análise objetiva ao permitir a comparação entre a autoavaliação e a avaliação realizada pela chefia, verificando-se diferenças pouco significativas entre as médias obtidas. Esta proximidade de resultados evidencia uma avaliação coerente e consistente. A definição de critérios claros, mensuráveis e distribuídos por dimensões relevantes do desempenho contribuiu igualmente para reforçar a transparência e a equidade do processo avaliativo.
OE <sub>2</sub> : Assegurar o desempenho profissional dos coordenadores pedagógicos e aumentar a eficiência e eficácia às necessidades organizacionais.	As médias obtidas, majoritariamente superiores a 6, indicam um desempenho positivo por parte dos coordenadores. As competências avaliadas abrangeram tanto aspectos técnicos como comportamentais, revelando uma atuação de forma geral alinhada com as necessidades da organização. Ainda que tenham sido identificadas algumas discrepâncias entre a autoavaliação e a avaliação da chefia, estas não comprometem a eficácia integral, mas antes evidenciam pontos passíveis de melhoria contínua.

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados evidenciam que ambos os objetivos foram alcançados. O modelo de avaliação demonstrou-se eficaz na promoção da objetividade, transparência e equidade, enquanto os dados obtidos refletem um desempenho profissional majoritariamente positivo por parte dos coordenadores pedagógicos. Apesar de se registarem algumas discrepâncias entre as avaliações, essas diferenças não comprometem a consistência do modelo, mas antes revelam áreas de possível aperfeiçoamento. Assim, considera-se que os objetivos delineados no início do estudo foram atingidos de forma satisfatória, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do desempenho em contexto organizacional.

## Conclusões e Recomendações

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho na organização analisada revelou-se uma estratégia eficaz para promover uma maior consciência individual sobre o comportamento profissional, bem como para alinhar os objetivos dos colaboradores com os da estrutura organizacional. Através da autoavaliação e da avaliação pela chefia direta, foi possível recolher dados relevantes que permitiram uma análise cruzada do desempenho individual e coletivo.

Tal como defendido por Rankin e Kleiner (1993), a definição de critérios claros e universalmente reconhecidos contribuiu para a eficácia do processo de avaliação. No contexto estudado, verificou-se a importância de envolver tanto o avaliador como o avaliado na identificação de pontos de melhoria, promovendo a construção conjunta de planos de desenvolvimento ajustados às necessidades específicas de cada colaborador.

A autoavaliação serviu como um momento de reflexão individual, mas também como um instrumento que permitiu identificar percepções sobre o próprio desempenho. Por outro lado, a avaliação pela chefia forneceu um ponto de vista externo, contribuindo para uma visão mais abrangente das competências observadas. A comparação entre ambas evidenciou uma relativa consonância nas médias obtidas, embora com algumas discrepâncias significativas em determinados critérios.

Por exemplo, verificou-se que os colaboradores tendem a classificar-se de forma ligeiramente mais elevada do que a chefia em aspetos como o relacionamento interpessoal, a positividade ou a forma de agir com críticas, onde se registaram diferenças superiores a 0,8 valores. Ainda assim, em outros itens, como a proatividade e o controlo da assiduidade, as médias foram semelhantes ou superiores por parte da chefia, o que indica um reconhecimento claro de competências nestas áreas.

De uma forma geral, a maioria das pontuações situou-se entre os valores 6 e 6,5 numa escala de 1 a 7, o que traduz, numa leitura percentual, um grau de desempenho bastante satisfatório — entre aproximadamente 83% e 92% de aproveitamento. Estes resultados demonstram que os objetivos organizacionais foram globalmente bem comunicados e interiorizados pelos colaboradores.

Contudo, a aplicação do modelo de avaliação de desempenho enfrentou algumas limitações, nomeadamente a ausência de resposta de dois itens por parte dos colaboradores. Esta limitação condicionou a total representatividade dos dados obtidos, ainda que os resultados recolhidos tenham permitido uma análise significativa.

Apesar de ter sido desenvolvido um modelo de avaliação de desempenho simples e adaptado à realidade da organização, o processo de avaliação continua a exigir tempo, dedicação e uma gestão eficaz dos recursos, sendo por isso considerado um desafio contínuo. A avaliação de desempenho, embora complexa, demonstrou ser uma ferramenta ajustável, com impacto direto na melhoria da comunicação interna, na definição de expectativas claras e no reforço das competências individuais.

