



## **Conceção de um Modelo para Implementação de Avaliação de Desempenho numa IPSS**

**O caso do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão**

**Cláudia Marisa Gonçalves**

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

**Orientada por Professor Doutor António Jorge Silva Trindade Duarte e Professor Vítor Fernando Silva Simões Alves**

Bragança, Outubro de 2014





## **Conceção de um Modelo para Implementação de Avaliação de Desempenho numa IPSS**

**O caso do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão**

**Cláudia Marisa Gonçalves**

**Orientada por Professor Doutor António Jorge Silva Trindade Duarte e Professor Vítor  
Fernando Silva Simões Alves**

Bragança, Outubro de 2014



## **RESUMO**

As Instituições Particulares de Solidariedade Social, adiante designadas por IPSS, são entidades constituídas por iniciativa de particulares e sem finalidade lucrativa com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos. Este setor de atividade ocupa um lugar central na governação, na generalidade das sociedades contemporâneas. No entanto, as novas exigências de competitividade impõem também às IPSS uma reestruturação dos processos de gestão, de forma a ser possível alinhar a missão institucional com o nível de desempenho esperado.

Este projeto de investigação apresenta a conceção e o desenvolvimento de um Modelo de Avaliação de Desempenho do Pessoal do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão que permita adequar o desempenho individual às exigências funcionais e da Instituição.

Sendo o estudo desenvolvido em contexto real de trabalho, procurou determinar quais as linhas orientadoras para dar resposta à questão de investigação, delimitando a importância da análise do trabalho incluindo a observação e descrição detalhada de funções, bem como o processo de definição de objetivos e competências. Neste sentido, ao longo da investigação foi mantida uma abordagem metodológica de natureza qualitativa que permitiu a conceção de um Modelo de Avaliação de Desempenho que engloba um Quadro de Análise Funcional de Tarefas, os Modelos de Questionários de Avaliação (auto e heteroavaliação) e o Modelo de Regulamento Interno de Avaliação de Desempenho para a Instituição.

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

## **RESUMEN**

Las instituciones particulares de solidaridad social, adelante designadas por IPSS, son entidades constituidas por iniciativa de particulares y sin finalidad lucrativa con el propósito de dar expresión organizada al deber moral de solidaridad y de justicia entre los individuos. Este sector de actividad ocupa un lugar central en la gobernación, en general de las sociedades contemporáneas. Aún así, las nuevas exigencias de competitividad imponen también a las IPSS una reestructuración de los procesos de gestión, de manera que sea posible alinear la misión institucional con el nivel de desempeño esperado.

Este proyecto de investigación presenta la concepción y el desenvolvimiento de un Modelo de Evaluación de Desempeño del Personal del Centro Social e Parroquial São Mamede de Agrochão que permita adecuar el desempeño individual a las exigencias funcionales y de la Institución.

Siendo el estudio desenvuelto en el contexto real de trabajo, buscó determinar cuales las líneas orientadoras para dar respuesta a la cuestión de investigación, delineando la importancia del análisis del trabajo incluyendo la observación y descripción detallada de funciones, bien como el proceso de definición de objetivos y competencias. En este sentido, a lo largo de la investigación fue mantenido un abordaje metodológico de naturaleza cualitativa que permitió la concepción de un Modelo de Evaluación de Desempeño que engloba un Cuadro de Análisis Funcional de Tareas, los Modelos de Cuestionarios de Evaluación (auto evaluación y evaluación hecha por los superiores) y el Modelo de Regulación Interno de Evaluación de Desempeño para la Institución.

**Palabras Clave:** Evaluación de Desempeño, Institución, Colaboradores, Calidad.

## **ABSTRACT**

The Private Social Welfare Organizations, forward named as PSSI, are entities built by individual initiative without a profitable aim but with the purpose of giving an organized expression to the moral duties of solidarity and justice between people. This activity sector holds a main place at government in most of the contemporaneous societies. Even though, the new competitiveness demands establish, also to PSSI, a restructuration of administration processes so that it is possible to equal the institutional mission with the expected performance level.

This investigation project puts on view the conception and development of a Personnel Performance Evaluation Model of Centro Social e Paroquial de São Mamede de Agrochão that enables to adapt the individual performance to the functional demands and to the institution ones.

Having been developed in a real work context, it has attempted to stipulate the guiding lines to answer the investigation question by bounding the importance of the work analysis, including the observation and the detailed description of the functions as well as the process of definition of objectives and abilities. In this way, throughout the investigation, it was maintained a methodological approach of qualitative nature that allowed the conception of a Performance Assessment Model that includes a Job Contents Analysis Charts, the Evaluation Questionnaires Templates (self and hetero-assessment) and a draft of the organization's Performance Evaluation Internal Regulations.

**Key words:** Performance Assessment, Institution, Staff, Quality.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Professor Doutor António Jorge Silva Trindade Duarte e ao Professor Vítor Fernando Silva Simões Alves pela orientação, estímulo e confiança que depositaram no meu trabalho e pelos sábios conselhos que me fizeram pensar e ir mais longe.

Agradeço à Direção do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão, nas pessoas de Padre Paulo Amílcar Lourenço Pimparel, António Benjamim Mascarenhas e Maria da Graça Vaz Afonso, por me terem dado a oportunidade de realizar este trabalho na Instituição.

## **LISTA DE ABREVIATURAS / SIGLAS**

**CSPSMA** – Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão

**EFQM** – European Foundation for Quality Management

**HACCP** – Hazard Analysis and Critical Control Point

**IPSS** - Instituição Particular de Solidariedade Social

**IPQ** – Instituto Português da Qualidade

**MGQRS** - Manual de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais

**Modelo** – Modelo de Avaliação da Qualidade

**MQADP** – Modelo de Questionário de Avaliação de Desempenho do Pessoal

**MRISAD** – Modelo de Regulamento Interno do Sistema de Avaliação de Desempenho

**PAISS** – Plano de Ação do Instituto de Solidariedade Social

**ProDeR** – Programa de Desenvolvimento Rural

**PILAR** – Programa Idosos em Lar

**SIADAP** – Sistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade

**QAFT** – Quadro de Análise Funcional de Tarefas

## ÍNDICE

Resumo .....	I
Resumen .....	II
Abstract.....	III
Agradecimentos .....	IV
Lista de Abreviaturas / Siglas.....	V
Índice.....	VI
Índice de figuras .....	VIII
Índice de tabelas .....	VIII
Índice de anexos .....	IX
Introdução .....	1
Capítulo I – Revisão da literatura.....	4
1.1 Conceito de Desempenho .....	4
1.2 Gestão de Desempenho .....	5
1.3 Comportamento Organizacional.....	6
1.4 Avaliação de Desempenho .....	8
1.5 Sistemas de Avaliação de Desempenho .....	9
1.5.1 Princípios Psicométricos da Avaliação.....	13
1.5.2 Instrumentos de Avaliação de Desempenho.....	15
1.6 Metodologias para Implementar a Avaliação de Desempenho .....	19
Capítulo II – Gestão da qualidade no contexto das IPSS .....	22
2.1 Modelo de Gestão da Qualidade .....	22
2.2 Norma NP EN ISO 9001:2000 e Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management.....	26
Capítulo III – Enquadramento Institucional e Caracterização da Instituição de Acolhimento	32
3.1 Instituto da Solidariedade e Segurança Social.....	32
3.2 Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	34
3.3 Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão.....	35

3.3.1 Fases da evolução da Instituição.....	35
3.3.2 Respostas Sociais disponibilizadas pelo CSPSMA .....	36
3.3.3 Principais projetos e parcerias .....	37
3.3.4 Estrutura orgânica da Instituição .....	38
3.3.5 Recursos Humanos e sua Gestão .....	40
Capítulo IV – Aplicação Prática .....	44
4.1 Desenvolvimento prático do Modelo de Avaliação de Desempenho .....	44
4.1.1 Metodologia utilizada.....	44
4.1.2 Recolha de dados .....	45
4.2 Proposta de Modelo de Avaliação de Desempenho .....	47
4.2.1 Descrição de objetivos .....	48
4.2.2 Descrição de competências.....	52
4.2.3 Instrumentos de avaliação.....	53
4.2.3.1 Modelo de Regulamento Interno do Sistema de Avaliação de Desempenho.....	54
Conclusões .....	56
Bibliografia .....	61
ANEXOS.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Representação do Modelo do Iceberg de Competências de Spencer & Spencer (1993).....	11
Figura 2 - Modelo explicativo dos Conceitos Fundamentais da Excelência (EFQM, 1999 - 2003).....	249
Figura 3 - Modelo de Excelência da EFQM (EFQM, 1999 – 2003).....	30
Figura 4 - Organograma do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão.....	309

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Respostas Sociais do Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social	24
Tabela 2 - Número de colaboradores por grupo etário	41
Tabela 3 – Distribuição dos colaboradores por antiguidade.....	41
Tabela 4 - Índice de anexos correspondentes a cada categoria profissional	53
Tabela 5 - Organização do Modelo de Regulamento Interno do Sistema de Avaliação de Desempenho do Pessoal do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão	55

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I - QUADRO DE ANÁLISE FUNCIONAL DE TAREFAS .....	70
ANEXO II – MQADP DO CSPSMA – Ajudante de ação direta.....	90
ANEXO III – MQADP DO CSPSMA – Ajudante de cozinha .....	102
ANEXO IV - MQADP DO CSPSMA – Animador sociocultural .....	114
ANEXO V – MQADP DO CSPSMA – Chefe de escritório.....	126
ANEXO VI – MQADP DO CSPSMA – Cozinheiro .....	138
ANEXO VII – MQADP DO CSPSMA – Diretor de serviços / técnico .....	150
ANEXO VIII – MQADP DO CSPSMA – Enfermeiro.....	162
ANEXO IX – MQADP DO CSPSMA – Fisioterapeuta.....	174
ANEXO X – MQADP DO CSPSMA – Trabalhador auxiliar.....	186
ANEXO XI – MRISADP DO CSPSMA .....	198



## INTRODUÇÃO

O presente trabalho diz respeito ao Projeto de Conceção de um Sistema de Avaliação de Desempenho no Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão, uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) sediada no concelho de Vinhais, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas, lecionado na Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Bragança.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social têm um papel fundamental na nossa sociedade uma vez que têm por finalidade o exercício da ação social na prevenção e apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana. Estas entidades, sem fins lucrativos, são criadas com o objetivo de ajudar as pessoas da comunidade a superar as dificuldades e para o conseguir têm de efetuar a gestão dos recursos humanos a ela afetos, sendo também estes os únicos parceiros capazes de as levar ao sucesso.

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos, a gestão do desempenho tem sido redutoramente limitada à avaliação de desempenho, partindo do princípio que o nível de desempenho da organização está dependente da soma dos desempenhos individuais de todos os colaboradores, colocando de fora o efeito dos contextos interno e externo da organização, ou seja, a influência “das tecnologias, da estrutura organizacional, dos processos e postos de trabalho no desempenho da organização” (Cunha., et al., 2010 , p. 493). Deduz-se, portanto, que a gestão do desempenho afeta a melhoria de processos e, conseqüentemente, o resultado do trabalho de todos os colaboradores, com vista à obtenção dos resultados esperados.

A gestão do desempenho deve ser entendida como um “processo determinante, por ser fundamental para garantir a viabilidade organizacional, uma vez que é através daquela prática que se obtém uma avaliação relativamente aos resultados esperados” (Bititci, Allan, & Liam, 1997, p. 522), estando este sintonizados com a estratégia organizacional e conseqüentemente com os objetivos. Tal prática deverá estar ancorada num eficaz sistema de comunicação (o próprio modelo de avaliação) baseado em fatores como estrutura e cultura organizacionais, âmbito de responsabilidades e utilização de canais de informação.

Relativamente à validação da avaliação do desempenho e segundo Caetano (2008b) é importante ressaltar que, historicamente, a técnica de avaliação está associada a “contextos organizacionais caracterizados por culturas burocráticas e fortemente hierarquizadas” (p.21), onde os colaboradores são entendidos como principais responsáveis pelo nível de desempenho demonstrado. No entanto, na sequência da evolução quanto à abordagem sistémica das

organizações, evidenciou-se o facto de que, o “desempenho dos empregados numa organização está dependente do próprio sistema organizativo e de trabalho de que eles fazem parte” (Caetano, 2008b, p. 21), sendo que, a este respeito, as recentes preocupações pela implementação de normas da qualidade total vieram promover a predominância dos fatores do sistema sobre o desempenho e a qualidade do trabalho, em alguns indicadores como a satisfação dos clientes e dos colaboradores, entre outros.

Um fator comum diz respeito à mudança de expectativas por parte do cliente, tendo em conta o contexto em que as organizações atuam, e que nesse sentido deverão reorientar as suas práticas de gestão, no sentido de uma melhor, adequada e correta utilização dos recursos disponíveis, de acordo com as expectativas dos consumidores (clientes/utentes), ressaltando ainda que os modelos de avaliação deverão ser organizados de acordo com fatores sistémicos tais como, a estrutura e a estratégia organizacional, os métodos e procedimentos, os objetivos e as consequências da avaliação, como base importante para garantir sucesso institucional.

Assim, numa época em que o foco do cliente se centra na qualidade dos serviços/bens disponibilizados, o capital humano é considerado determinante e a mensuração do conhecimento individual configura “uma necessidade emergente da gestão estratégica de recursos humanos” (Gordo, 2010, p. 5) que procura “compatibilizar a noção de recurso (com o qual se dá corpo a um plano estratégico) e a noção de pessoa (cuja inteligência, afetos e estrutura emocional devem ser mobilizadas), potenciando ambos” (Lopes, 2012, p. 60).

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2010), num contexto em transformação, as “organizações estão obrigadas a um grande esforço de adaptação às mudanças da envolvente, passando obrigatoriamente por uma gestão de recursos humanos que, respondendo aos novos desafios que lhe são colocados pelo contexto económico atual, funcione como dinamizadora de desenvolvimento organizacional” (p.37). Estão, desta forma, criadas expectativas quanto à gestão de recursos humanos, no que respeita ao apoio participativo na gestão das pessoas, em parceria com os gestores de linha, no sentido da concretização dos objetivos desejados.

Assim, e de acordo com Rodrigues (2011), à medida que os Estados foram deixando de controlar as relações comerciais na ótica de que o mercado se autorregule, a força dos consumidores passou a ser a pedra de toque da qualidade da gestão moderna, pelo que as organizações foram forçadas a reorientar a sua ação, reequacionando a estratégia de fora para dentro, ou seja, aprendendo a valorizar a forma e o conteúdo da sua comunicação com o interior e o exterior.

Neste sentido, a avaliação de desempenho é realizada por muitas Organizações com uma multiplicidade de propósitos desde apoiar decisões administrativas, passando pela qualidade dos serviços e até como incremento do desempenho e desenvolvimento profissional. Como tal, deveria ser uma preocupação constante na direção da promoção do desenvolvimento, de forma a garantir a qualidade do desempenho dos profissionais e por consequência dos serviços prestados. Torna-se pois, essencial a promoção de ações que reúnam o desenvolvimento profissional com objetivos da organização, utilizando métodos que orientem o desempenho profissional para a obtenção de melhores resultados.

O presente trabalho tem como objetivo fazer a aplicação das boas práticas de gestão de recursos humanos nesta Instituição e perspetivar de que forma estas contribuem para a melhoria do desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, da Instituição.

No sentido de desenvolver este projeto, foi essencial estabelecer uma questão de investigação que permitisse orientar o processo de investigação:

Qual o modelo de avaliação de desempenho que melhor se enquadra e contribui para a gestão dos recursos humanos do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão?

Para responder a este desafio, foi necessário pesquisar sobre o estado da arte, estando esse trabalho vertido no capítulo I onde se faz uma revisão da literatura e se expõem os conceitos e as metodologias mais utilizadas na avaliação de desempenho.

Uma vez que a avaliação de desempenho faz parte integrante da gestão da qualidade, foi também feita uma pesquisa sobre o tema no contexto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, que se pode consultar no capítulo II.

No capítulo III faz-se o enquadramento institucional e a caracterização da instituição de acolhimento, fazendo referência aos normativos e regulamentos aplicados e a descrição da Instituição.

O capítulo IV é referente à parte mais prática do trabalho, sendo descritas as várias etapas necessárias para a construção de um modelo de avaliação de desempenho, bem como a metodologia utilizada e os métodos de recolha de dados. Ainda no mesmo capítulo é descrita a composição do sistema de medição de desempenho proposto.

Por último são apresentadas as conclusões alcançadas com este estudo, as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo pretendem esclarecer-se aspetos considerados fulcrais para a compreensão dos conceitos e técnicas associadas à Avaliação de Desempenho. Referir-se-á também a importância da elaboração de um sistema de medição de desempenho adequado, bem como as principais estratégias utilizadas, as fontes de avaliação e as características que tornam o sistema de avaliação de desempenho uma ferramenta importante para a gestão de organizações.

### 1.1 Conceito de Desempenho

Uma pesquisa no dicionário (Dicionário de Língua Portuguesa, 2013) demonstra que o conceito de desempenho assume várias interpretações conforme o contexto onde é aplicado. Deste modo, salientam-se os seguintes: “cumprimento de obrigação ou tarefa”; “modo de agir ou de se comportar”; “grau de eficiência no cumprimento de determinada função”. Assim, percebe-se que o desempenho pode assumir várias dimensões, podendo estas ser comportamentais ou estar direcionadas para a concretização prática.

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

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

## 1.2 Gestão de Desempenho

Com o aumento da globalização e competitividade do mercado de trabalho, as organizações procuram um aumento significativo de eficiência, com metas mais altas e com um número de colaboradores e tempo de realização das tarefas reduzido. Deste modo, sentiram a necessidade de ir além de modelos simplistas de avaliação de desempenho.

Assim, e de acordo com Camara (2012), a gestão de desempenho pretende “eliminar ou minimizar a subjetividade da avaliação através da adoção da gestão por objetivos que são discutidos e acordados com o colaborador no início do ano” (p.10), de forma a promover uma cultura de melhoria contínua nas organizações. O mesmo autor defende ainda, que possibilita “validar as metodologias de recrutamento e seleção utilizadas” (p.13) e possui “especial impacto na gestão da formação, das recompensas e das carreiras” (p.13). Igualmente, Brudan (2010) defende que a gestão de desempenho “requer mais do que medir e informar de forma isolada” (p.10), abrangendo processos como: a definição de estratégia, avaliação de desempenho e implementação de planos de formação.

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

O termo “gestão”, por si só, já evidencia a aplicação de um processo de avaliação por forma a fazer o acompanhamento e planeamento, permitindo a revisão de estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros (Brandão e Guimarães, 2001). Na mesma linha de pensamento surge Souza (2005), que considera o desempenho humano como sendo o resultado da “influência e da dinâmica de variáveis distintas, como cultura, clima organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências, atitudes, modo de gerenciamento do processo produtivo, motivação, entre outras” (p. 204). O autor relata ainda a gestão de desempenho como sendo um sistema de informação abrangente e contínuo, com uma perspetiva organizada e interessada na produção do conhecimento e na relação do homem com o seu trabalho. Kapfenberger (2007) salienta que, antes, a gestão de desempenho era “representada por métodos, tarefas, técnicas e estrutura física” sendo que, atualmente “passou para as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e experiências” Estes atributos passaram “a ser mais valorizados e utilizados estrategicamente como vantagem competitiva” (pp.24-27).