Por fim, este estudo contribuiu para reforçar a importância de um sistema de avaliação de desempenho estruturado, transparente e ajustado à realidade organizacional, evidenciando o seu valor como instrumento de gestão estratégica dos recursos humanos.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores* (1 ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Caetano, A. (1998). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas* (1 ed.). Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3 ed.). Lisboa: RH Editora.
- Câmara. (2012). *Capital Humano*. Lisboa: Editel.
- Câmara, P. B. (2015). *Manual de gestão e avaliação do desempenho* (2 ed.). Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Consultua, L. (2025). *Regulamento Interno Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda*.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5 ed.). São Paulo: ATLAS.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10 ed.). São Paulo: McGraw Hill.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1999). *Técnicas de Pesquisa* (3 ed.). São Paulo: ATLAS.
- Rankin, G., & Kleiner, B. (1993). *Effective Performance Appraisal: Industrial Management & Data Systems* (Vol. 88).
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e de Capital Humano* (3 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Silva, V. S. (2019). *Avaliação de desempenho: implicações para os colaboradores. Estudo exploratório numa empresa do setor alimentar*. Dissertação, Porto. Obtido em 21 de maio de 2021, de [https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=368401](https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=368401)
- Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personel management: A new approach* (2 ed.). Nova Iorque: Prentice Hall.

## Anexos

### Anexo I - Questionário de Avaliação Desempenho – Funções de Coordenação Pedagógica



#### Questionário de Avaliação Desempenho – Funções de Coordenação Pedagógica

Avalie a importância das seguintes funções para o desempenho da função de Coordenação Pedagógica na Consultua, Ensino e Formação Profissional, Lda., atribuindo uma pontuação de 1 a 7, conforme a escala fornecida.

**1 a 3 – Desempenho insatisfatório;**

**4 a 5 – Desempenho aceitável a bom;**

**6 a 7 – Desempenho muito bom.**

1. Planear ações de formação de acordo com as necessidades dos Centros Qualifica, empresas e parceiros, em articulação com o Gestor de Projeto.

1  2  3  4  5  6  7

2. Adequar os programas das ações aos grupos de participantes.

1  2  3  4  5  6  7

3. Divulgar as ações do projeto de acordo com os procedimentos descritos na respetiva Instrução de Trabalho.

1  2  3  4  5  6  7

4. Assegurar a inscrição dos formandos e formadores e posteriormente selecionar formandos elegíveis, conforme as diferentes tipologias de projeto.

1  2  3  4  5  6  7

5. Realizar os pedidos de homologação às entidades competentes para as ações de formação homologadas.

1  2  3  4  5  6  7

6. Verificar as condições de elegibilidade para a frequência das unidades de formação de curta duração (UFCD's) no SIGO.

1  2  3  4  5  6  7

7. Inscrever e confirmar os formandos na ação de formação no (SGF-F), fazendo o registo das suas informações pessoais, profissionais e académicas.

1  2  3  4  5  6  7

8. Criar e manter atualizado o DTP (Dossiê Técnico Pedagógico), garantindo a sua acessibilidade digital e física.

1  2  3  4  5  6  7

9. Identificar as necessidades de recrutamento de formadores e propor candidatos ao Gestor de Formação.

1  2  3  4  5  6  7

10. Liderar e coordenar reuniões de preparação e acompanhamento das ações junto de formadores e formandos.

1  2  3  4  5  6  7

11. Orientar os formadores no cumprimento das regras pedagógicas segundo os requisitos da DGERT.

1  2  3  4  5  6  7

12. Acompanhar formandos e formadores ao longo da execução do projeto, garantindo o seu desempenho.

1  2  3  4  5  6  7

13. Controlar a assiduidade dos formandos e assegurar a justificação de faltas.

1  2  3  4  5  6  7

14. Garantir e supervisionar a execução das horas de formação contratualizadas a ministrar pelo formador.

1  2  3  4  5  6  7

15. Dinamizar a abertura das ações de formação, de forma informada e documentada, apresentando os diferentes intervenientes, programas de cofinanciamento (se aplicável), tipologia,

objetivos da formação, cronograma, direitos e deveres e acesso ao Regulamento Interno da Atividade Formativa.

1  2  3  4  5  6  7

16. Assegurar o fornecimento de materiais de apoio aos formandos (ex.: fotocópias, recursos pedagógicos).

1  2  3  4  5  6  7

17. Processar a assiduidade mensal dos formandos e horas de monitoragem dos formadores, encaminhando os documentos necessários para a contabilidade.

1  2  3  4  5  6  7

18. Assegurar a emissão de faturas relativas a bens e serviços utilizados nas ações de formação e enviá-las à contabilidade.