Contudo, para Souza (2005), “O conceito de desempenho sofreu diversas mudanças ao longo do tempo devido às transformações socioeconômicas mas, a sua essência é mantida, o objetivo é alcançar o resultado esperado” (p.201).

### **1.3 Comportamento Organizacional**

Os comportamentos humanos nas organizações são um importante campo de estudo e oportunidade para o crescimento. A sua natureza interdisciplinar integra as ciências comportamentais e sociais, principalmente no relacionamento entre as pessoas e as organizações. Camara, et al. (2010) explicam o comportamento organizacional com base numa cultura organizacional integradora, pois “existem culturas próprias de cada grupo profissional, mas essas culturas específicas são sustentadas pela cultura geral da organização, pelo seu nível mais profundo, a sua identidade” (p.51). Nesta perspectiva, toda a política de gestão de recursos humanos tem que ser integrada nos pressupostos estratégicos, na missão e nos valores da organização, permitindo que, na prática, se consiga gerir a cultura de forma eficaz. É necessário que “essa política estimule e premeie determinados padrões de comportamento e de atuação funcional e que seja congruente garantindo que seja uma política de sucesso valorizada por parte dos funcionários consolidando”, simultaneamente, “um conjunto de pressupostos definidores do que é a organização, o que se espera dela e dos seus colaboradores atuando assim ao nível da cultura organizacional” (p.51).

Em termos organizacionais, o comportamento é motivado por um conjunto de necessidades variáveis e em constante mudança, o que tem levado a vários estudos.

Motivar e coordenar as pessoas para alcançar os objetivos da organização torna-se uma tarefa árdua. Apesar de se saber que uma fatia significativa do orçamento das organizações é dirigido para a remuneração do pessoal, importa ainda, como refere Carvalho, Marcelino, Barreiros, & Lourenço (2002), que “dos resultados esperados do desempenho das pessoas, para além da produtividade, pode-se enfatizar a qualidade de vida no trabalho. Espera-se que os recursos humanos (...) sejam impulsionadores da satisfação dos colaboradores e clientes e não origem custos de estrutura desnecessários” (p.34). Aspectos como a motivação e desenvolvimento de competências, espírito de cooperação, gestão do conhecimento, o reconhecimento dos funcionários, a excelência de serviço ao utente, mas também, a gestão eficiente de recursos humanos, otimizando os custos, devem ser tidos em consideração pelas organizações.

As organizações, são para Chiavenato (2002) “unidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos” (p.31). Por sua vez Sousa (1996) defende

que uma organização é “um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua atuação determinados objetivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objetivos e, concomitantemente, possuidores de objetivos próprios” (p.18). À medida que as organizações crescem, na opinião de Frederico e Leitão (1999), “tornam-se muito complexas o que determina o aparecimento de estruturas com vários níveis e permite a consecução dos objetivos de forma mais eficiente, dado que facilita o planeamento mais adequado e o controlo mais direto” (p.32). Para que tal se verifique e, para que as organizações estejam aptas a responder às solicitações que lhe são exigidas, os objetivos, a estratégia organizacional e o comportamento dos gestores e colaboradores devem ser o “interesse comum”.

Um aspeto essencial para o sucesso da avaliação de desempenho é o modo como os colaboradores percecionam este processo. Vários trabalhos demonstram que a satisfação e aceitação do sistema de avaliação estão relacionadas com a eficácia do mesmo. Segundo Selvarajan e Cloniger (2012) as reações dos colaboradores à avaliação em termos de justiça, precisão e satisfação são elementos essenciais da eficácia de avaliação, uma vez que essas reações podem motivar a melhoria do próprio desempenho. A justiça do sistema de avaliação é, deste modo, um aspeto crucial pois vai determinar o seu posicionamento face ao mesmo no que respeita ao compromisso organizacional, ao envolvimento e aos comportamentos (Sotomayor, 2006).

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

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

## 1.4 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho surgiu da necessidade das empresas ou organizações verificarem a eficiência dos colaboradores em realizar as tarefas a eles incumbidas.

Segundo Pontes (2008), “A avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados esperados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos” (p.26). O mesmo se pode verificar quando Camara (2012), afirma que “avaliar o desempenho significa fazer uma apreciação acerca da atuação de um colaborador, no passado, com o intuito de o premiar ou punir” (p.9). Chiavenato, (1999) argumenta que “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial desenvolvimento” (p.189). Na mesma linha de pensamento, Caetano (2008b), defende que no cotidiano organizacional, a avaliação de desempenho está relacionada com o julgamento das ações dos colaboradores, centrando-se “na apreciação formal e sistemática, relativa a um determinado período de tempo, do desempenho das pessoas nas funções pelas quais são responsáveis” (p.28). Todavia, o mesmo autor explica que avaliar o desempenho não se trata apenas e só, de apreciar determinada atuação, mas sim de um “ processo em que se procura identificar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torna-lo congruente com os objetivos da organização” (p.28).

Sendo que a avaliação de desempenho pretende identificar e medir ações que os profissionais realizaram ao longo de um determinado período de tempo e estabelecer um contrato com os mesmos, referente aos resultados perseguidos pela organização, importa ainda salientar que, de acordo com Chiavenato (2008), “este método constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações” (p.241).

Bergamini e Beraldo (2008) salientam que “avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam”. Importa então definir “ambiente” ou “cultura organizacional” (p.31), que, para Chiavenato (2004) representa as normas informais, e não escritas, que direcionam o comportamento dos membros de uma organização no seu dia-a-dia e que orientam as suas ações para a obtenção dos objetivos organizacionais. O tema da cultura organizacional não é fácil nem consensual no que concerne

a definições, pois aquela varia com as metodologias de abordagem e com a forma de operacionalizar o conceito. No entanto, Neves (2001, citado por Martins, 2013) refere um conjunto de características associadas ao conceito. São elas “a estrutura comum e partilhada por um conjunto de pessoas, socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais, em que o núcleo base é constituído por valores que fornecem às pessoas regras e normas orientadoras do funcionamento organizacional e com influência direta e indireta no desempenho organizacional contribuindo para a definição da identidade organizacional” (p. 10).

Deste modo, as organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho nos seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois, como sugerem Oliveira-Castro, Lima, e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é decorrente não somente das competências inerentes ao indivíduo mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da própria organização.

### **1.5 Sistemas de Avaliação de Desempenho**

De acordo com Johnston e Clark (2000), “um sistema de avaliação de desempenho pode ser definido como um conjunto de indicadores do desempenho que possibilitam a tomada de decisões e ações fundamentais ao quantificar a eficiência e a eficácia de ações passadas” (p.56). Este processo, de acordo com os mesmos autores, é feito “através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados”. Nesta medida, e conforme Neely et al. (2005), um sistema de medição de desempenho, representa medidas de desempenho, que dizem respeito ao “conjunto de métricas utilizadas para quantificar a eficiência e eficácia das ações” (p. 1229).

Todavia, como o desempenho não se refere unicamente ao resultado das ações, mas engloba a forma como estas são concretizadas, torna-se difícil perceber como é que na prática se avalia a “eficiência e a eficácia das ações”. Perante isto, Fitzgerald et al. (1991, citado por Neely, et al.,2005) defendem que “a estrutura do sistema de medição de desempenho deve integrar a avaliação dos resultados e a avaliação dos comportamentos” (p.1243). Para uma correta aplicação do sistema de avaliação Chiavenato, (2002) indica que se “deve acompanhar o comportamento do funcionário considerando o cargo, e também seu potencial futuro, além de estimular as qualidades e a excelência do avaliado” (p.36).

Não menos importante na avaliação de desempenho é que “esta fornece elementos a programas de gestão de pessoal (...) além de alimentar o sistema de lucros ou resultados” (Pontes, 2008).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Maddoux (2001) salienta os motivos pelos quais um sistema de avaliação bem planeado pode ser útil à organização:

- a) Dá um valioso conhecimento prático da forma como o trabalho deve ser feito e quem deve fazê-lo;
- b) São criadas oportunidades para novas ideias e os métodos são melhorados, quando se mantém um bom contacto com os pares acerca das expectativas e resultados do trabalho;
- c) A ansiedade reduz-se porque os colaboradores sabem o que se está a fazer, quando é feito um bom trabalho de avaliação de desempenho;
- d) Aumenta a produtividade quando os colaboradores recebem atempadamente *feedback* acerca do seu desempenho;
- e) Reforça a prática de um trabalho bem feito ao serem reconhecidos publicamente pelas contribuições positivas;
- f) Os objetivos são clarificados e podem ser atingidos e excedidos, quando a comunicação é encorajada nos dois sentidos com os colaboradores;
- g) São eliminadas surpresas acerca de como a qualidade do trabalho está a ser interpretada, quando se efetuam sessões de avaliação regulares;
- h) Os colaboradores adquirem uma excelente preparação para o avanço e melhoria de responsabilidades, depois de aprenderem e praticarem a fazer avaliações de desempenho profissionais.

O ponto de partida para a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho é a definição explícita dos objetivos. Para Camara, et al. (2010) o principal “objetivo dos sistemas de avaliação de desempenho é o de facilitar aos gestores a implementação de uma estratégia organizacional, pelo que estes devem selecionar os indicadores que melhor reflitam os objetivos daquela”. Caetano (2008b) defende que “os objetivos genéricos de um sistema de medição de desempenho são: (1) alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização; (2) melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação; (3) aumentar a sustentabilidade (social e económica) da organização; (4) dar *feedback* e orientação aos colaboradores sobre plano e carreira; (5) servir de base para decidir sobre recompensas, progressões, demissões e rescisões; (6) identificar necessidades de formação” (p.25).

Na fase inicial de um sistema de avaliação de desempenho “é necessário identificar a estratégia da organização e estabelecer os objetivos gerais, do sector ou equipa e do colaborador para um determinado período de tempo” (Caetano, 2008b, pp.81-2). Para cada objetivo, de acordo com o mesmo autor Caetano (2008b) devem ser “definidas as medidas de desempenho, a ponderação

a aplicar a cada objetivo, os parâmetros que permitirão averiguar se os objetivos foram ou não atingidos e os métodos de recolha de dados” (pp.82-3). Os critérios de averiguação, considerados como medidas e metas devem abranger as seguintes características: “ser claras e facilmente compreendidas, estarem alinhadas com os objetivos e a estratégia da organização,” (Globerson, (1985), Maskell, (1989), citados por Neely et al., 2005, pp. 1244-1245); “serem concebidas de modo a estimular a melhoria contínua em vez da simples monitorização, fornecer *feedback* rápido e adequado” (Maskell, (1989) citado por Neely et al., 2005, p. 1245). Para além dos objetivos e das medidas, tem que se determinar a periodicidade da avaliação, o período a que se refere, as fontes e os alvos de avaliação, a existência (ou não) de entrevista, os instrumentos e os prazos de homologação da avaliação (Caetano, 2008b).

No que concerne às competências e de acordo com os principais autores da corrente comportamental (McClelland, 1976; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993), definem competência “ (...) uma característica subjacente de um individuo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou realização superior num trabalho ou situação” (Cascão, 2005, p. 37). Os diferentes níveis de competências podem ser explicados pela representação proposta por Spencer & Spencer (1993), o modelo do *iceberg* (Figura 1).



Figura 1 - Representação do Modelo do Iceberg de Competências de Spencer & Spencer (1993)

Fonte: Retirado e adaptado de Ceitil, *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2006, p. 100).

O Modelo de Competências *Iceberg* (Spencer e Spencer, 1993) preconiza a existência de duas dimensões nas competências sob a forma da analogia de um *iceberg* “ (...) a dimensão performance ou comportamento manifesto, que corresponde à parte visível do iceberg e a

dimensão características das pessoas, que corresponde à parte escondida do mesmo “ (Ceitil, 2006, p. 93).

De um outro ponto de vista também podem ser consideradas individuais (Silva, 2005) as relacionadas à postura da pessoa e a sua forma de interagir, compreendem as habilidades e atitudes pessoais no exercício das suas funções e também o seu comportamento. “As pessoas contribuem para a organização onde atuam com aquilo que sabem, com o que aprenderam nas instituições de ensino ou com a experiência de vida” (Robbins, 2003, p. 16). Já as competências técnicas, de acordo com Silva (2005) envolvem experiência prática e conhecimentos especializados, ou técnicos, para o exercício das funções.

Nesta fase de concepção, também deve ser definida a existência, ou não, de recompensas. Acerca deste aspeto, na literatura existem opiniões diversas, e por vezes contraditórias. Por um lado, há autores que defendem “que as recompensas incentivam os avaliados a esforçarem-se mais para atingirem melhores resultados” (Gates, (1999), Kaplan e Norton, (2001), Maisel, (2001) citados por Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 119). Por sua vez, há outros autores que argumentam “que o uso de recompensas pode aumentar a subjetividade da avaliação e afetar negativamente o funcionamento do sistema” (Ho e McKay, (2002), Ittner et al., (2003) citados por Franco-Santos e Bourne, 2005, p.119)

Antes de pôr em prática um sistema de avaliação deve-se confirmar se este “integra as perspectivas das diferentes partes interessadas” (Maskell, (1989) citado por Neely et al.,2005, p. 1245) e se há articulação entre “métodos de avaliação dos objetivos de trabalho e métodos de avaliação das competências do avaliado” (Caetano, 2008b).

Para que a implementação seja eficaz, Franco-Santos e Bourne (2005), aconselham que se siga a lógica “3 E’s - *Empower, Enable, Encourage*”, neste sentido, os mesmos autores assumem que “é necessário envolver toda a organização no desenvolvimento do sistema de medição de desempenho” (p.118) e acrescentam ainda que “a gestão de topo deve assumir o compromisso de se envolver na implementação do sistema” (p.188). Na implementação “deve-se ter em conta a comunicação verbal e não-verbal usada para esclarecer todos os aspetos relacionados com o funcionamento do sistema” (Kaplan & Norton, (2001), Bourne et al., (2002) citados por Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 118). O sistema de avaliação de desempenho deve ser formalmente apresentado a todos os colaboradores da organização. Nessa apresentação deve-se explicar “a razão pela qual o sistema é mesmo necessário, como vai funcionar o processo, sobre que fatores a avaliação vai incidir, quem vai avaliar, como e quando” (Camara, 2012, pp. 113-115).

Após a implementação do sistema de avaliação de desempenho, “os gestores devem ser capazes de transformar dados em percepções” (Meliones, (2000), Neely & Bourne, (2000), Smith e Goddard, (2002) citados por Franco-Santos & Bourne, 2005, p. 119). Ou seja, os gestores devem verificar os dados recolhidos, interpretá-los, perceber o que correu bem, o que falhou e tomar decisões acerca do que deve ser feito para melhorar. Esta análise possibilita que “as medidas de desempenho sejam reajustadas de modo a que continuem a ser importantes para a organização e para os seus profissionais” (Frigo e Krumwiede, (1999), Mnoochehri, (1999), Bourne et al., (2000), Kennerley & Neely, (2002) citados por Franco-Santos & Bourne, (2005, p. 119); Maskell, (1989) citado por Neely et al., 2005, p. 1245).

Um aspeto de extrema importância, e que deve constar de todas as etapas do sistema de avaliação de desempenho é o *feedback*, o que na tradução literal significa “retroalimentação”. No âmbito empresarial o termo *feedback* pode ser entendido como “o retorno, aquele que motiva e desenvolve as pessoas (...) pode ser caracterizado como positivo, quando ressalta os pontos fortes, qualidades, virtudes, ou negativo quando aponta as dificuldades, deficiências” (Rabaglio, 2008, p. 46). No que concerne à avaliação de desempenho, Pontes (1996) salienta que o *feedback* é “a comunicação do processo de acompanhamento” (p.27). Mas independentemente do tipo de *feedback* dado ou recebido é importante reforçar que este procedimento é de grande relevância, pois através dele todos podem ter consciência do que é necessário mudar e do que tem de ser melhorado. Confirmando essa posição, Rocha (2001) comenta que “O *feedback* é de fundamental importância, pois por meio dele podemos verificar como estão os nossos comportamentos, atitudes, e também a nossa relação com as pessoas. É importantíssimo para o nosso crescimento como pessoas e como profissionais, pois podemos corrigir ou redirecionar as nossas atitudes, comportamentos e desempenho” (p.35).

O modo como o *feedback* é transmitido também carece de alguma atenção. Segundo Rocha (2001) “quem dá o *feedback* também necessita de saber como o fazer, para que isso não seja entendido e recebido como uma recriminação e sim como um auxílio para o crescimento” (p.36). Rabaglio (2008) afirma que “é muito importante ressaltar as qualidades do profissional, reconhecer todos os seus pontos fortes, para depois apontar as suas deficiências” (p.49).

### **1.5.1 Princípios Psicométricos da Avaliação**

Para que a avaliação de desempenho possa ser aceite é necessário que esta seja confiável, isenta de erros e que meça exatamente os parâmetros previamente acordados entre as partes. Referem-se de seguida alguns dos aspetos fundamentais para o bom funcionamento da avaliação de desempenho:

Fiabilidade: De acordo com Caetano (2008a), “a fidelidade exprime o grau em que os resultados obtidos a partir de um método de medida estão isentos de erro de medida, sendo, portanto, repetíveis” (p.17). Busby e Williamson (2000, citados por Franco-Santos & Bourne, 2005), também defendem esta ideia, afirmando que a fidelidade diz respeito ao grau em que “as medições são repetíveis de várias maneiras” (p.117).

Validade: O termo validade pode assumir dois significados, Almeida e Freire (1997) defendem que por um lado, significa em que medida os resultados no teste estão a calcular aquilo que pretendem medir e, por outro, o conhecimento que temos daquilo que efetivamente se está a avaliar. Thorndike e Hagen (1977, citado por Caetano, 2008a), também seguem esta linha de pensamento, argumentando que “a validade exprime o grau em que um instrumento de medida nos fornece informação relevante para a decisão a tomar” (p.23) e acrescentando, ainda, que “averiguar a validade consiste em saber se o instrumento mede efetivamente aquilo que queremos medir, tudo o que queremos medir e nada mais do que aquilo que queremos medir” (p.23).

Exequibilidade: Do ponto de vista da organização é importante para garantir que o instrumento de medida é facilmente interpretável e sem ambiguidades, sendo possível a sua aceitação. Segundo Thorndike e Hagen (1977, citado por Caetano, 2008a), “a exequibilidade diz respeito a fatores de economia, de conveniência e de interpretação que determinam se um instrumento de medida é adequado para uma aplicação” (p.43).

Erros mais comuns: Não descurando dos restantes fatores, um dos mais significativos é a não existência de erros. Assim, “existe uma grande preocupação em garantir uma validade aceitável da avaliação, o que levou à identificação das principais distorções que podem ocorrer” (Caetano, 2008b, p. 63). A interpretação do avaliador pode ser bastante subjetiva, mesmo que o sistema de avaliação se baseie nos resultados reais e quantificáveis pois, “há sempre uma parte da avaliação em que é necessário analisar comportamentos, competências e traços de personalidade” (Caetano, 2008b, p. 63). Os erros mais facilmente detetados são:

- Efeito de halo – para Cunha et al. (2010) “tendo uma opinião fortemente positiva acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características do mesmo modo”;
- Efeito de horm – é o contrário do efeito halo, Cunha et al. (2010) definem “tendo uma opinião fortemente negativa acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características de modo igualmente negativo”;

- Erro de tendência central – “verifica-se quando a avaliação está sistematicamente limitada ao ponto médio da escala” (Furnham, 2004, p. 87; Caetano, 2008b, p. 65). Aqui, “o avaliador evita efetuar distinções entre os colaboradores por recear conflitos ou recriminações” (Camara, 2012, p.83);
- Restrição de amplitude – o “avaliador classifica sistematicamente em um ou dois pontos da escala” (Caetano, 2008b, p. 65). Enquanto no “erro de tendência central o avaliador utiliza apenas o ponto médio da escala, na restrição de amplitude pode optar por classificar em torno dos extremos” (Caetano, 2008a, p. 40);
- Erro de leniência – “o avaliador atribui sistematicamente pontuações elevadas ao avaliado” Cunha et al. (2010);
- Erro de severidade - é o “inverso do erro de leniência e consiste em atribuir uma cotação generalizada abaixo do ponto médio da escala” (Caetano, 2008a, p. 40; 2008b, p. 65; Camara, 2012, p. 83);
- Estereótipos - para atribuir a classificação, o avaliador baseia-se mais no facto de o colaborador pertencer a determinado grupo do que ao seu desempenho específico (Caetano, 2008b. p. 66; Camara, 2012, p. 86);
- Erro fundamental da atribuição causal - no momento de decidir, “o avaliador procura explicar o desempenho de um colaborador com base em inferências sobre a sua motivação, esforço, capacidade, não dando atenção a fatores contextuais”. Por sua vez, o avaliado tenderá a atribuir as causas do seu fraco desempenho a fatores contextuais e a fatores externos a ele e ao seu controlo (Furnham, 2004, p. 88; Caetano, 2008b, p. 66);
- Erro de similitude – de acordo com Furnham (2004) “o avaliador tende a atribuir melhores classificações aos colaboradores que tenham pontos em comum com ele” (p.87).
- Erro de comparação – “o avaliador tende a apreciar o desempenho de um colaborador por comparação com o desempenho de outros colaboradores, em vez de o fazer por comparação com os critérios estipulados” (Caetano, 2008b, p. 66; Camara, 2012, p. 86);

### **1.5.2 Instrumentos de Avaliação de Desempenho**

Os critérios de medida utilizados são um fator essencial para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho. Segundo Caetano (2008b) “o desempenho é avaliado com base em critérios e medidas que visam diferenciar contributos elevados, médios ou fracos para a organização” (p.71). Na opinião de Neely et al. (2005), as medidas de desempenho dizem respeito às “métricas utilizadas para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação” (p.1229),

devendo estar enquadradas com o contexto organizacional onde se inserem de modo a poderem estimular a ação.

Podem ser consideradas duas medidas distintas de desempenho: medidas objetivas e medidas subjetivas. Walsh (2005) descreve “uma medida objetiva pode ser verificada de forma independente (geralmente expressa em quantidades ou percentagem)” (p. 39). Por outro lado, o mesmo autor salienta que “uma medida subjetiva não pode ser verificada de forma independente, porque está ligada a um julgamento pessoal (ex. escalas de avaliação de 1 a 10)” (p.39). De forma a minorar os enviesamentos decorrentes deste tipo de medidas, é costume utilizarem-se avaliadores múltiplos (ex: superior hierárquico, pares, autoavaliação).

De forma a desenvolver o funcionamento da organização e as competências dos colaboradores, Franco e Bourne (2003 citados por Tangen, 2005) argumentam que “cada medida deve ser claramente definida, simples de entender, mensurável, consistente e aplicável” (pp.8-9). Salientam também, “que se deve estabelecer um pequeno conjunto de medidas onde haja equilíbrio entre indicadores financeiros e não- financeiros” (pp.8-9). Tangen (2005), partilha a mesma opinião e evidencia ainda “que uma boa medida de desempenho é aquela que tem uma fórmula de fácil compreensão, que dá informação precisa sobre o que se pretende medir, quem é o alvo da avaliação, quem efetua a medição, quais os dados que vão ser utilizados e qual a frequência da medição” (pp.7-8).

Assim, “são quatro os instrumentos de medida da avaliação de desempenho mais utilizados, independentemente de ser focada na personalidade, nos comportamentos, na comparação com os outros ou nos resultados do avaliado” (Caetano, 2008a, p.50; Camara, 2012, p.30). Estes podem ser centrados:

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

**b) Nos Comportamentos:** Recorrerem a “instrumentos baseados nos comportamentos dos avaliados, surgem como resposta às abordagens centradas na personalidade” (Caetano, 2008a, p. 53). Estes instrumentos podem ser:

- Incidentes críticos: surge em 1954 proposto por Flanagan, defendendo “que, para cada trabalhador, as chefias devem manter um registo atualizado de comportamentos positivos ou negativos que afetem decisivamente o êxito do trabalho individual ou coletivo” (Caetano, 2008a, p. 53; 2008b, p. 41). Caetano, (2008a), ressalva que “no final da avaliação, esta lista de ocorrências deve ser discutida com o colaborador e a chefia deve indicar quais os comportamentos a manter e quais a eliminar” (p.54). Este método “tem a vantagem de dar *feedback* ao avaliado, mas consome muito tempo ao avaliador e além disso, não há uma quantificação do desempenho, não permitindo comparações (também não permite detetar erros de halo, tendência central, leniência e severidade)” (Caetano, 2008a, p. 54);
- Escalas de escolha forçada: instrumento desenvolvido nas Forças Armadas Americanas durante a Segunda Guerra Mundial e “consiste em apresentar ao avaliador várias afirmações, sendo este obrigado a escolher apenas metade, que considere como as mais representativas do desempenho do avaliado” (Caetano, 2008a, p. 55). As afirmações podem conter traços de personalidade ou comportamentos. Há” uma redução dos erros de severidade, de leniência e de tendência central, contudo, não permite controlar o efeito de halo, nem permite que o avaliador dê ao avaliado um *feedback* específico” (Caetano, 2008a, p. 57);
- Escalas ancoradas em comportamentos<sup>1</sup>: “propostas por Smith e Kendall em 1963” (Caetano, 2008a, p. 57). Consistem em “descrições precisas de comportamentos a adotar pelos colaboradores, onde cada grau da escala está associado um nível diferente de eficácia” (Caetano, 2008b, p. 40). As suas principais vantagens prendem-se com o facto de “quantificar a avaliação, facilitar o *feedback* e permitir superar erros psicométricos” (Caetano, 2008a, pp. 60-61);
- Escalas de observação comportamental<sup>2</sup>: datam de 1977, sendo da autoria de Latham e Wexley. De acordo com Caetano (2008a), “procuram medir a frequência com que o avaliado manifesta o comportamento descrito” (p.64). Para cada uma das descrições comportamentais relativas à função em causa, “o avaliador deve indicar

---

<sup>1</sup> Também conhecidas por BARS (*Behavioral Anchored Rating Scales*) ou por BES (*Behavioral Expectations Scales*)

<sup>2</sup> Também conhecidas por BOS (*Behavioral Observation Scales*)

numa escala de 1 a 5, a frequência com que o avaliado revela cada um dos comportamentos” (Caetano, 2008a, p. 64);

- Escalas de padrão misto<sup>3</sup>: foram propostas por Blanz e Ghiselli em 1972 (Caetano, 2008a). Neste instrumento apresentam-se exemplos comportamentais para cada dimensão e exprimem três níveis distintos de desempenho: “uma âncora descreve um desempenho acima da média, outra descreve um desempenho médio e a terceira descreve um desempenho abaixo da média” (Caetano, 2008a, p. 62). O avaliador deve escolher aquele que melhor se adapta ao comportamento do avaliado;
  - Listas de verificação: sendo da autoria de Carrol e Schneier em 1982, “traduzem-se em listas de comportamentos ou traços de personalidade nas quais o avaliador deve assinalar os itens que mais se adequam ao avaliado” (Caetano, 2008a, p. 67). Nestas listas “podem haver vários itens para a mesma dimensão e também se podem atribuir pesos diferentes a cada descrição, por isso, permitem uma pontuação global ou para cada dimensão” (Caetano, 2008a, p. 67). Contudo, o mesmo autor “salienta que os efeitos de severidade e de leniência podem surgir com facilidade” (p. 68).
- c) **Centradas na comparação com os outros:** de acordo com Caetano (2008a), “o trabalho de cada um dos colaboradores é complementar ou concorrente entre si, por isso, é possível que o desempenho individual seja avaliado com base na comparação com os outros” (p.68). Neste tipo de abordagens, são utilizados três instrumentos:
- Ordenação simples: Consiste, segundo Caetano, (2008b) em “classificar os avaliados com o mesmo cargo, ou cargos idênticos, ao longo de um contínuo de desempenho, do melhor para o pior em função da comparação de desempenho” (p.42);
  - Comparação por pares: Sousa et al (2006) descrevem que este instrumento consiste em comparar os avaliados dois a dois, e registar o que é considerado melhor quanto ao desempenho. A posição ordenada final “calcula-se somando o número de vezes que tenha sido escolhido como o melhor” (Caetano, 2008a, p. 69);
  - Distribuição forçada: Este instrumento consiste em ordenar grupos de pessoas com graus de desempenho considerados semelhantes. O avaliador tem de incluir em cada um dos graus uma determinada percentagem de avaliados. De acordo com Cascio (1982, citado por Caetano, 2008a), “a percentagem que forçosamente corresponde a cada um dos graus segue uma distribuição normal, o que leva que a maior parte dos colaboradores seja avaliado na média” (p.69).

---

<sup>3</sup> Também conhecidas por MSS (*Mixed Standard Scales*)

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

- Padrões de desempenho: inicia-se definindo um nível de desempenho como sendo adequado para determinado cargo e, de seguida comparam-se os resultados (quantidade e qualidade) que o colaborador obtém. De acordo com Carroll e Schneier (1982 citados por Caetano, 2008a), “o padrão de desempenho pode ser definido a partir do desempenho anterior do próprio colaborador ou do desempenho de outros colaboradores com cargos idênticos” (p.71);
- Gestão por objetivos<sup>4</sup>: instrumento proposto por Drucker que descreve os objetivos a alcançar durante um período de tempo, sendo estes previamente negociados entre o gestor e o colaborador. De acordo com Sousa et al (2006), os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados com os objetivos da organização, devem ainda ser “atingíveis, desafiantes em termos de dificuldade, relevantes para o cargo que o individuo ocupa, calendarizados e coordenados com os objetivos da organização e dos restantes colaboradores” (Caetano, 2008a, p. 74; Camara, 2012, pp. 39-43).

## 1.6 Metodologias para Implementar a Avaliação de Desempenho

Todo o trabalho de investigação necessita de uma metodologia, pois é através dela que se analisam, descrevem e explicam os métodos que vão ser utilizados para obter respostas às possíveis questões de investigação colocadas (Fortin, 2009).

A investigação “é um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões” (Fortin, 1999, p. 16) e, como tal, um conjunto de fases progressivas que conduzem a um fim. A esse conjunto de passos dá-se o nome de método ou metodologia.

Neste contexto, tendo em conta as várias metodologias existentes para aplicação da avaliação de desempenho, as fontes de avaliação devem ser consideradas como aspetos importantes de investigação. Encontrando na literatura várias referências a diferentes fontes de avaliação, segue-se uma breve descrição das consideradas mais relevantes:

---

<sup>4</sup> Também conhecida por MBO (*Management By Objectives*)

### Fontes de Avaliação:

1. **Superior Hierárquico** - Esta fonte de avaliação apresenta-se como a mais tradicional, devido à legitimidade oficial que lhe é conferida pelo cargo que ocupa. Caetano (2008a) refere que “nas tradicionais estruturas hierárquicas, a posição de chefia dá o direito de avaliar os subordinados” (p.75). Porém, esta análise por parte do superior hierárquico, está sujeita a alguns enviesamentos, sendo necessário, ou conveniente, utilizar outras fontes de avaliação como complemento.
2. **Autoavaliação** - Conforme definição da Enciclopédia e Dicionários da Porto Editora<sup>5</sup>, autoavaliação é o “ processo de se avaliar a si próprio, autoanálise”. Este método de avaliação “tem a vantagem, de tornar o avaliado num agente ativo no processo de avaliação, fazendo com que se sinta mais envolvido” (Caetano 2008a, p. 76). No entanto, em algumas autoavaliações pode existir o dilema do “inflacionamento das apreciações” e do “auto enaltecimento das capacidades” (Caetano 2008b, p. 56).
3. **Pares/colegas** - Em algumas profissões, pode ser difícil à chefia direta observar e acompanhar o desempenho das pessoas, tornando-se assim, importante o julgamento feito pelos colegas que trabalham diretamente com o colaborador. Para além disso, de acordo com Caetano (2008b), “à medida que o trabalho em equipa tem vindo a ganhar mais relevância, surgiu a necessidade de se incorporar a avaliação pelos pares nos sistemas de gestão de desempenho” (p.56), o que motiva também os colaboradores a participarem mais ativamente no processo.
4. **Pelos subordinados** - Esta avaliação pode ser importante para o desenvolvimento do supervisor, “uma vez que são os subordinados que sabem até que ponto o seu chefe é realmente capaz de delegar ou comunicar”, (Caetano, 2008b, p.56). No entanto, o mesmo autor defende que, este tipo de avaliação pode ser muito parcial, no sentido em que os subordinados têm acesso apenas a uma parte do trabalho dos superiores.
5. **Avaliação 360°** - A denominação de avaliação 360° deve-se ao facto de que um mesmo colaborador pode ser avaliado por todas, ou quase todas, as pessoas que se relacionam com ele no ambiente de trabalho, englobando desta forma todos os outros métodos de avaliação num só. Na avaliação a 360°<sup>6</sup>, “o colaborador é avaliado pelos intervenientes que afetam e são afetados pelo seu desempenho: superiores

---

<sup>5</sup> <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa>

<sup>6</sup> Também conhecida como *Feedback de Múltiplas Fontes ou Feedback a 360°*

hierárquicos, colegas, subordinados, fornecedores, clientes internos e externos” (Caetano, 2008b, p. 57). Ainda o mesmo autor defende que a principal vantagem deste processo é “a possibilidade do avaliado receber *feedback* acerca das várias dimensões do seu desempenho com base em diferentes perspectivas, permitindo que este possa perceber o impacto do seu trabalho e traçar um plano de melhoria” (p.57). Rocha (2001) completa de forma sucinta, “o *feedback* 360° envolve também a autopercepção, o que permite que o empregado possa comparar a percepção de si mesmo com a percepção das pessoas que o cercam” (p.37).

Camara (2012) salienta que a avaliação 360° não tem como objetivo “medir o desempenho, mas criar formas de o colaborador conseguir aperfeiçoar a sua atuação na área comportamental” (p.27).

Através deste instrumento é medido o desempenho em função das atividades realizadas, as metas estabelecidas, dos resultados alcançados. De acordo com Pontes (1996) ao finalizar o processo é possível identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria, alinhar os objetivos estratégicos com os objetivos profissionais, trazendo melhores resultados para a organização.

## **CAPÍTULO II – GESTÃO DA QUALIDADE NO CONTEXTO DAS IPSS**

Na sociedade civil as organizações sem fins lucrativos têm tido uma participação cada vez maior, tanto em Portugal como em outros países. Não sendo entidades públicas, nem empresas privadas orientadas para a lucratividade, foram agrupadas e denominadas como organizações do terceiro setor, no qual se inserem as IPSS.

Relativamente aos normativos referentes à qualidade dos serviços prestados pelos vários setores de atividade pode afirmar-se que, no que concerne às IPSS, esta está incluída no sistema de avaliação de desempenho da Instituição. De acordo com o n.º 2 da cláusula 7ª do BTE (2011), “A avaliação de desempenho tem por objetivo a melhoria da qualidade dos serviços e da produtividade do trabalho (...)”.

Neste contexto, será desenvolvido o tema de acordo com as normas aplicadas pela Segurança Social – entidade que tutela as atividades das IPSS em Portugal, pretendendo esclarecer da melhor forma a gestão da qualidade neste setor.

### **2.1 Modelo de Gestão da Qualidade**

A implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade que possam ser certificados e reconhecidos nacional e internacionalmente é, hoje em dia, fundamental no contexto da competitividade e bom funcionamento das organizações (SGS 2014).

A preocupação com a Qualidade não é recente. De facto, ela já existe há muitos séculos, podendo situar-se na idade antiga o surgimento das primeiras formas de inspeção e controlo da Qualidade (Pires, 2004).

No início do século XX, assiste-se ao aumento do número de indústrias e à necessidade de organizar toda a produção, facto “para o qual contribuiu Frederick W. Taylor com os princípios da gestão científica do trabalho com o intuito de melhorar a produtividade” (Teixeira, 1998, p. 9). Por volta da década de 60, começam a evidenciar-se os problemas relativos à conceção do produto, pelo que as práticas da Qualidade deixam de ser aplicadas só na produção, passando também a ser utilizadas na conceção do produto, ou seja, surge o conceito do controlo Total da Qualidade, com o objetivo de obter zero defeitos na produção (Pires, 2004). Na década de 80, fruto da melhoria dos processos de produção e do aumento da imposição dos consumidores, a garantia da Qualidade assume-se como uma das áreas de relevância nas organizações, evoluindo para a Gestão da Qualidade. Deste modo, a Qualidade passou a fazer parte da gestão de qualquer organização, sendo considerada um fator de diferenciação e vantagem competitiva das organizações (Ibidem, 2004).

Atualmente, a qualidade já não se apresenta como um tema de discussão dado que as organizações têm de se adaptar a este panorama, visto como essencial para a sobrevivência de qualquer organização (Pires, 2004) e como um requisito fundamental para a competitividade na economia atual (Qinghua, 2004). Assim sendo, muitas organizações estão a realizar as mudanças necessárias para a condução dos seus negócios (Basadur & Robinson, 1993).

A apreciação do conceito, varia de contexto para contexto e, além disso, tem uma componente subjetiva bastante acentuada, o que torna difícil a sua definição exata. Das várias definições existentes, apresentam-se algumas:

“A combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente” (Feigenbaum, 1994, p. 8)

“Qualidade é fazer bem à primeira, ou seja, zero defeitos” (Crosby, 1995, p. 82).