1  2  3  4  5  6  7

19. Assegurar o cumprimento dos horários pelos formandos e formadores, garantindo a sua pontualidade.

1  2  3  4  5  6  7

20. Gerir conflitos junto de formandos e/ou formadores de forma eficaz e diplomática.

1  2  3  4  5  6  7

21. Gerir e articular a logística de notas de encomenda (recursos e equipamentos necessários) com o Gestor de Projeto.

1  2  3  4  5  6  7

22. Solucionar questões pedagógicas e organizativas que surgem durante as ações de formação.

1  2  3  4  5  6  7

23. Realizar a avaliação de reação e desempenho das ações junto dos formandos, formadores e coordenador, registando-a no SGF\_F.

1  2  3  4  5  6  7

24. Tratar os dados resultantes da avaliação de reação e desempenho das ações para a elaboração dos Relatórios de Avaliação Final das Ações, apontando possíveis ações de melhoria a apresentar ao Gestor de Formação.

1  2  3  4  5  6  7

25. Reportar ao Gestor de Formação ocorrências de prioridade crítica que tenham efeitos diretos na prática técnico-pedagógica da entidade.

1  2  3  4  5  6  7

26. Participar ativa e criticamente nas reuniões de coordenação pedagógica, lideradas pelo Gestor de Formação, propondo ações de melhoria contínua ao nível dos procedimentos, dos modelos em vigor e da sua aplicação.

1  2  3  4  5  6  7

27. Colaborar com o Gestor de Projeto no levantamento de informações para reportar a execução física do projeto no balcão dos fundos.

1  2  3  4  5  6  7

28. Emitir certificados de qualificação no SIGO e enviar para a Direção assinar

1  2  3  4  5  6  7

29. Assegurar a entrega dos certificados aos formandos garantindo o controlo dessa entrega até 30 dias após o término da ação.

1  2  3  4  5  6  7

**Comentários adicionais:**

No caso da Consultua a divulgação dos cursos não está a cargo do coordenador, no entanto, é este que assegura a articulação com os serviços de comunicação para efetuar a divulgação das ações.

No caso do desempenho dos formandos, o responsável será o formador e não o coordenador. No entanto, cabe ao coordenador o acompanhamento dos formandos para propor ao formador planos de recuperação de aprendizagens, quer por faltas quer por dificuldade de aprendizagens dos formandos.

*Rita Fernandes*

## Anexo II - Avaliação de desempenho pela chefia direta



### Avaliação de Desempenho na Função de Coordenação Pedagógica na Consultua – Ensino e Formação Profissional, Lda.

A avaliação deverá ser realizada com base na seguinte escala:

- 1 a 3 – Desempenho insatisfatório;**
- 4 a 5 – Desempenho aceitável a bom;**
- 6 a 7 – Desempenho muito bom.**

Tipo de Avaliação de Desempenho

Avaliação de desempenho pela chefia direta

Coordenador Pedagógico

- Judite Silva [ ]
- Carla Neves [ ]
- Paula Simões [ ]
- Paula Pimentel [ ]
- Daniela Múrias [ ]
- Elsa Bastos [ ]
- Dina Faria [ ]
- Sónia Almeida [ ]
- Cristina Veiga [ ]
- Íria Ferreira [ ]

#### Competências Transversais

1. Disponibilidade

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

2. Responsabilidade

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

3. Dinamismo

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

4. Integração no local de trabalho

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

5. Eficácia e Eficiência

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

6. Relacionamento Interpessoal

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

7. Autonomia e Iniciativa

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

8. Proatividade

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

9. Cumprimento de prazos

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

10. Espírito de equipa

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

11. Forma de agir com críticas/sugestões

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

12. Respeito pelos colegas

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

13. Praticidade

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

14. Positividade

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

15. Progressão na aprendizagem

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

16. Capacidade de autoanálise

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

**Competências Específicas**

17. Planeamento de ações de formação de acordo com as necessidades identificadas

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

18. Articulação com os serviços de comunicação para divulgação de ações  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
19. Adequação dos programas de formação às especificidades dos formandos  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
20. Gestão de inscrições e seleção de formandos e formadores  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
21. Submissão de pedidos de homologação de ações de formação  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
22. Verificação da elegibilidade dos formandos no SIGO  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
23. Atualização e organização do Dossiê Técnico Pedagógico (DTP)  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
24. Identificação de necessidades de recrutamento e proposta de formadores  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
25. Coordenação de reuniões de acompanhamento pedagógico  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
26. Orientação de formadores em conformidade com os requisitos da DGERT  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
27. Acompanhamento de formandos e apoio à recuperação de aprendizagens  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
28. Controlo da assiduidade e gestão de faltas dos formandos  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
29. Supervisionamento da execução das horas de formação contratadas  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
30. Dinamização da abertura de ações de formação  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
31. Fornecimento de materiais de apoio pedagógico aos formandos  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
32. Processamento mensal da assiduidade e monitorização de formadores  
1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