“Adequação ao uso e 100% de conformidade” (Juran, 1992, pp. 9 - 13).

“A Qualidade é o grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas” (ISO 9000:2000, 2001, p. 16).

No contexto das IPSS, isso é uma realidade, tendo a Comunidade Europeia vindo a exigir aos países membros um aumento na qualidade dos serviços prestados a crianças e idosos, exigências essas que foram adotadas pela entidade que tutela as atividades das IPSS em Portugal, a Segurança Social. Deste modo, a Instituição na qual se centra a atenção deste projeto, rege-se pelos Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais, adiante designados de MGQRS, criados pelo Instituto da Solidariedade e Segurança Social “em março de 2003 entre o Ministério da Segurança Social e do Trabalho, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias e a União das Mutualidades Portuguesas, com o objetivo de garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas” (Instituto da Segurança Social, 2012, p. 5).

Relativamente aos MGQRS atrás referidos, este, têm como objetivo a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização, reunindo os princípios e conceitos de excelência que estabelecem os padrões de desempenho e os necessários critérios quantificáveis, que implementados de forma gradual, permitem avaliar todo o trabalho realizado, medindo a satisfação e perceção dos clientes, colaboradores e parceiros de uma determinada resposta (Instituto da Segurança Social, 2012).

Muitas vezes, entende-se que as pessoas estão dispostas a pagar mais por um serviço do que propriamente por um produto, o que mostra a importância deste para os clientes (Qinghua, 2004). Deste modo, as organizações devem dar uma grande importância aos serviços que podem ser vistos como diferenciadores e como uma estratégia que leva à competitividade, ou seja, pode fazer a diferença entre um negócio de sucesso ou um fracasso (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

O Modelo de Avaliação da Qualidade, adiante designado de Modelo, subproduto dos MGQRS, pelo qual a Instituição se rege é, de acordo com o Instituto da Segurança Social, I.P. (2012) “um referencial normativo assente nos princípios da gestão da qualidade, que estabelece os requisitos necessários à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade dos serviços prestados pelas Respostas Sociais” (p.5). Para a elaboração do Modelo, foram tidas “como referências a norma NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos e o Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM) (descritas em 2.2) e será periodicamente avaliado e revisto, face a alterações que o venham a justificar e aos resultados da sua implementação” (ISS,I.P. 2008, p. 7). O Modelo foi desenvolvido para cada tipo de Resposta Social, no entanto todos os requisitos dos critérios são idênticos. As Respostas Sociais para as quais foi criado o Modelo, são as enunciadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Respostas Sociais do Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social

**RESPOSTAS SOCIAIS TIPO**

<b>ACOLHIMENTO FAMILIAR</b>	
<b>CENTRO DE ACOLHIMENTO TEMPORÁRIO</b>	
<b>CENTRO DE ATIVIDADES OCUPACIONAIS</b>	
<b>CENTRO DE DIA</b>	
<b>CRECHE</b>	
<b>ESTRUTURA RESIDENCIAL PARA IDOSOS</b>	
<b>LAR DE INFÂNCIA E JUVENTUDE</b>	
<b>LAR RESIDENCIAL</b>	
<b>SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO</b>	

Fonte: *Elaboração própria, de acordo com os Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais (2008).*

A elaboração deste Modelo teve como objetivos:

- “ser um instrumento de diferenciação positiva das Respostas Sociais, permitindo incentivar a melhoria dos serviços prestados;
- ser um instrumento de autoavaliação das Respostas Sociais, permitindo rever de uma forma sistemática o desempenho da organização, as oportunidades de melhoria e a ligação entre aquilo que se faz e os resultados que se atingem;
- apoiar no desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais, permitindo uma melhoria significativa da sua organização e funcionamento;
- agregar num referencial normativo, todos os requisitos aplicáveis a uma determinada Resposta Social desenvolvida pelos estabelecimentos, independentemente de se tratar de um Estabelecimento Oficial, IPSS ou Entidade Privada, obtendo-se assim uma harmonização a nível nacional das regras de funcionamento para os serviços prestados pelos estabelecimentos e garantido deste modo, o mesmo nível de qualidade do serviço prestado, independentemente da natureza jurídica do estabelecimento;
- ser constituído como um referencial normativo num Sistema de Qualificação das Respostas Sociais” (ISS,I.P. 2008, p. 5).

Neste Modelo são definidos oito critérios de referência (conforme o EFQM) sendo quatro respeitantes aos “meios” e quatro aos “resultados”.

Para ajudar na implementação deste Modelo, foram criados alguns Instrumentos aplicáveis a cada Resposta Social, nomeadamente, o Manual de Processos Chave e Questionários de Avaliação da Satisfação dirigidos a clientes, colaboradores e parceiros.

O Manual de Processos Chave (2007) estabelece que para cada processo-chave foram definidos:

-“ Objetivo, campo de aplicação, fluxograma das atividades/modo operatório, indicadores, dados de entrada e saída e responsabilidades;

- Instruções de trabalho que descrevam as atividades associadas a cada processo;

- Impressos com o objetivo de serem instrumentos de trabalho e registo das ações” (p.6).

O mesmo Manual de Processos Chave (ISS, I.P. Manual de Processos -Chave, 2007) indica que “para que uma organização funcione de forma eficaz e eficiente, necessita de identificar, organizar e gerir todas as atividades que promove, de forma sequencial, integrada e interligada” (p.5). Assim, a Instituição que pretenda implementar um SGQ deve estabelecer os seus

objetivos, indicadores e metas com base na estratégia da organização e da política de qualidade. Seguidamente executa as tarefas a que se propôs, monitorizando periódica ou continuamente a execução das mesmas e por fim, com base nos resultados, comparando com as metas previstas e sempre que se justifique, elaborando planos de melhoria de execução.

O Modelo proposto baseou-se numa filosofia de melhoria contínua da qualidade, pelo que foram estabelecidos três níveis de exigências relativas aos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade (níveis C, B e A), permitindo a sua implementação gradual ao longo de um determinado período de tempo. Neste sentido, o Sistema de Qualificação das Respostas Sociais, prevê a existência de três níveis de qualificação (C, B e A).

Este Sistema de Qualificação está baseado na avaliação da conformidade dos serviços de acordo com os requisitos estabelecidos nos critérios deste Modelo. Esta avaliação realizada por entidades qualificadoras externas, independentes e acreditadas no âmbito do Sistema Português da Qualidade, irá permitir, a nível externo, evidenciar que a Resposta Social tem em funcionamento um sistema de gestão que lhe garante a conformidade dos seus serviços com os requisitos deste Modelo. Assim, desenvolvido todo o Sistema de Qualificação das Respostas Sociais, a celebração de novos Acordos de Cooperação será condicionada ao cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível C, estabelecidos neste Modelo (Alves, 2011) .

O cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível B e A será voluntário e considerado como um fator de diferenciação positiva das Respostas Sociais, criando-se para o efeito metodologias de divulgação pública das Respostas que obtenham a qualificação nestes níveis.

Compete à Resposta Social adotar/adequar o conjunto de sugestões apresentadas nos Manuais à missão e objetivos da organização que gere.

## **2.2 Norma NP EN ISO 9001:2000 e Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management**

Visto que o presente Modelo se rege pela norma NP EN ISO 9001:2000 e pelo Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM), segue-se uma breve descrição dos mesmos enquadrados no referido Modelo.

Relativamente à norma NP EN ISO 9001:2000 esta foi substituída pela NP EN ISO 9001:2008 e preparado pelo Comité Técnico ISSO/TC 176 *“Quality management and quality assurance”*, sendo obrigados a implementar a presente Norma vários países, entre os quais Portugal. As normas ISO são referenciais para a implementação de sistemas de gestão de qualidade (SGQ),

representam um consenso internacional sobre boas práticas de gestão e referem as exigências de um SGQ com vista à eficácia na satisfação do cliente.

Ao adotar um SGQ, as instituições devem ter em consideração que deverá ser uma decisão estratégica da organização. Importa também salientar que, de acordo com NP EN ISO 9001:2008, “a conceção e a implementação de um SGQ de uma organização são influenciadas:

- a) pelo seu ambiente organizacional, por mudanças nesse ambiente e por riscos associados a esse ambiente;
- b) por necessidades variáveis;
- c) por objetivos particulares;
- d) pelos produtos que proporciona;
- e) pelos processos que utiliza;
- f) pelas suas dimensões e estrutura organizacional” (p.7).

Ao implementarem um SGQ as organizações devem, uma vez que a norma ISO 9001:2008 refere as exigências de um SGQ com vista à eficácia na satisfação do cliente, cumprir os seguintes objetivos:

- 1- Penetrar em novos mercados ou executar a manutenção dos existentes;
- 2- Aumentar a confiança, interna e externa, nos métodos de trabalho;
- 3- Reorganizar as empresas;
- 4- Aumentar a motivação dos colaboradores;
- 5- Prestígio;
- 6- Aumentar o controlo dos custos de não qualidade;
- 7- Aumentar a satisfação dos clientes;
- 8- Integração na lista de empresas líderes do mercado.

O desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do sistema que a norma segue é o ciclo de PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, constituindo-se como uma metodologia que pode ser aplicada a todos os processos abandonando a visão das operações como um fluxo linear e que de acordo com o IPQ (2008) se apresenta da seguinte forma:

- “Plan (planear) – Estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e a política da empresa;
- Do (executar) – Implementar os processos;
- Check (verificar) – Monitorizar e medir processos e produtos em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar os resultados;
- Act (atuar) – Empreender ações para a melhoria contínua do desempenho dos processos” (p.8).

O Modelo de Gestão da Qualidade apresentado é desenvolvido com base no cumprimento dos requisitos estabelecidos na referida Norma. Destes requisitos, dois são de carácter geral, encontrando-se os restantes agregados numa das quatro áreas apresentadas (Responsabilidade da Gestão; Gestão de Recursos; Realização do Produto; Medição, Análise e Melhoria). O modelo estrutural da Norma adota uma abordagem por processos no desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um SGQ, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente, indo ao encontro dos seus requisitos (IPQ, 2008).

Já o Modelo de Excelência da EFQM foi criado em 1988, pela European Foundation for Quality Management, com o propósito de “promover abordagens “world class” orientadas para a gestão das organizações Europeias, conduzindo-as à Excelência Sustentável” (EFQM, 1999 - 2003, p. 3) Em 1991 a EFQM introduziu o Modelo de Excelência da EFQM que, de acordo com o mesmo autor, “materializa os Conceitos Fundamentais da Excelência, refletidos num sistema de gestão estruturado, é atualmente utilizado por milhares de organizações em toda a Europa e no mundo” (p.9).

O modelo da EFQM fundamenta-se num conjunto de oito conceitos fundamentais de Excelência (Figura 3) sendo eles (EFQM, 1999 - 2003):

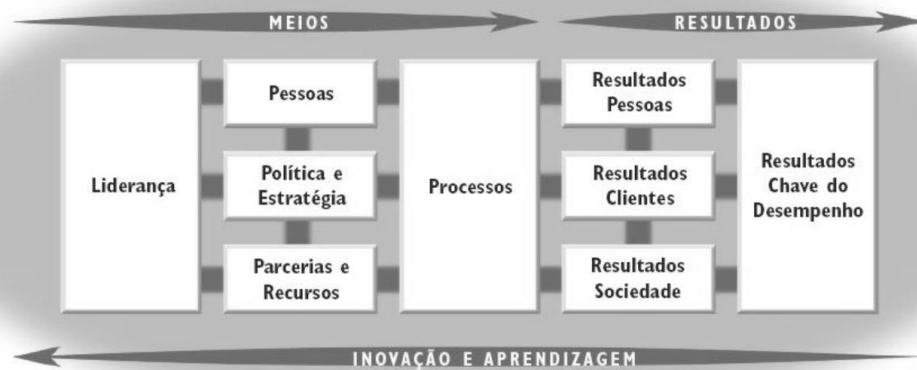


Figura 2 - Modelo explicativo dos Conceitos Fundamentais da Excelência (EFQM, 1999 – 2003; p.4)

- **Orientação para os Resultados:** “Excelência é alcançar resultados que encantam todas as partes interessadas da organização” (p.4).
- **Focalização no Cliente:** “Excelência é criar valor sustentável para o cliente” (p.4).
- **Liderança e Constância de Propósitos:** “Excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociável de uma constância de propósitos” (p.4).
- **Gestão por Processo e por Factos:** “Excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e inter-relacionados” (p.4).
- **Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas:** “Excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento” (p.4).
- **Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínuas:** “Excelência é desafiar o *status quo* e efetuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria” (p.4).
- **Desenvolvimento de Parcerias:** “Excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado” (p.4).
- **Responsabilidade Social Corporativa:** “Excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos *stakeholders* na Sociedade” (p.4).

O processo de Avaliação é feito de acordo com nove critérios divididos em duas componentes e por sua vez cada componente é composta por critérios e subcritérios. Os critérios definidos pela EFQM estão classificados em duas vertentes distintas: "Meios", que tem em linha de conta a forma como os resultados são alcançados, e "Resultados", que tem a ver com o que a

organização alcançou (ver Figura 3). Pode-se sintetizar que a satisfação dos clientes, colaboradores e o impacto na sociedade só são possíveis através de uma liderança que conduza a política e a estratégia, assim como a gestão das pessoas, os recursos e os processos, de forma a alcançar os resultados.



© O Modelo de Excelência da EFQM é uma marca registrada

Figura 3 - Modelo de Excelência da EFQM (EFQM, 1999 – 2003)

Fonte: Retirado de *Conceitos Fundamentais de Excelência (EFQM, 1999 - 2003)*.

Subjacente ao Modelo de Excelência da EFQM, encontra-se a lógica RADAR, baseada em quatro elementos: Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão. Esta metodologia polivalente, baseada no ciclo de Deming (PDCA), pretende apoiar a implementação do Modelo da EFQM, promovendo a reflexão em cada critério em busca da melhoria contínua, sendo que os elementos: Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão devem ser aplicados na componente de Meios e o elemento Resultados na componente de Resultados.

Assim esta metodologia, refere que uma organização para ser excelente necessita, conforme Modelo da EFQM (1999 - 2003) de:

- “Determinar os Resultados que espera alcançar como parte integrante do processo de desenvolvimento da política e estratégia. Estes resultados abrangem o desempenho da organização, tanto financeiro como operacional, e a perceção dos seus *stakeholders*.
- Planear e desenvolver um conjunto integrado de Abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro.

- Desdobrar as abordagens de uma forma sistemática garantindo a sua implementação total.
- Avaliar e Rever as abordagens adotadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas. Finalmente, identificar, priorizar, planejar e implementar melhorias onde necessário” (p.27).

## **CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL E CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO**

Ao longo deste capítulo é feito o enquadramento do meio envolvente e apresentado o regime jurídico pelo qual a Instituição, sobre a qual se declina este trabalho, se rege. De acordo com o referido no capítulo II a Instituição é tutelada pelo Estado através da Segurança Social, mantendo o seu estatuto empresarial privado.

Neste contexto, as IPSS têm um papel primordial na colmatação da falha de respostas por parte do Estado, relativamente a respostas que proporcionem serviços de carácter social de proximidade aos grupos da população mais carenciados.

Assim, este capítulo inicia-se com a apresentação do Instituto da Solidariedade e Segurança Social seguindo-se as Instituições de Particulares de Solidariedade Social. Por último é feita a descrição da Instituição de acolhimento, tendo em conta os aspetos mais relevantes para a elaboração deste trabalho.

### **3.1 Instituto da Solidariedade e Segurança Social**

O Instituto da Solidariedade e Segurança Social, I.P. é, de acordo com a Constituição da República Portuguesa<sup>7</sup> e com a Lei n.º 3/2004<sup>8</sup> definido pelo Governo da seguinte forma:

Natureza

“1 – O Instituto da Segurança Social, I.P., abreviadamente designado por ISS, I.P., é um instituto público de regime especial, nos termos da lei, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

2 – O ISS, I.P., prossegue atribuições do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (MSSS), sob superintendência e tutela do respetivo ministro.”

Jurisdição territorial e sede

“1 – O ISS, I.P., é um organismo central, com jurisdição sobre o território nacional, sem prejuízo das atribuições e competências das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

2 – O ISS, I.P., tem sede em Lisboa.

---

<sup>7</sup> Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição da República Portuguesa

<sup>8</sup> Nos termos do n.º 1 e 2.º do artigo 16.º da Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro

3 – O ISS, I.P., dispõe de dezoito serviços desconcentrados a nível distrital, designados centros distritais.

4 – O ISS, I.P., dispõe ainda de um serviço designado Centro Nacional de Pensões.”

Importa também salientar, no que concerne ao ISS, I.P., a visão, a missão, as atribuições pelas quais se rege, os objetivos estratégicos e, os valores do mesmo. Neste aspeto, relativamente à visão e, de acordo com o artigo 16.º da Lei n.º 3/2004 a seguinte redação:

“Visão: Ser reconhecido como uma entidade de referência na prestação de um serviço público eficiente, de qualidade e de proximidade, promovendo a coesão social”.

No Decreto-lei n.º83/2012<sup>9</sup>, pode ler-se:

Missão: “O ISS, I.P., tem por missão a gestão dos regimes de segurança social, incluindo o tratamento, recuperação e reparação de doenças ou incapacidades resultantes de riscos profissionais, o reconhecimento dos direitos e o cumprimento das obrigações decorrentes dos regimes de segurança social e demais subsistemas da segurança social, incluindo o exercício da ação social, bem como assegurar a aplicação dos acordos internacionais no âmbito do sistema da segurança social”.

Atribuições do ISS, I.P.: “m) Desenvolver a cooperação com as instituições particulares de solidariedade social e exercer, nos termos da lei, a sua tutela, bem como desenvolver a cooperação com outras entidades;

r) Celebrar acordos ou protocolos de cooperação” (Decreto-lei n.º83/2012)

O ISS,I.P. define seis objetivos estratégicos, referidos no PAISS 2012<sup>10</sup>, sendo eles: “reforçar a proteção e inclusão social; melhorar o desempenho na atribuição de prestações; garantir o cumprimento contributivo; aumentar a satisfação de beneficiários e contribuintes; aumentar a satisfação dos colaboradores; aumentar a eficiência dos serviços”.

Quanto aos valores e, ainda de acordo com o PAISS 2012, estes são: “Rigor; Respeito; Honestidade; Não discriminação; Equidade socia; Diferenciação positiva; Melhoria contínua e Preservação ambiental”.

---

<sup>9</sup>Nos termos do artigo 3º) do Diário da República, 1.ª série — N.º 65 — 30 de março de 2012

<sup>10</sup> Plano de Ação do Instituto de Solidariedade Social 2012

Disponível em [http://www4.seg-social.pt/documents/10152/59447/PAISS\\_2012](http://www4.seg-social.pt/documents/10152/59447/PAISS_2012); acedido a 05/02/2014

### 3.2 Instituições Particulares de Solidariedade Social

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) foram aprovadas pelo Decreto-Lei n.º 119/83<sup>11</sup> de 25 de Fevereiro, o qual define as mesmas como sendo apenas “as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

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

De forma a alcançar os seus objetivos e desenvolver as atividades a que se propõem, as IPSS podem revestir, nos termos do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 119/83, uma das formas jurídica:

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

---

<sup>11</sup>Decreto-Lei que aprovou o Estatuto das IPSS, com as seguintes alterações:

- Decreto-Lei n.º 89/85, de 1 de Abril – Altera o Estatuto das IPSS (revoga o art.º 32.º)
- Decreto-Lei n.º 402/85, de 11 de Outubro – Altera o Estatuto das IPSS (revoga o n.º 2 do art.º 7.º e o art.º 11.º)
- Decreto-Lei n.º 29/86, de 19 de Fevereiro – Altera o Estatuto das IPSS (revoga o n.º 2 do art.º 94.º)
- Portaria 139/2007, de 29 de Janeiro – Aprova o Regulamento do Registo das IPSS
- Despacho Normativo n.º 75/92, de 20 de Maio – Define o Regime Jurídico da Cooperação

<sup>12</sup>Nos termos do n.º 1 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro

Tendo em conta os diferentes regimes jurídicos, mediante a sua constituição, todas as IPSS têm o direito de receber apoio estatal. Este direito está, desde logo consagrado no n.º 5 do artigo 63.º da Constituição da República Portuguesa<sup>13</sup>, que prevê que o “Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução dos objetivos de solidariedade social consignados”.

Também o artigo 4.º do Estatuto das IPSS<sup>14</sup> prevê que sejam estabelecidas parcerias com o Estado. Neste sentido, podem ser celebrados acordos de cooperação entre as IPSS e o Instituto de Segurança Social, I.P. que garantem a concessão direta de prestações em equipamentos e serviços à população.

### **3.3 Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão**

#### **3.3.1 Fases da evolução da Instituição<sup>15</sup>**

Fundado no ano de 1990, o Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão, adiante designado de CSPSMA, está situado na freguesia de Agrochão, concelho de Vinhais e distrito de Bragança. No ano da sua origem estabeleceu acordos de cooperação com o Instituto da Segurança Social, I.P., apenas para a valência de centro de dia.

No âmbito do Programa Idosos em Lar - PILAR, no ano 2000, as instalações foram ampliadas passando a prestar também os serviços de lar residencial, apoio domiciliário e apoio domiciliário integrado, estabelecendo a 01 de agosto do mesmo ano, os correspondentes acordos de cooperação com o Instituto de Solidariedade e Segurança Social, I.P. de Bragança. A Instituição foi, desta forma, detentora de considerável relevância para o desenvolvimento e crescimento da região, principalmente, por ter permitido a criação de novos postos de trabalho, destinados à população desempregada nesse território e, ter dado resposta a muitas pessoas em situação de carência económica ou familiar. A 01 de janeiro de 2014, a valência de apoio domiciliário integrado deixou de fazer parte dos acordos de cooperação do Instituto de Segurança Social, I.P., passando os mesmos a fazer parte dos acordos de cooperação da valência de apoio domiciliário.

---

<sup>13</sup> Nos termos do n.º 5 do artigo 63.º da Constituição da República Portuguesa

<sup>14</sup> Nos termos do n.º 1 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro

<sup>15</sup> Informação cedida pela Direção do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão

Recentemente a Instituição foi contemplada no programa ProDeR, pretendendo com este apoio ampliar a capacidade da mesma. Desta forma, pretende-se aumentar o número de utentes em todas as valências e, conseqüentemente o número de colaboradores.

Missão e Valores<sup>16</sup>:

A missão da Instituição é a razão pela qual a organização foi criada e existe. Ao definir a missão a organização está a manifestar a vontade de seguir determinado caminho e espera que todos os membros envolvidos contribuam para essa trajetória. Os valores são os compromissos e princípios éticos nos quais a organização fundamenta a sua ação.

*A Instituição tem como missão o apoio à terceira idade, a famílias carenciadas bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.*

*No que respeita aos valores esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.*

### **3.3.2 Respostas Sociais disponibilizadas pelo CSPSMA**

Na sequência da missão e da visão, o CSPSMA disponibiliza várias respostas sociais direcionadas, sobretudo, para os idosos e pessoas com deficiência.

Assim, começamos por apresentar os serviços que correspondem às atividades de apoio social para pessoas idosas sem alojamento, ao qual corresponde o código de atividade CAE 88101.

- **Serviço de Apoio Domiciliário:** Visa retardar ou evitar a institucionalização e, para isso, presta cuidados de ordem física e apoio psicossocial aos utentes e famílias. Consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivo de deficiência, doença ou outro impedimento, não possam garantir permanentemente ou temporariamente, a satisfação das necessidades básicas e das atividades da vida diária. Além disso, colabora na prestação de cuidados de saúde e assegura a satisfação das necessidades básicas, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos.

---

<sup>16</sup> Consulta aos Estatutos da Instituição autorizada pela Direção.

- **Centro de Dia:** Igualmente com a finalidade de retardar a institucionalização, a valência de centro de dia pretende satisfazer as necessidades básicas dos utentes, prestar apoio psicossocial e fomentar as relações interpessoais entre os idosos e destes com outros grupos etários, a fim de evitar o isolamento e promover a interação meio social e familiar.

Ao código de atividade CAE 87301, correspondem as atividades de apoio social para pessoas idosas com alojamento, a qual é descrita de seguida.

- **Lar Residencial:** Quando a institucionalização é inevitável, a Instituição dispõe da valência Lar Residencial que se destina a acolher, de forma permanente ou temporário idosos, de ambos os sexos, desintegrados do seu meio social e familiar e não autónomos na satisfação das suas necessidades básicas. Os objetivos desta valência são principalmente: satisfazer as necessidades básicas dos utentes no que respeita a alojamento, alimentação, saúde, higiene, conforto, ocupação/lazer; garantir a independência, a individualidade, a privacidade e a livre expressão do utente; promover a continuidade ou o restabelecimento das relações familiares e de amizade; fortalecer os sentimentos de interação, auto estima e segurança de forma a retardar e dignificar o processo de envelhecimento.

Ao longo dos últimos anos, a Instituição tem fornecido as refeições escolares às escolas limítrofes, a tal serviço corresponde o código de atividade CAE 56290.

### **3.3.3 Principais projetos e parcerias**

A Instituição tem desenvolvido e estado envolvida em inúmeros projetos e parcerias com instituições de dentro e de fora do concelho de Vinhais.

Desde 2007 a Instituição mantém uma parceria com a autarquia local, no âmbito dos cuidados de saúde e animação. O CSPSMA foi a primeira Instituição a estabelecer esta parceria, seguidamente foram-se agregando outras IPSS, e, atualmente abrange todas as existentes no concelho. Esta parceria consiste em empregar técnicos de fisioterapia, enfermagem e animação sociocultural nas instituições, através de acordos com a Câmara Municipal, minimizando desta forma os custos para as instituições e garantindo os serviços aos utentes.

Inicialmente a parceria foi estabelecida apenas com o intuito de servir os utentes da Instituição, independentemente da valência frequentada pelos mesmos. Desde 2012 a Instituição e a autarquia, alargaram a parceria às juntas de freguesia limítrofes, apenas com o serviço de

enfermagem, abrangendo desta forma uma maior área, e também maior número de pessoas a usufruir deste cuidado. No decorrer desta parceria a Instituição, pretende alargar às juntas de freguesia também os serviços de fisioterapia e animação sociocultural.

Do mesmo modo, com a Autarquia local, decorre durante o período letivo, um contrato protocolado para o fornecimento de refeições às escolas da freguesia e das demais existentes nas localidades já abrangidas pela Instituição com outras valências.

Também têm sido desenvolvidos parcerias com outras instituições de solidariedade, nomeadamente, com os Centros Sociais e Paroquiais de Ervedosa, Vale das Fontes, Rebordelo, Vila Boa de Ousilhão, Moimenta e São Martinho de Angueira, através da organização de atividades conjuntas, fomentando a interação entre os diversos utentes e a partilha de experiências.

### **3.3.4 Estrutura orgânica da Instituição**

O CSPSMA possui uma estrutura organizacional constituída por diferentes níveis de poder de decisão e de responsabilidade, conforme Figura 4.

A Direção, constituída por 3 (três) membros, obrigatoriamente voluntários, é o órgão com maior poder de decisão e responsabilidade. Situando-se no topo da hierarquia, todos os restantes órgãos e colaboradores lhe devem obediência.

O Conselho Fiscal, composto de igual forma por 3 (três) membros e, também eles obrigatoriamente voluntários, situa-se abaixo da Direção e numa posição superior a todos os restantes colaboradores. De momento, cabe a este órgão, analisar e dar parecer sobre aspetos relacionados com movimentos financeiros da Instituição. No que concerne a tomadas de decisão relacionados com o pessoal não praticam qualquer autoridade.

A Direção Técnica é composta por 1 (um) Diretor de Serviços/ técnico, responsável por todos os departamentos existentes, colocados nos níveis inferiores ao do mesmo, incluindo os Serviços Administrativos apesar se situarem no mesmo nível.

Os Serviços Administrativos são preenchidos por 1 (um) Chefe de escritório, responsável por todos os departamentos situados em níveis mais baixos. Recebe ordens da Direção Técnica e da Direção.

Relativamente aos Serviços de Saúde e Animação Sociocultural, situam-se no mesmo nível hierárquico, são constituídos por 2 (dois) Fisioterapeutas, 1 (um) Enfermeiro e 1 (um) Animador sociocultural, respetivamente. Conforme descrito na Figura 4, recebem ordens dos seus

superiores, não tendo subordinados têm autorização, por parte dos seus superiores, para dar instruções aos colaboradores do nível mais baixo no que concerne a assuntos relacionados com a sua área profissional.

No nível mais baixo encontram-se as categorias profissionais de Ajudante de Ação Direta, Ajudante de Cozinha, Cozinheiro e Trabalhador Auxiliar. De encontro ao referido anteriormente, e conforme organograma apresentado, pode verificar-se que têm como superiores hierárquicos a Direção Técnica e Serviços Administrativos e conseqüentemente a Direção da Instituição.

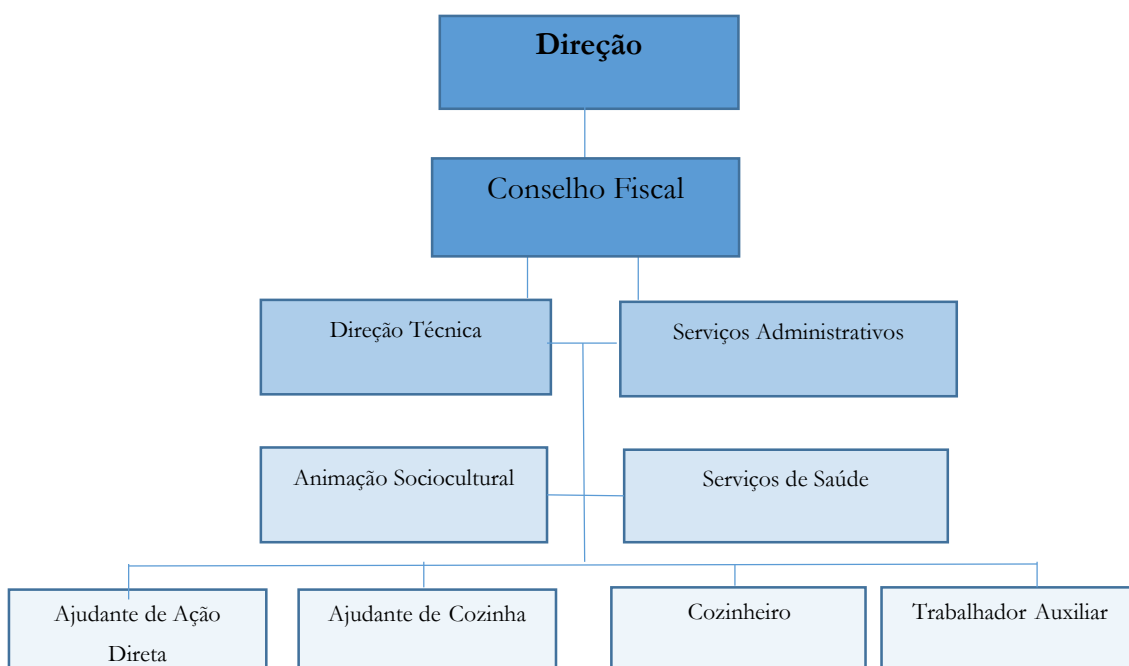


Figura 4 - Organograma do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão.

Fonte: Retirado do *Regulamento Interno do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão*

Apesar da diversidade de órgãos dirigentes e categorias profissionais distribuídos por diferentes níveis hierárquicos, existe uma linha simples de autoridade/responsabilidade garantindo a não dispersão relativamente ao planeamento e controlo na Instituição.

Para um melhor esclarecimento acerca dos Recursos Humanos existentes na Instituição, no ponto 4.3.5 é feita uma caracterização detalhada dos mesmos.

### 3.3.5 Recursos Humanos e sua Gestão

No que diz respeito aos Recursos Humanos, a Instituição é constituída, atualmente, por dezoito colaboradores e dois órgão sociais, a Direção e o Conselho Fiscal ambos compostos por 3 (três) membros.

Assim, sendo a Direção o órgão com poder máximo a quem todos os colaboradores prestam contas, esta é eleita pelo Conselho Fiscal da mesma Instituição. De acordo com os estatutos da Instituição, a Direção é constituída pelo presidente (pároco da freguesia), por um secretário e por um tesoureiro.

De acordo com os estatutos do CSPSMA, cabe à direção, o seguinte:

- Superintender na administração do centro, orientando e fiscalizando os respetivos serviços;
- Convocar reuniões;
- Representar o centro em tudo e fora dele;
- Assinar e rubricar os termos de abertura e encerramento, e rubricar as atas da direção;
- Despachar os assuntos normais de expediente e outros que careçam de solução urgente;
- Assinar autorizações de pagamento e de todos os demais documentos necessários para dos trabalhos da Instituição;
- Deliberar sobre contratação e despedimento de colaboradores;
- Avaliar e determinar, de acordo com a lista de espera e as normas da Segurança Social, sobre o acolhimento de novos utentes;
- Zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos e das deliberações dos corpos gerentes.

A seleção e recrutamento dos colaboradores é também efetuada pela Direção, assim com, a não renovação de contratos. A caducidade do contrato ou a iniciativa do colaborador são, outros motivos para a saída de pessoal. Sempre que se verifica aumento no número de utentes ou de utentes dependentes em algum dos serviços prestados pela Instituição, aplica-se o princípio da polivalência e, caso se verifique necessidade, é aumentado o número de colaboradores.

Conforme descrito no ponto 4.3.4, o Conselho Fiscal (atualmente) apenas opina sobre assuntos de índole contabilístico e relativamente a eleições da Direção.

Descrevendo os recursos humanos, a Instituição, no seu quadro de pessoal, apresenta 18 colaboradores em regime interno não sindicalizado sendo 2 (dois) do sexo masculino e 16 (dezasseis) do sexo feminino. Quanto à idade, na Tabela 2 apresenta-se a distribuição por grupos etários dos colaboradores da Instituição.

Tabela 2 - Número de colaboradores por grupo etário.

<b>INTERVALO DE IDADES</b>	<b>NÚMERO DE COLABORADORES</b>
<b>Entre 28 e 30 anos</b>	3
<b>Entre 32 e 34 anos</b>	3
<b>Entre 36 e 38 anos</b>	3
<b>Entre 40 e 42 anos</b>	1
<b>Entre 44 e 46 anos</b>	4
<b>Entre 52 e 54 anos</b>	2
<b>Entre 58 e 60 anos</b>	1
<b>Entre 60 e 62 anos</b>	1

Fonte: *Elaboração própria de acordo com o Quadro de Pessoal da Instituição.*

Relativamente à antiguidade dos colaboradores (Tabela 3), tendo em conta que 13 colaboradores são efetivos e 5 contratados, nota-se o seguinte:

Tabela 3 – Distribuição dos colaboradores por antiguidade.

<b>NÚMERO DE ANOS DE SERVIÇO</b>	<b>NÚMERO DE COLABORADORES</b>
<b>4 anos</b>	2
<b>5 anos</b>	4
<b>8 anos</b>	3
<b>10 anos</b>	1
<b>11 anos</b>	1
<b>12 anos</b>	3
<b>14 anos</b>	3
<b>22 anos</b>	1

Fonte: *Elaboração própria de acordo com o Quadro de Pessoal da Instituição.*

Analisando o nível de escolaridade, 5 dos colaboradores concluíram o 6º ano; com o 8º ano existe apenas 1 colaborador, 4 têm o 9º ano; 2 terminaram o ensino secundário (12º ano) e 6 colaboradores são licenciados. Neste ponto deve salientar-se que a Instituição faculta aos colaboradores formação interna, cumprindo anualmente 35 horas. A todos os colaboradores é dada autonomia para realizar formação externa sempre que estes o pretendam e que esta vá de encontro às funções realizadas.

Segue-se uma breve descrição das categorias existentes na Instituição, e o número de colaboradores em cada uma.

A Instituição conta com seis técnicos licenciados em áreas distintas. Um Diretor de Serviços/Técnico, sendo ele o responsável pelo funcionamento dos serviços e pelo cumprimento das normas dos regulamentos e das diretivas e instruções da Direção do CSPSMA. Compete-lhe dirigir, coordenar e orientar os serviços e zelar pelo seu bom e eficiente funcionamento. A categoria de Chefe de escritório é preenchida também apenas por uma pessoa, sendo que esta faz a gestão administrativa e financeira da Instituição, controle de entradas e saídas do caixa, apoio administrativo e logístico a todas as valências. Para prestar cuidados de saúde aos utentes, a Instituição dispõe de um Enfermeiro que acompanha os utentes às consultas e deslocações médicas, prepara e gere a medicação, mantém os processos de saúde atualizados e colabora no preenchimento dos restantes processos dos utentes. Ainda no que diz respeito à área da saúde, há dois Fisioterapeutas que colaboram na recuperação, aumento ou manutenção das capacidades físicas dos utentes, bem como na prevenção da incapacidade, cooperam no diagnóstico de saúde mediante a avaliação das deficiências, identificando as áreas lesadas. Falta apenas referir que a animação sociocultural é executada apenas por um técnico que realiza atividades diversificadas com todos os utentes, participa e apoia os utentes na integração, promove a motivação e bem-estar e promove passeios com outras instituições e com a comunidade geral.