33. Assegurar a emissão e envio de documentos de despesa para a contabilidade

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

34. Garantia de cumprimento dos horários estabelecidos

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

35. Gestão de conflitos entre formandos e/ou formadores

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

36. Coordenação da logística de materiais e equipamentos

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

37. Resolução de questões pedagógicas e organizativas emergentes

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

38. Realização da avaliação de reação e desempenho das ações

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

39. Elaboração dos relatórios finais de avaliação de ações

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

40. Reporte de ocorrências críticas à Direção de Formação

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

41. Participação ativa nas reuniões de coordenação pedagógica

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

42. Colaboração no levantamento de informações para projetos

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

43. Emissão de certificados de qualificação no SIGO e controlo de entrega

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

### **Comentários Finais**

44. Espaço destinado à introdução de observações relevantes sobre o desempenho global, aspetos positivos identificados e eventuais sugestões de carácter geral.

45. Indique propostas de medidas corretivas ou ações de desenvolvimento que visem a melhoria contínua do desempenho profissional, alinhadas com os objetivos da função.

## Anexo III - Autoavaliação de desempenho



### Autoavaliação de Desempenho na Função de Coordenação Pedagógica na Consultua – Ensino e Formação Profissional, Lda.

A avaliação deverá ser realizada com base na seguinte escala:

- 1 a 3 – Desempenho insatisfatório;**
- 4 a 5 – Desempenho aceitável a bom;**
- 6 a 7 – Desempenho muito bom.**

Coordenador Pedagógico

Judite Silva [ ]  
Carla Neves [ ]  
Paula Simões [ ]  
Paula Pimentel [ ]  
Daniela Múrias [ ]  
Elsa Bastos [ ]  
Dina Faria [ ]  
Sónia Almeida [ ]  
Cristina Veiga [ ]  
Íria Ferreira [ ]

#### Competências Transversais

1. Disponibilidade

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

2. Responsabilidade

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

3. Dinamismo

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

4. Integração no local de trabalho

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

5. Eficácia e Eficiência

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

6. Relacionamento Interpessoal

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

7. Autonomia e Iniciativa

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

8. Proatividade

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

9. Cumprimento de prazos

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

10. Espírito de equipa

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

11. Forma de agir com críticas/sugestões

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

12. Respeito pelos colegas

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

13. Praticidade

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

14. Positividade

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

15. Progressão na aprendizagem

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

16. Capacidade de autoanálise

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

**Competências Específicas**

17. Planeamento de ações de formação de acordo com as necessidades identificadas

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

18. Articulação com os serviços de comunicação para divulgação de ações

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

19. Adequação dos programas de formação às especificidades dos formandos

- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
20. Gestão de inscrições e seleção de formandos e formadores
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
21. Submissão de pedidos de homologação de ações de formação
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
22. Verificação da elegibilidade dos formandos no SIGO
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
23. Atualização e organização do Dossiê Técnico Pedagógico (DTP)
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
24. Identificação de necessidades de recrutamento e proposta de formadores
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
25. Coordenação de reuniões de acompanhamento pedagógico
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
26. Orientação de formadores em conformidade com os requisitos da DGERT
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
27. Acompanhamento de formandos e apoio à recuperação de aprendizagens
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
28. Controlo da assiduidade e gestão de faltas dos formandos
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
29. Supervisionamento da execução das horas de formação contratadas
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
30. Dinamização da abertura de ações de formação
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
31. Fornecimento de materiais de apoio pedagógico aos formandos
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
32. Processamento mensal da assiduidade e monitorização de formadores
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
33. Assegurar a emissão e envio de documentos de despesa para a contabilidade
- 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]
34. Garantia de cumprimento dos horários estabelecidos

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

35. Gestão de conflitos entre formandos e/ou formadores

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

36. Coordenação da logística de materiais e equipamentos

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

37. Resolução de questões pedagógicas e organizativas emergentes

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

38. Realização da avaliação de reação e desempenho das ações

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

39. Elaboração dos relatórios finais de avaliação de ações

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

40. Reporte de ocorrências críticas à Direção de Formação

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

41. Participação ativa nas reuniões de coordenação pedagógica

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

42. Colaboração no levantamento de informações para projetos

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

43. Emissão de certificados de qualificação no SIGO e controlo de entrega

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ] 7 [ ]

### **Comentários Finais**

44. Espaço destinado à introdução de observações relevantes sobre o desempenho global, aspetos positivos identificados e eventuais sugestões de carácter geral.

45. Indique propostas de medidas corretivas ou ações de desenvolvimento que visem a melhoria contínua do desempenho profissional, alinhadas com os objetivos da função.