Dos restantes colaboradores, cinco preenchem a categoria de Ajudante de ação direta, responsáveis por cuidar diretamente e diariamente dos utentes, tendo em atenção a higiene e conforto, a alimentação, saúde dos mesmos, prestar todo o apoio necessário à realização das atividades de vida diária e zelar pelo bom estado de higiene das instalações da Instituição; quatro são Trabalhadores auxiliares, garantem o estado de salubridade e arrumação das instalações, bem como da roupa de serviço e dos utentes, transportam a alimentação, roupa e outros bens e colaboram com os restantes colaboradores nos serviços prestados aos utentes. Na área da alimentação existem dois colaboradores com a categoria de Cozinheiro que preparam e confeccionam os alimentos, orientam o ajudante de cozinha nas suas tarefas, cumprem e fazem cumprir as regras de HACCP zelam pela limpeza e organização da cozinha; por último, há um Ajudante de cozinha ao qual cabe concretizar trabalhos de cozinha sob orientação da cozinheira, preparar os alimentos, executar a limpeza da cozinha e utensílios, cumprindo sempre as regras de HACCP.

A distribuição da carga horária está de acordo com o constante no Contrato Coletivo de Trabalho, sendo:

- Diretor de serviços/técnico, Fisioterapeutas, Animador sociocultural, Enfermeiro: 35 horas semanais
- Chefe de escritório: 38 horas semanais
- Ajudantes de ação direta: 37 horas semanais (turnos)
- Ajudantes de cozinha, Cozinheiro e Trabalhadores auxiliares: 40 horas semanais

## **CAPÍTULO IV – APLICAÇÃO PRÁTICA**

Neste capítulo apresentam-se as várias etapas necessárias para a construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho, a metodologia utilizada e os métodos de recolha de dados. Apresenta-se ainda a construção do sistema de medição de desempenho proposto mediante instruções da Direção e realidade existente na Instituição.

### **4.1 Desenvolvimento prático do Modelo de Avaliação de Desempenho**

A fundamentação teórica permitiu ter uma visão mais ampla sobre o tema, tornando-se assim essencial para encontrar a melhor forma de conceptualizar e operacionalizar os conceitos, abordar e progredir na análise do Projeto de Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho.

O CSPSMA, assim como qualquer organização, necessita de obter informação acerca dos seus colaboradores que lhe permita “*ter o homem certo, no lugar certo*”, maximizar o aproveitamento e desenvolver as suas competências tendo como referência as especificidades e objetivos institucionais.

Neste contexto, torna-se necessário recolher informações relevantes por forma a analisar o desempenho dos colaboradores com base em objetivos e competências, com o intuito de desenvolver um modelo de avaliação de desempenho que contemple todas essas vertentes. Deste modo, devem ser analisados vários modelos e métodos.

Fortin (1999) refere que “o investigador determina os métodos que utilizará para obter as respostas às questões de investigação”, sendo as diversas decisões metodológicas “importantes para assegurar a fiabilidade e a qualidade dos resultados da investigação” (p.41).

#### **4.1.1 Metodologia utilizada**

O termo metodologia refere-se à “descrição e análise dos procedimentos e técnicas específicas para a recolha e análise de dados, às suas potencialidades e limites, bem como aos pressupostos subjacentes à sua aplicação. O método é o caminho para se chegar a um determinado fim” (Gil, 1995, p. 27).

O presente Projeto foi fundamentado numa estratégia de investigação sob a forma de estudo de caso. O estudo de caso é utilizado para analisar um ou vários objetos, detalhada e aprofundadamente, visando contribuir para aumentar a compreensão de acontecimentos (Gil, 2007). A estratégia de recolha de dados, anteriormente descrita, foi considerada a mais apropriada, uma vez que existia a necessidade de investigar o ambiente no seu estado natural,

recolhendo e analisando as informações da Instituição e colaboradores. Ao longo deste trabalho a recolha de dados foi realizada através de pesquisa documental, de observação participante e de entrevistas com a Direção e colaboradores da Instituição.

No estudo de caso deve ser sempre utilizada mais de uma técnica de recolha de dados, evitando que o estudo fique subordinado à subjetividade do investigador e garantindo a qualidade dos resultados obtidos (Gil, 2007).

#### **4.1.2 Recolha de dados**

No âmbito da identificação do Modelo de Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da Instituição, baseado em objetivos e competências, foi necessário reunir informações válidas e cruciais para permitir a realização deste Projeto. A recolha dessa informação, como já foi referido, decorreu através de pesquisa documental, observação participante e entrevista individual aos colaboradores.

A pesquisa documental desenvolveu-se através da consulta da legislação aplicável, Lei n.º 99/2003 de 27 de Agosto, o Contrato Coletivo de Trabalho celebrado entre a CNIS<sup>17</sup> e a Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública, e do Boletim do Trabalho e Emprego (2011), dos normativos da Instituição, nomeadamente, o Regulamento Interno da Instituição<sup>18</sup>, dos Estatutos da Instituição<sup>19</sup>, contratos de trabalho e processos dos colaboradores e Plano Anual de Atividades da Instituição. Foram também consultados vários documentos de registo utilizados na Instituição, entre os quais: registos de presenças; registo de higienizações; registo de tratamentos aos utentes; registos de HACCP. Esta etapa teve como objetivo elencar as diretrizes das diferentes categorias profissionais, permitindo formular as questões da entrevista e de um quadro de diagnóstico criado para o efeito.

Uma vez que o investigador faz parte dos colaboradores da Instituição há 10 anos, a observação participante, decorreu de forma natural. A participação em várias tarefas/atividades foi o principal meio de observação facilitando desta forma a posterior descrição detalhada das funções dos colaboradores das diversas categorias.

Neste contexto, o termo função pode ser descrito como “uma unidade da organização que consiste num grupo de deveres e responsabilidades que a tornam separada e distinta das outras funções” na qual “os deveres e responsabilidades de uma função pertencem ao colaborador que

---

<sup>17</sup> Cofederação Nacional das Instituições de Solidariedade.

<sup>18</sup> Consulta autorizada pela Direção da Instituição.

<sup>19</sup> Consulta autorizada pela Direção da Instituição.

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

No que concerne à entrevista o objetivo fundamental foi a descrição detalhada das tarefas realizadas pelos colaboradores das diferentes categorias. Esta foi realizada individualmente aos colaboradores da Instituição. Para tal foi criado um Quadro de Análise Funcional de Tarefas (conforme Anexo I), no qual se descrevem detalhadamente todas as tarefas realizadas em cada categoria. O Quadro de Análise Funcional de Tarefas é igual para todas as categorias, constituído por duas partes sendo que a primeira responde às questões:

- a. Função?
- b. Descrição sucinta de funções?

E a segunda parte é constituída pela enumeração das funções e resposta às questões:

- c. O que faz?
- d. Para que faz?
- e. Como faz?
- f. Quando faz?
- g. Competências necessárias?

As questões abordadas no Quadro de Análise Funcional de Tarefas pretendem descrever detalhadamente as funções dos colaboradores da Instituição, ou seja, o conteúdo do cargo (o que faz, para que faz, como faz e quando faz). A descrição detalhada de funções analisa e determina todos os requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o adequado desempenho.

A correta evolução do processo de análise e descrição detalhada de funções inclui obter respostas às questões já referidas. Assim, a *questão o que faz*, designa e esclarece a tarefa, já a *questão para que faz*, pretende fazer uma descrição dos objetivos e demarcar quais as finalidades da tarefa. *Como faz*, é a questão que representa as ações necessárias à realização da tarefa, incluindo os métodos de trabalho, instrumentos, materiais e máquinas, bem como a implicância de tomadas de decisão. A identificação do momento e da quantidade de vezes que a tarefa é realizada, diz respeito à *questão quando faz*. Relativamente à última questão, *competências necessárias*, engloba o comportamento adotado e as características pessoais necessárias para o bom desempenho da tarefa.

Identificado o conteúdo da função o passo seguinte foi analisar a função, ou seja, concluída a descrição de funções segue-se a análise de funções. Para Chiavenato (2009) a análise de funções

baseia-se essencialmente em quatro requisitos: mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho. A análise de funções transmitirá não só o conjunto de atividades e tarefas que a integram como permite identificar os fatores críticos de sucesso ou insucesso do seu titular.

A análise e descrição de funções é uma conduta de recursos humanos que serve de base para outras práticas nomeadamente ao fornecer informação que permite orientar a elaboração dos planos de formação. A análise de funções é essencial para definição de critérios individuais que contribuem para a avaliação de desempenho e fornece informação que permite avaliar o valor intrínseco da função na organização, (Sousa et al., 2006).

Para Sousa, et al. (2006) a análise e descrição detalhada de funções, “consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação a cerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho” (p.30).

Tais procedimentos, de análise e descrição detalhada de funções, permitem descrever as competências necessárias para desempenhar as atividades. Para Ceitil, (2006) “a análise de funções, ao nível da missão e suas responsabilidades, permitirá fazer corresponder a cada tarefa, as ações ou comportamentos, essenciais para o sucesso” (p.184).

Fortin (1999) “considera que a investigação “é um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões” e, como tal, um conjunto de fases progressivas que conduzem a um fim” (p.16).

#### **4.2 Proposta de Modelo de Avaliação de Desempenho**

De acordo com a análise feita na revisão da literatura, o sistema de avaliação de desempenho deve ir de encontro à missão e valores da organização, já descritos no capítulo III.

Neste sentido, importa avaliar se os colaboradores são capazes de cumprir as suas tarefas, mas também qual o seu comportamento, o modo como agem e como chegam ao resultado.

Após examinada a recolha de informação anteriormente efetuada e conseqüente discussão com a Direção da Instituição a cerca dos modelos e métodos a utilizar para o desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho a Implementar, foi decidido avaliar todos os colaboradores, adotando um plano similar ao Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Assim, foram estabelecidos dois parâmetros de avaliação: objetivos e competências.

Relativamente ao parâmetro objetivos foram estabelecidos 3 (três) objetivos, considerados os mais relevantes, para cada categoria profissional. Todos os objetivos foram delineados e ponderados de forma a tornar simples a interpretação dos mesmos pelos avaliados, e de forma a serem mensuráveis e superáveis.

No que respeita às competências foram estabelecidas 7 (sete) para cada categoria profissional. As competências definidas foram adequadas e direcionadas às diversas funções desempenhadas pelos colaboradores da Instituição. Da mesma forma que os objetivos, as competências unicamente foram acordadas com a Direção da Instituição e decidido que não serão alvo de discussão com os colaboradores.

Foi também elaborada uma proposta de Modelo de Regulamento Interno do Sistema de Avaliação de Desempenho na qual constam entre outros, o objeto e âmbito de aplicação, os intervenientes no processo de avaliação de desempenho, os princípios e objetivos bem como a sua operacionalização.

#### **4.2.1 Descrição de objetivos**

Neste projeto de Conceção de um Modelo para Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho, são definidos os objetivos a avaliar, para cada categoria profissional, de acordo com a descrição detalhada de tarefas apresentada em Anexo (Anexo I). Os objetivos, incluindo indicadores de medida e critérios de superação que se seguem, serão os propostos aos colaboradores conforme data de início da implementação para discussão dos mesmos, no entanto, os aqui apresentados obtiveram parecer favorável por parte da Direção da Instituição.

A fixação e a qualidade dos objetivos a avaliar são aspetos extremamente importantes no decorrer do processo, uma vez que estes devem obedecer a determinadas características. Os objetivos devem ser consistentes com a estratégia da organização e impulsionadores de ótimos desempenhos, devendo para o efeito reunir cumulativamente um conjunto de vários fatores, integrados no acrónimo SMART: Specific (específico), Measurable (mensurável), Achievable (alcançável), Realistic (realista), Time-bound (com prazo) (Cunha, et al., 2010 , p. 523).

Para Bilhim,F. (2009) “a avaliação dos resultados permite, a quem avalia, um registo dos resultados obtidos num determinado quadro de referência temporal, sendo a gestão por objetivos a abordagem que melhor ilustra este instrumento de avaliação em que chefia e colaborador fixam objetivos para um determinado período” (p.263). O mesmo autor salienta

ainda que “deste modo, a avaliação consiste numa comparação entre as referências fixadas e os resultados obtidos” (p.263).

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

Assim, após aprofundada análise das tarefas das diversas categorias profissionais (Anexo I) e conforme indicação da Direção da Instituição foram definidos 3 (três) objetivos para avaliação.

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

Para cada objetivo foram estabelecidos diversos indicadores de medida, como questionários de satisfação dos utentes ou dos colaboradores, relação entre o previsto e o verificado, número de reclamações, tempo despendido, supervisão do superior hierárquico entre outros. Da mesma forma, definidos critérios de superação, correspondentes a cada objetivo, como a redução do número de reclamações, resultado obtido nos questionários de satisfação, número de registos, número de reclamações entre outros, passíveis de superação.

De seguida apresentam-se os objetivos definidos, salientando a existência de objetivos iguais atribuídos às diferentes categorias profissionais, uma vez que, de acordo com o QAFT, algumas tarefas são realizadas por mais que uma categoria profissional.

Relativamente à categoria profissional de Ajudante de ação direta (ver Anexo II), os objetivos definidos foram:

1. Proceder diariamente, de acordo com o seu horário de trabalho, aos cuidados de higiene e conforto dos utentes, tendo em conta as necessidades individuais dos mesmos.
2. Efetuar o transporte e distribuição de alimentação/roupa a todos os utentes de apoio domiciliário entre as 11:30 min e as 13:45min.
3. Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.

No que respeita à categoria profissional Ajudante de cozinha (ver Anexo III), foram definidos como objetivos fundamentais:

1. Garantir que todos os alimentos e utensílios necessários para a confeção da refeição estão prontos a utilizar quando necessário.
2. Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.
3. Colaborar com a cozinheira no serviço de refeitório, em todas as refeições de acordo com o estipulado no horário de trabalho.

Para a categoria profissional Animador sociocultural (ver Anexo IV) os objetivos foram:

1. Preencher e apresentar o plano de atividades, até 31 de Outubro, de forma organizada, com os elementos e informações inerentes à sua atividade.
2. Garantir a participação média de 50% dos utentes nas atividades realizadas.
3. Participar em eventos de divulgação e comercialização dos trabalhos / atividades realizados pelos utentes na Instituição no decorrer do ano.

Relativamente à categoria profissional Chefe de escritório (ver Anexo V), foram estabelecidos como objetivos:

1. Analisar propostas de fornecimento de bens tendo em conta a relação qualidade/preço procurando racionar eficaz e eficientemente os gastos da Instituição.
2. Fazer a gestão de *stocks* semanal e mensal de todos os bens consumíveis da Instituição.
3. Garantir a remuneração mensal dos colaboradores até ao último dia útil de cada mês.

No respeitante à categoria profissional Cozinheiro (ver Anexo VI), os objetivos definidos como fundamentais foram:

1. Garantir uma correta e atempada confeção da totalidade das refeições de acordo com os correspondentes horários.
2. Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.
3. Realizar o serviço de refeitório, em todas as refeições de acordo com o estipulado no horário de trabalho.

No que concerne à categoria profissional Diretor de serviços/técnico (ver Anexo VII), os objetivos foram:

1. Organizar e superintender os profissionais relativamente aos horários e plano de serviços de forma adequada e atempada, de acordo com as necessidades da Instituição e dos colaboradores.
2. Tratar sugestões, queixas e reclamações dos utentes e colaboradores no prazo máximo de 15 dias.
3. Supervisionar as receitas e despesas da Instituição, mantendo a Direção informada, garantindo a qualidade dos serviços prestados pela Instituição aos utentes e as condições de trabalho relativamente aos colaboradores.

Da mesma forma, para a categoria profissional Enfermeiro (ver Anexo VIII), os objetivos a considerar foram:

1. Providenciar semanalmente, de acordo com prescrição médica, a medicação dos utentes nas valências de Lar Residencial e Centro de Dia.
2. Realizar e/ou orientar, semanalmente, o controlo dos sinais vitais e de glicemia dos utentes em Lar Residencial e Centro de Dia.
3. Visitar todos os utentes de Apoio Domiciliário 1 vez por mês, mantendo atualizado o processo dos utentes.

Os objetivos definidos para a categoria profissional Fisioterapeuta (ver Anexo IX), foram:

1. Planear, propor aos superiores e realizar uma ação de formação com todos os colaboradores até 31 de Dezembro do ano corrente.
2. Atender a totalidade das solicitações e prescrições médicas relativas à fisioterapia dos utentes e colaboradores da Instituição.
3. Manter e atualizar com periodicidade semestral o plano individual de fisioterapia nos processos de todos os utentes.

Por último, para a categoria profissional Trabalhador auxiliar (ver Anexo X), os objetivos definidos foram:

1. Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.
2. Regularizar em 5 dias as solicitações de recolha, tratamento e entrega das roupas, dos utentes de apoio domiciliário.
3. Efetuar o transporte e distribuição de alimentação/roupa a todos os utentes de apoio domiciliário entre as 11:30 min e as 13:45min.

#### 4.2.2 Descrição de competências

Em consonância com o determinado na seleção dos objetivos, também as competências a avaliar foram definidas de acordo com os requisitos e intenções da Direção da Instituição. Assim, conforme referido anteriormente, este projeto tem como referência a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, onde quer objetivos quer competências são parte integrante do Questionário de Avaliação de Desempenho.

De acordo com Boyatzis (1982, citado por Ceitil, 2006)), o termo competência pode ser entendido como “uma característica subjacente de um indivíduo, e que tem uma relação de causa e efeito com o desempenho médio ou superior de função”, podendo ser entendida como “uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade” (p. 96).

Já para Gilbert e Parlier (1992, citado por Sousa et al., 2006)), competências representam “um conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos estruturados em função de um objetivo numa determinada situação” (p. 142).

Indo de encontro ao acima referido, no Manual de Apoio (2004) pode ler-se “as competências são características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função” (p.25).

Desta forma as competências foram definidas de acordo com as categorias profissionais existentes na Instituição e com especificidades das tarefas atribuídas. Foi elaborada a descrição de cada competência, bem como a tradução em comportamentos a manifestar.

Assim como para os objetivos, existem competências iguais atribuídas às diferentes categorias profissionais, diferenciadas apenas nos comportamentos a expressar, uma vez que estes se manifestam de formas diferentes.

No sentido de facilitar a leitura e entendimento deste trabalho, uma vez que a descrição das competências atribuídas às categorias profissionais se revela extensa, remete-se o leitor (conforme Figura 6) para os Anexos seguintes:

Tabela 4 – Índice de anexos correspondentes a cada categoria profissional.

<b>CATEGORIA PROFISSIONAL</b>	<b>ANEXO CORRESPONDENTE</b>
<b>Ajudante de ação direta</b>	Anexo II
<b>Ajudante de cozinha</b>	Anexo III
<b>Animador sociocultural</b>	Anexo IV
<b>Chefe de escritório</b>	Anexo V
<b>Cozinheiro</b>	Anexo VI
<b>Diretor de serviços/técnico</b>	Anexo VII
<b>Enfermeiro</b>	Anexo VIII
<b>Fisioterapeuta</b>	Anexo IX
<b>Trabalhador auxiliar</b>	Anexo X

Fonte: *Elaboração própria.*

#### 4.2.3 Instrumentos de avaliação

Foi através das informações recolhidas e registadas no QAFT, que foram definidos os objetivos e competências descritas nos pontos 5.3.1 e 5.3.2, respetivamente, e conseqüentemente possibilitaram a conceção dos instrumentos de avaliação de desempenho apropriados. Assim, tendo por base os parâmetros de avaliação já referidos, foi criado um Modelo de Questionário de Avaliação de Desempenho do Pessoal (designado por MQADP) do CSPSMA. O MQADP atrás referido, e de acordo com as indicações da Direção da Instituição, é aplicado ao avaliado (autoavaliação) e ao avaliador (heteroavaliação) sem qualquer dissemelhança no que respeita aos critérios de avaliação.

O MQADP elaborado foi dividido em 3 partes, sendo que a primeira diz respeito às informações gerais (nome, categoria profissional, data), na segunda parte é solicitado aos colaboradores a análise e posterior preenchimento dos critérios de avaliação, conforme instruções. A terceira parte, não sendo critério de avaliação e sendo de preenchimento facultativo, diz respeito à opinião do avaliado no que concerne à avaliação. Neste ponto podem ser mencionados aspetos considerados importantes para o desempenho dos colaboradores ou para posteriores avaliações de desempenho.

No que respeita ao MQADP a ser preenchido pelo (s) avaliador (es), foram introduzidos itens referentes à tomada de conhecimento, por parte do avaliado, da avaliação efetuada e da sua homologação por parte da Direção da Instituição.

De acordo com as categorias profissionais existentes na Instituição foram criados 9 (nove) MQADP do CSPSMA diferenciados, conforme definição dos parâmetros de avaliação referidos na descrição de objetivos e de competências. Para facilitar o seu preenchimento foram inseridos os critérios de avaliação, proporcionando assim uma consulta rápida e simples.

Os vários MQADP podem ser consultados em anexo, conforme descrito na Figura 6.

Depois criado o MQADP para todas as categorias profissionais e posterior obtenção de parecer favorável por parte da Direção da Instituição tornou-se necessário e indispensável elaborar um documento que esclarecesse e regulasse todo o Processo de Avaliação de Desempenho a implementar na Instituição. Para tal foi estruturado um Modelo de Regulamento Interno de Avaliação de Desempenho do Pessoal da Instituição. O Modelo de Regulamento a seguir apresentado engloba os aspetos considerados relevantes para a Avaliação de Desempenho, tendo como ponto de partida a Revisão da Literatura deste Projeto, e considerando todos os aspetos legais aplicáveis às IPSS.

#### **4.2.3.1 Modelo de Regulamento Interno do Sistema de Avaliação de Desempenho**

O Modelo de Regulamento Interno do Sistema de Avaliação de Desempenho (ver Anexo XI), adiante designado de MRISAD delimita um conjunto de objetos de carácter normativo. O MRISAD criado teve como linha de orientação o regulamento aplicado ao SIADAP, foram feitas as adaptações consideradas pertinentes, adequado o mesmo à Instituição. Foram tidos em atenção, para além das normas e regulamentos aplicáveis, aspetos como a objetividade e a linguagem utilizada, na medida de este ser compreendido por todos os Recursos Humanos existentes na Instituição.

O presente MRISAD foi analisado de forma minuciosa pela Direção da Instituição, a qual deu parecer favorável ao mesmo.

A Tabela 5 apresenta as partes e respetivas cláusulas que compõem a estrutura do MRISAD.

Tabela 5- Organização do Modelo de Regulamento Interno do Sistema de Avaliação de Desempenho do Pessoal do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão.

<b>PARTE - NÚMERO</b>	<b>CLÁUSULA - NÚMERO</b>
<b>I – Objeto e Âmbito de Aplicação</b>	Cláusula 1 <sup>a</sup> – Objeto Cláusula 2 <sup>a</sup> – Âmbito de Aplicação
<b>II – Intervenientes no Processo de Avaliação de Desempenho</b>	Cláusula 3 <sup>a</sup> – Intervenientes no Processo
<b>III - Definições, Princípios e Objetivos</b>	Cláusula 4 <sup>a</sup> – Definições Cláusula 5 <sup>a</sup> – Princípios Cláusula 6 <sup>a</sup> - Objetivos
<b>IV - Operacionalização</b>	Cláusula 7 <sup>a</sup> – Periodicidade Cláusula 8 <sup>a</sup> – Calendarização do Processo Cláusula 9 <sup>a</sup> – Parâmetros de Avaliação Cláusula 10 <sup>a</sup> – Ponderações Cláusula 11 <sup>a</sup> – Escala de Avaliação Cláusula 12 <sup>a</sup> - Questionário de Avaliação Cláusula 13 <sup>a</sup> – Auto e Heteroavaliação
<b>V- Efeitos do Processo de Avaliação de Desempenho</b>	Cláusula 14 <sup>a</sup> - Efeitos
<b>VI - Direitos e deveres dos avaliados</b>	Cláusula 15 <sup>a</sup> – Deveres Cláusula 16 <sup>a</sup> - Direitos
<b>VII - Aprovação do Presente Regulamento</b>	Cláusula 17 <sup>a</sup> - Aprovação

Fonte: *Elaboração própria.*

Desta forma concluiu-se a aplicação prática do Projeto de Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho no CSPSMA.

## CONCLUSÕES

Face a todas as apreciações apresentadas no decorrer deste Projeto, o caso real de aplicação consistiu no desenvolvimento de um modelo de sistema de avaliação de desempenho que contribuísse para a gestão dos recursos humanos da Instituição (Organização do terceiro Setor de atividade) e permitisse um diagnóstico fundamentado, legitimado e claro face às respetivas características funcionais da Instituição. Assim, este estudo, de carácter inicial e, naturalmente passível de futuras alterações teve como objetivo fundamental determinar um conjunto de princípios e normas importantes para a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho do Pessoal da Instituição de acolhimento, ou seja, pretendeu-se responder à questão “Qual o modelo de avaliação de desempenho que melhor se enquadra e contribui para a gestão dos recursos humanos do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão?”, tendo em conta que na Instituição não existe qualquer tipo de avaliação.

No decorrer deste estudo, e perante a pesquisa bibliográfica efetuada, concluiu-se que relativamente ao método de avaliação a aplicar o mais apropriado seria um método misto. Assim, a Avaliação pelo Superior Hierárquico e a Autoavaliação foram os métodos propostos e, posteriormente, aceites pela Direção da Instituição.

Para esta tomada de decisão foram tidos em consideração os seguintes fatores: nem todas as categorias profissionais são ocupadas por mais de um colaborador, o que impossibilita a avaliação pelos pares; a avaliação pelos clientes foi considerada inviável tendo em conta a condição física e mental dos mesmos e por nem todos possuírem conhecimento sobre as tarefas realizadas pelos colaboradores; a avaliação pelos subordinados foi excluída por ser considerada causadora de conflitos uma vez que é levada a cabo por alguém que não contacta com as tarefas desempenhadas pelos superiores hierárquicos. Foi também considerado, de acordo com a observação participante realizada, o respeito e confiança dos colaboradores relativamente aos Superiores Hierárquicos, a estrutura hierárquica tradicional da Instituição e o facto de se tratar de um projeto piloto.

Para além dos fatores acima descritos, a Autoavaliação foi sempre tida como indispensável, uma vez que desta forma se estabelece um compromisso entre avaliador e avaliado, assumindo este último um papel ativo na gestão do seu próprio desempenho.

Deste modo, (Caetano & Vala, 2000) relativamente às fontes de avaliação, na “avaliação pelo Superior Hierárquico é reforçado o direito de ser o chefe imediato a avaliar e também é a ele que cabe o papel de reforçar o desempenho” (p.378). Já a Autoavaliação aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado, coloca o chefe no papel de conselheiro, desenvolvem-se objetivos e planos de ação que resultam do acordo entre avaliado e chefe e aumenta a satisfação do avaliado e chefia.

Relativamente aos parâmetros a avaliar, e tendo em consideração as sugestões da Direção da Instituição a qual indicou como modelo a seguir o SIADAP, foram considerados relevantes os objetivos e as competências, não incluindo a atitude pessoal como é considerada no SIADAP1, uma vez este parâmetro se verificou extremamente confuso para os colaboradores.

Para a definição dos objetivos e competências a avaliar foi criado um Quadro Funcional de Tarefas, adiante designado de QAFT, (Anexo I) tido como ponto de partida para o desenvolvimento do processo. Este quadro revelou-se como um dos instrumentos mais importante, uma vez que na Instituição as tarefas dos colaboradores apenas se encontravam enumeradas no contrato de trabalho individual sem a descrição específica. A partir do QAFT foram definidos objetivos e competências mensuráveis e as respetivas ponderações.

No decorrer do processo foi elaborado um Modelo de Regulamento Interno do Sistema de Avaliação de Desempenho, adaptado à Instituição, em concordância com a Direção da mesma, onde se descreveram as normas e critérios fundamentais da avaliação.

Por fim foi, criado um modelo de questionário de avaliação de desempenho de forma a concretizar a mesma.

Assim, e respondendo à questão de investigação, pode concluir-se que o Modelo apresentado é o que melhor se enquadra e que mais pode contribuir para a gestão dos recursos humanos desta Instituição, uma vez que foi criado especificamente para a mesma.

No âmbito da gestão do desempenho, o modelo de avaliação proposto consegue produzir um conjunto de informações com propósitos estratégicos ao estabelecer uma ligação de causa e efeito esperado entre o nível de adequação (resultado da avaliação do desempenho individual) dos objetivos e das competências dos colaboradores, à missão e valores da Instituição, identificando resultados e comportamentos necessários para que a estratégia se concretize.

É um modelo que vai de encontro ao salientado por Cunha et al, (2010) “qualquer sistema de avaliação e melhoria do desempenho deve produzir classificações corretas, medindo o que é suposto medir e fazendo-o com o menor erro possível” afirma ainda que “ (...) os instrumentos

de avaliação devem fornecer medidas fiáveis e válidas de desempenho dos colaboradores e os critérios de avaliação devem ser válidos, claros, transparentes, entendidos por todos e relevantes, isto é, com impacto no desempenho da função” (p.507).

Da mesma forma, este modelo, tem o parecer favorável e apoio da Direção da Instituição como responsável máximo, o que se enquadra com Thomaz (2005) quando refere que um sistema de avaliação do desempenho exige o empenho e o apoio incondicional da mais alta hierarquia da Instituição, por este ser um elemento gerador de mudança na organização e na forma de pensar e agir das pessoas (cultura). Por outro lado, toda a fundamentação produzida durante as fases de estruturação e de avaliação deste modelo, possibilita ao gestor máximo a informação e o conhecimento necessários para avaliar a realidade e mais-valia existente neste tipo de processo e no próprio modelo, no que se refere às necessidades objetivas da Instituição, contribuindo desta forma para:

- “Colocar a pessoa certa, no lugar certo” - fazer com que a ocupação de funções decorra da comparação dos objetivos funcionais estabelecidos com o perfil de competências exigido;
- Maximizar o aproveitamento das Pessoas e o desenvolvimento das suas competências consideradas as especificidades institucionais e os objetivos de uma gestão estratégica de Pessoas, nomeadamente de uma gestão e avaliação do desempenho, baseadas num conhecimento mais concreto e credível dos seus recursos humanos, e;
- “Humanizar” a Gestão das Pessoas, através de processos claros, transparentes e fundamentados que as considerem como “seres pensantes e ativos” (Thomaz, 2005, p. 332), garantindo o seu empenho e motivação, em benefício da visão e da estratégia institucionais, e não de interesses individuais prejudiciais à Instituição

Ou seja, este modelo permite uma ajuda efetiva na tomada de decisão relacionada com o planeamento dos recursos humanos, pode e deve ser tido em consideração relativamente às políticas de recrutamento e seleção do pessoal uma vez que, como é sabido, os custos podem ser diminuídos e a qualidade dos serviços prestados melhorada, através da contratação do pessoal que melhor se enquadre nas tarefas a realizar tendo em conta a missão e valores da Instituição. Pela sua clareza e transparência, permite também explorar ao máximo as competências dos recursos humanos existentes, alterar e adaptar novos objetivos a cada categoria profissional. Pretende-se que sirva também como ferramenta de desenvolvimento, pois os resultados referentes à avaliação permitem identificar as necessidades de formação e desenvolvimento, dando respostas a questões como: quem necessita de formação, em que áreas

e quais as competências que precisam de ser melhoradas. Possibilita ainda avaliar a eficácia dos programas de formação, quando o desempenho é medido antes e depois dessa mesma ação.

É importante evidenciar que a adequação do desempenho dos recursos humanos demonstrada, face aos objetivos organizacionais traçados, só poderá ser medida através de uma avaliação formal e periódica do desempenho, legitimada por todos os elementos da organização, pois quando se identificam objetivos organizacionais e se alinham um determinado número e nível de competências, só por meio da mensuração será possível analisá-los em cada etapa.

No decorrer deste trabalho também se verificou que relativamente aos MQRS, em grande parte não estavam a ser cumpridos. Desta forma também serve o presente para garantir o seu cumprimento no que concerne aos questionários de satisfação existentes nos mesmos.

A presente investigação teve como limitações, o facto da inexistência de informação e conhecimento por parte dos colaboradores quanto ao tema “Avaliação de Desempenho” o que também pode ser considerado como um desafio; o quadro do pessoal ser composto por várias categorias profissionais, com diferentes níveis de formação académica e idades muito díspares, condicionando a linguagem utilizada; a fraca documentação e exigência dos serviços que tutelam as IPSS, Instituto de Segurança e Solidariedade Social, I.P. na medida em que os MGQRS do nível mais baixo não consideram a avaliação de desempenho como fundamental e, conseqüentemente, não existem modelos para a sua adaptação e aplicação. Desta forma, e dado que a documentação científica que apresenta casos reais de aplicação prática de modelos de avaliação de desempenho é pouco significativa, este projeto piloto, cuja aplicação se estende a todas as categorias profissionais, assumiu-se como um desafio acrescido.

De referir também, que (Pereira, 2013) em Portugal “ 58,4% das instituições não têm desenvolvido um sistema de avaliação de desempenho” e que nas restantes “41,6% onde se aplica, relativamente a quem realiza a avaliação de desempenho a maioria da amostra respondeu que não se aplica (54,0%) seguida do superior hierárquico do avaliado (16,8%), a direção (11,5%), a avaliação a 360° (9,7%), outro (6,2%), o colaborador (1,8%) ” (p.98). Desta forma este projeto vai de encontro ao praticado na maioria das IPSS do país.

Como sugestões para trabalhos futuros, salienta-se o fato deste ser um projeto piloto para esta Instituição, o qual carece de aplicação prática para posteriormente ser validado ou readaptado mediante deteção de erros permitindo assim a criação de um modelo validado aplicável às IPSS, tendo em conta as suas especificidades.

Em suma para que os resultados sejam positivos todos devem participar do processo (avaliados, avaliadores e organização) permitindo identificar as habilidades específicas que necessitam ser devolvidas ou adquiridas pelo avaliado e também promover a qualidade de vida no trabalho

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, L., & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Coimbra: APPORT.
- Alves, A. R. (2011). *O Envolvimento das IPSS com o Sistema de Gestão pela Qualidade - Dissertação de Mestrado*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Basadur, M., & Robinson, S. (1993). The new creative thinking skills needed for total quality management to become fact, Not just philosophy. *American Behavioral Scientist*. 37, 121 - 138.
- Beraldo, & Bergamini. (2008). *Avaliação de desempenho humano nas organizações (4ªed.)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (4ª. ed.)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bititci, U., Allan, C., & Liam, M. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*. 17(5), p. 522-534.
- Brandão, H., & Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho (vol.14). *Revista de administração de empresas*.
- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excecence*. Doi: 10.1108/13683041011027490.
- Caetano, A. (2008a). *Avaliação de Desempenho - Conceitos, Matáforas e Práticas (2ª ed.)*. Lisboa: RH.
- Caetano, A. (2008b). *Avaliação de desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam Saber. (2ªed.)*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* . Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P.B., & Rodrigues, P.B. (2010). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (4ª ed.)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, A., Marcelino , F., Barreiros, H., & Lourenço, L. (2002). *Processo de Contratualização de Recursos Humanos*. Quarteto: Coimbra.

- Cascão, F. (2005). *Gestão por Competências*. Porto: Edições IPAM.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos (7ª ed.)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos Novos Tempos (2ª ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas (3ª ed.)*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Crosby, P. B. (1995). *Quality without tears*. *New York*: McGraw-Hill.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dicionário de Língua Portuguesa. (2013). Dicionário Editora de Língua Portuguesa. (ISBN: 978-972-0-01705-5). Porto Editora.
- Edwards, M. R., & Ewen, A. (Janeiro de 1998). *Feedback de 360 graus*. Revista HSM Management, n.6.
- European Foundation For Quality Management (2003a). O Modelo de Excelência da EFQM, (1999 - 2003). *Brochura publicada pela APQ*. Amadora.
- European Foundation For Quality Management (2003b). Introdução à Excelência, (1999 - 2003). *Brochura publicada pela APQ*. Amadora.
- Feigenbaum, A. V. (1994). *Controle da Qualidade Total - Volume I*. São Paulo: Makron Books.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*. Loures: Lusociência.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigaçã*. Loures: Lusodidacta.
- Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning & Control*. 16(2), p. 114-124: doi: 10.1080/09537280512331333020.

- Frederico, M., & Leitão, M. (1999). *Princípios de Administração para Enfermeiros*. Coimbra: Sinais Vitais.
- Furnham, A. (2004). Performance management systems. *European Business Journal*. 16(2), p. 83-94.
- Gil, A. (1995). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (4ª ed.)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, A. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa (4ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Gordo, R. (2010). *Sistema de Medição do Desempenho Enquanto Ferramenta de Gestão Estratégica*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ISCTE - Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Johnston, R., & Clark, G. (2000). *Service Operations Management*. Harlow: Prentice Hall.
- Juran, J. M. (1992). *A Qualidade desde o projecto. Os novos passos para o planeamento da Qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Kapfenberger, E. (2007). *Gestão de desempenho profissional ou gestão de desempenho por competências? Uma visão funcional*. Porto Alegre: Escola de Administração, UFRGS.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lopes, N. (2009). *Gestão estratégica de desempenho: otimizando o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Maddoux, R. (2001). *Avaliação de Desempenho - Guia Prático para uma Avaliação de Desempenho mais Produtiva e Positiva. (2ª ed.)*. Lisboa: Projetos e Edições, Lda.
- Martins, M. (2013). *Clima de Segurança numa empresa de Betão Pronto*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.
- Mohrman, S. A., & Cummings, T. G. (1989). *Self-Designing Organizations: Learning How to Create High*. New York: Reading, Mass.
- Neely, A. Gregory, M., & Platts, K., (2005). Performance Measurement System Design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. 25(2), p. 1228-1263. Doi: 10.1108/01443570510633639.
- Oliveira-Castro, G., Lima, G., & Veiga, M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*. pp. 38-52.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), p. 12 - 40.
- Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Pires, A. (2004). *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade (3.ªed.)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pires, A. (2007). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pontes, B. (1996). *Avaliação de desempenho: Nova abordagem (6ªed.)*. São Paulo: Editora: LTr.
- Pontes, B. (2008). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. (10ª ed.)*. São Paulo: LTr.
- Qinghua, Z. (2004). The link between quality management and environmental management in firms of differing size: An analysis of organizations in China. *Environmental Quality Management*. 13(3), p. 53-64.
- Rabaglio, M. O. (2008). *Ferramenta de avaliação de desempenho com foco em competências*. São Paulo: Qualitymark.
- Reis, G. (2000). *Avaliação 360 graus - Um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. (2003). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Rocha, E. (2001). *Feedback de 360 graus*. São Paulo: Editora Antonio & Alínea.
- Rodrigues, C. (2011). *Governança de Organizações Públicas em Portugal: A emergência de Modelos Diferenciados*. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Selvarajan, T., & Cloniger, P. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), p. 3063-3084.
- Société Générale de Surveillance (2001). *ISO 9001 - Certificação - Sistemas de gestão da qualidade*. SGS Web site. Acedido a 13 de agosto de 2014, em <http://www.sgs.pt/pt-pt/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx>.

- Sillanpää, V. (2011). Performance measurement in welfare services: A survey of Finnish organisations. *Measuring Business Excellence*. pp. 62-70.
- Silva, M. (2005). *Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remunerações: fundamentos e aplicaçã.*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Sotomayor, A. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*. Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Sousa, A. (1996). *Introdução à Gestão: Uma abordagem Sistemática*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Sousa, M. (. (2006). *Gestão de Recursos Humanos-Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Souza, V. (2005). *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: FGV.
- Tagen, S. (2005). Improving the performance of a performance measure. *Measuring Business Excellence*, 9(2), p. 4-11. doi:101108/13630440510602830.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: Editora McGRAWHILL.
- Thomaz, J. P. (2005). *Apoio à tomada de decisão na avaliação do desempenho de Pessoas: Contributos para o processo de decisão militar em tempo de Paz*. Tese de Doutoramento em Engenharia e Gestão Industrial, Instituto Superior Técnico - Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa: Portugal.
- Walsh, P. (2005). Dumbing down performance measures. *Measuring Business Excellence*, 9(4), p. 37-45. doi: 10.1108/13683040510634826.
- Wholey, J. S. (1996). Formativa e somativa avaliação: Questões relacionadas em avaliação de desempenho. *American Journal of Evaluation*, 17(2), p. 145 - 149.

## **Legislação**

Boletim do Trabalho e Emprego de 8 de Dezembro de 2009. *1ª Série, nº 45*. Contrato Coletivo de Trabalho entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e a Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública.

Assembleia da República (1976). *Constituição da República Portuguesa – VII Revisão Constitucional (2005)*. Assembleia da República.pt Web site. Acedido a 29 de agosto de 2014, em <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Documents/constpt2005.pdf>

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

Decreto-Lei n.º 99/2003 de 27 de agosto. Diário da República 1ª Série A, n.º 197. Assembleia da República. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 1/2005 de 12 de agosto. *Diário da República 1ª Série*, n.º 155. Assembleia da República. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 4/2007 de 16 de janeiro. *Diário da República 1ª Série*, N.º 11. Assembleia da República. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 83/2012 de 30 de março. *Diário da República 1ª Série*, N.º 65. Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Lisboa.

Despacho Normativo n.º 75/92 de 20 de maio. *Diário da República 1ª Série*, N.º 116. Ministério do Emprego e da Segurança Social. Lisboa.

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro. *Diário da República 1ª Série*, N.º 250. Assembleia da República. Lisboa.

Portaria n.º 359/2013 de 13 de dezembro. *Diário da República 1ª Série*, N.º 242. Ministério das Finanças. Lisboa.

### **Manuais e Normas**

Instituto da Segurança Social, I.P. (2007). *Modelo de Avaliação da Qualidade para a resposta social Lar Residencial*. Departamento de Comunicação e Gestão do Cliente.

Instituto da Segurança Social, I.P. (2007). *Manual de Processos-chave para as respostas sociais*. Departamento de Comunicação e Gestão do Cliente.

Instituto da Segurança Social, I.P. (2012). *Guia Prático - Apoio Sociais - Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das respostas Sociais*. Departamento de Comunicação e Gestão do Cliente.

NP EN ISO 9001:2008 (2008), Norma Portuguesa: *Sistemas de Gestão da Qualidade – requisitos (3.º ed.)*. (ICS 03.120.10) Caparica: Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9004:2000 (2001), Norma Portuguesa: *Sistemas de Gestão da Qualidade: Linhas de orientação para a melhoria de desempenho*. (ICS 03.120.10). Caparica: Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9000:2005 (2005), Norma Portuguesa: *Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulários* (2.ª ed.) (ICS 01.040.03; 03.120.10.). Caparica: Instituto Português da Qualidade.

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



## **ANEXOS**

## **ANEXO I - QUADRO DE ANÁLISE FUNCIONAL DE TAREFAS**

**Função: Ajudante de ação direta**

**Descrição:** Cuidar diretamente e diariamente dos utentes, tendo em atenção a higiene e conforto, a alimentação e saúde dos mesmos. Prestar todo o apoio necessário à realização das atividades de vida diárias dos utentes. Zelar pelo bom estado de higiene das instalações da Instituição.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência (s) Necessárias?
1	<b>Cuidar da higiene e conforto dos utentes</b>	1. Levanta e acompanha/leva os utentes ao banho 2. Dá ou auxilia os utentes no banho e a vestir-se 3. Trata da imagem do utente	Para garantir a higiene e o conforto dos utentes, favorecendo desta forma a saúde dos mesmos. Para fomentar a autoestima dos utentes.	1. Acorda e levanta os utentes não acamados. Acompanha ou leva em cadeira de rodas os utentes mais dependentes até ao banho. 2. Ajuda os utentes a fazer a higiene diária sempre que necessário e também a vestir-se. Ajuda ou despe os utentes. Regula a temperatura da água, e auxilia ou coloca o utente no poliban. Dá banho, ou supervisiona, sempre que necessário. Retira o utente do poliban ou ajuda-o a sair e seca-o. Coloca a roupa do utente ao dispor deste, quando independente, para se vestir. Quando se trata de dependentes, veste o utente. 3. Aplica creme, desodorizante, seca e penteia o cabelo, corta as unhas e desfaz a barba.	Diariamente Pelo menos uma vez ao dia a cada utente	Adaptação e melhoria contínua; Conhecimentos especializados e experiência; Iniciativa e autonomia; Orientação para os resultados; Relação com o utente; Responsabilidade e compromisso com o serviço; Trabalho de equipa e cooperação.
2	<b>Ministrar a medicação</b>	1. Separa e ministra a medicação 2. Regista sintomas e sinais de doença 3. Regista e ministra medicação em S.O.S	1. Para assegurar a saúde dos utentes, tendo especial atenção aos mais dependentes e às prescrições médicas e de enfermagem.	1. Retira do dispensador semanal a medicação do dia. Distribui a medicação dos utentes, pelos respetivos tabuleiros de refeição. No final das refeições certifica-se que a medicação foi tomada. Aos utentes dependentes dá a medicação. Aos utentes insulino-dependentes, ministra insulina injetável. 2. Na ausência de Enfermeiro avalia os sinais vitais, utilizando os aparelhos indicados para cada um. Regista os valores observados e, em caso de necessidade comunica ao Enfermeiro. 3. Sempre que se justifique a ministração de medicação “não diária”, indicada pelo Médico ou pelo Enfermeiro, regista o medicamento, a dosagem, a hora e o colaborador que a ministrou no livro de registos e/ou no processo do utente.	Diariamente Quatro vezes ao dia	
3	<b>Prepara e administra a alimentação dos utentes dependentes</b>	1. Prepara as refeições 2. Dá ou auxilia os utentes a ingerir os alimentos	Para garantir alimentação adequada e equilibrada às especificidades de cada utente.	1. Na cozinha, seleciona os alimentos destinados a cada utente, de acordo com a sua dieta. Prepara o prato dos utentes, retirando as espinhas ao peixe e os ossos à carne, sempre que necessário. 2. Ajuda os utentes a comer, auxiliando-os apenas alguns movimentos ou dando de comer na totalidade. Aos utentes acamados, transporta a alimentação até ao quarto do utente. Posiciona o utente para comer, administra a alimentação utilizando talheres, ou seringas de alimentação sempre que se justifique. No final, transporta todo o material utilizado para a cozinha.	Diariamente Cinco vezes ao dia	
4	<b>Transporte e distribuição de alimentação/roupa</b>	1. Dispõe as refeições/roupa no carro de transporte	Para assegurar a entrega de alimentação e roupas aos utentes, cumprindo desta forma o contrato de prestação de serviços. Para verificar e	1. Conforme a informação dada pela Cozinheira, coloca as refeições no local próprio no carro de transporte, de modo a que esta esteja o mais organizada possível. Coloca a roupa num recipiente adequado no carro de transporte.	Diariamente	

		2. Distribui a alimentação/roupa pelos respetivos utentes	aferir o estado dos utentes da valência de Apoio Domiciliário.	2. Desloca-se no carro de transporte até casa de cada utente. Retira a alimentação ou roupa do veículo e entrega em casa do utente ao próprio ou deposita no local próprio. Conversa com o utente, verificando o estado de saúde e conforto do mesmo. Executa pequenas tarefas solicitadas pelo utente, sempre que possível. Recolhe o recipiente da refeição anterior. Transporta os recipientes de alimentação vazios até à Instituição entregando-os na cozinha.	Duas vezes ao dia
5	<b>Limpeza e arrumação das instalações</b>	1. Limpa o chão, pó, vidros e casas de banho. 2. Arruma os quartos e espaços comuns	Para garantir a higiene das instalações e consequentemente dos utentes. Para promover bem-estar aos utentes, colaboradores e visitas.	1. Varre o chão com uma vassoura ou mopa, incluindo espaços vazios e também por baixo de camas e afastando pequenos móveis. Passa a esfregona. 2. Com um pano e com o produto adequado e retira o que está em cima do móvel, aplica o produto e passa o pano. 3. Com o material adequado retira toda a sujidade existente nos vidros. 4. Passa água, para retirar a sujidade superficial. Aplica o produto indicado, com um pano e se necessário com um esfregão, retira toda a sujidade. 5. Sempre que vê algo fora do seu lugar, coloca-o no seu devido lugar.	Diariamente Sempre que necessário
6	<b>Fazer vigilância noturna</b>	1. Vigilância noturna	Para garantir a segurança dos utentes.	1. No decorrer do turno noturno, permanece no interior das instalações da Instituição, percorrendo todos os espaços várias vezes averiguando o estado dos utentes. Sempre que for necessário ausentar-se contacta o colaborador de prevenção para fazer a substituição.	Diariamente
7	<b>Colaborar nas atividades de animação</b>	1. Apoia os utentes e o Animador sociocultural	Para apoiar os utentes e o Animador sociocultural nas atividades realizadas com os utentes. Para inclusão dos colaboradores com os utentes e vice-versa.	1. Sempre que solicitado o colaborador presta apoio nas atividades de animação, sendo em deslocações para fora da Instituição ou, em simples atividades realizadas no interior.	Sempre que necessário
8	<b>Informar o diretor de serviços/técnico ou o chefe de escritório</b>	1. Transmite todas as informações relevantes ao Diretor de serviços/técnico ou ao Chefe de escritório	Para garantir que a informação é recebida pela pessoa responsável.	1. Sempre que o colaborador se apercebe de eventuais acontecimentos que possam influenciar o normal funcionamento da Instituição ou que ponha em causa o bem-estar dos idosos, transmite a informação ao Diretor de serviços/técnico ou ao Chefe de escritório. Faz esclarecimentos sempre que solicitado.	Sempre que necessário

Quadro 1 - QAFT da categoria de Ajudante de ação direta

Fonte 1: Elaboração própria, adaptado do BTE (2009) e dos contratos individuais de trabalho

### Função: Ajudante de cozinha

**Descrição:** Concretização de trabalhos de cozinha sob orientação da Cozinheira. Prepara os alimentos. Executa a limpeza da cozinha e utensílios, cumprindo sempre as regras de HACCP.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência (s) Necessárias?
1	<b>Estruturar o trabalho</b>	1. Ouve as instruções da Cozinheira 2. Organiza o seu trabalho	Para facilitar a organização e realização do trabalho.	1. Com atenção, ouve as indicações/instruções da Cozinheira sobre o trabalho a realizar durante o horário de trabalho. 2. Ordena/organiza o trabalho que tem para realizar de forma ordenada e organizada.	Diariamente	Adaptação e melhoria continua; Conhecimentos especializados e experiência;
2	<b>Limpar e cortar legumes, carnes, peixes ou outros alimentos</b>	1. Prepara o local 2. Limpa e corta os alimentos 3. Acondiciona os alimentos	Para manter os alimentos nas condições de higiene e segurança alimentar; Para estarem prontos a utilizar no momento que são necessários.	1. De acordo com os alimentos que vai preparar, seleciona o material necessário e organiza o espaço onde vai realizar a tarefa. 2. Limpa os alimentos, carne/peixe, salada e fruta. Quando necessário, corta os alimentos de acordo com as ordens da Cozinheira. 3. Coloca os alimentos nos recipientes e locais mais indicados.	Duas vezes ao dia	Iniciativa e autonomia; Orientação para os resultados; Relação com o utente;
3	<b>Executar e zelar pela limpeza e arrumação da cozinha, despensa e utensílios</b>	1. Segue as ordens da cozinheira 2. Limpa e arruma a despensa 3. Limpa e arruma a cozinha e refeitório	Para manter as instalações e utensílios em perfeitas condições de salubridade. Para cumprir as normas de HACCP.	1. De acordo com as ordens da Cozinheira, prepara os utensílios necessários para elaborar trabalhos de limpeza e arrumação. 2. Desloca-se até ao piso da despensa e aí, limpa as prateleiras, as arcas frigoríficas, a câmara frigorífica e o chão utilizando o material e os produtos indicados para os diferentes equipamentos e pavimentos. Arruma todos os alimentos e materiais nos locais apropriados. 3. Sempre que necessário e, se a cozinheira ordenar, limpa e arruma a cozinha e também o refeitório. Coloca os utensílios e alimentos nos locais indicados. Limpa todos os utensílios e equipamentos utilizados na confeção de alimentos, incluindo fogão, fornos, exaustor, entre outros. No refeitório, limpa o chão, as janelas, o pó, as mesas e as cadeiras. Para tal, utiliza todo o material necessário, bem como os produtos de limpeza mais adequados ao material, equipamento e pavimento. Tem especial atenção às toalhas de mesa, trocando-as sempre que necessário.	Diariamente Sempre que necessário	Responsabilidade e compromisso com o serviço; Trabalho de equipa e cooperação.
4	<b>Prepara guarnições</b>	1. Seleciona os alimentos 2. Guarnece	Para servir de forma eficaz e eficiente os utentes, prestando desta forma um serviço de qualidade.	1. De acordo com as indicações da Cozinheira seleciona os alimentos e utensílios que vai utilizar para guarnecer os pratos e/ou sobremesas. Prepara os alimentos, lava, corta, mistura ou bate. 2. Coloca os alimentos preparados nos respetivos pratos ou recipientes, sendo estes para servir diretamente no prato ou para posteriormente enfeitar pratos e/ou sobremesas.	Diariamente	
5	<b>Colaborar no serviço de refeitório</b>	1. Põe as mesas 2. Auxilia a Cozinheira a servir os utentes 3. Retira a loiça e roupa suja das mesas	Para preparar de forma adequada e atempada o espaço para a realização das refeições. Para colaborar e apoiar a Cozinheira na realização da tarefa de uma forma mais eficiente.	1. Antes das refeições, dispõe as mesas de forma organizada, as loiças, talheres, copos, guardanapos, tabuleiros, bafeiros e bebidas. Verifica. 2. Quando a Cozinheira se desloca para o refeitório para servir as refeições, acompanha-a e auxilia-a. Serve pão, saladas e sobremesas aos utentes. Prepara pratos específicos para utentes mais dependentes ou com algumas restrições/especificações médicas. 3. No final de cada refeição, retira das mesas toda a loiça suja para a Cozinha e procede ao seu tratamento. Retira também a roupa suja, toalhas e bafeiros e coloca-os na máquina de lavar destinada para esse serviço.	Quatro vezes ao dia	

6	<b>Executar as tarefas da Cozinha</b>	1. Assume a função de Cozinha.	Para garantir a execução das atividades diárias e necessárias ao funcionamento da Instituição;	1. Sempre que necessário, realiza todas as tarefas atribuídas à função de Cozinha.	Sempre que necessário.	
---	---------------------------------------	--------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	--

Quadro 2 - QAFT da categoria de Ajudante de cozinha

Fonte 2: Elaboração própria, adaptado do BTE (2009) e dos contratos individuais de trabalho

**Função: Animador sociocultural**

**Descrição:** Realiza atividades diversificadas com todos os utentes, participa e apoia os utentes na sua integração na Instituição. Promove a motivação e bem-estar, apoia os utentes em pequenas tarefas. Colabora com os restantes colaboradores no preenchimento dos vários documentos referentes aos utentes, sendo os processos individuais ou o plano anual de atividades, passeios com outras instituições e com a comunidade geral.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência (s) Necessárias?
1	Colaborar na elaboração do plano de atividades	1. Apoia/ colabora na elaboração do plano de atividades no que concerne à sua área de intervenção	Para organizar as atividades a realizar no ano seguinte em consonância com os restantes colaboradores e também com os utentes.	1. Propõe, sugere atividades a realizar, dentro ou fora da Instituição de acordo com as escolhas ou gostos dos utentes, para o ano seguinte. Colabora na redação do mesmo com os restantes colaboradores.	Anualmente: Outubro	Adaptação e melhoria contínua;  Conhecimentos especializados e experiência;  Iniciativa e autonomia;  Otimização de recursos;  Relação com o utente;  Responsabilidade e compromisso com o serviço;
2	Organizar atividades abertas à comunidade	1. Comunica ao diretor de serviço / técnico a intenção da atividade 2. Seleciona o evento 3. Faz os contactos necessários 4. Realiza a atividade	Para fomentar as relações com a comunidade, o intercâmbio entre instituições, sobretudo a nível do Concelho.	1. Verbalmente ou por escrito, comunica ao diretor de serviços / técnico a atividade que pretende realizar e aguarda <i>feedback</i> . 2. Mediante resposta do Diretor de serviços / técnico, seleciona o evento mais adequado a criar/organizar. 3. Telefonicamente, via correio eletrónico ou pessoalmente faz os contactos necessários para a realização da atividade. 4. Executa a atividade, dentro ou fora da Instituição.	Uma a duas vezes ao ano	Trabalho de equipa e cooperação.
3	Desenvolver atividades cognitivas	1. Prepara o local 2. Prepara o material	Para prevenir, manter ou melhorar as funções cognitivas dos utentes.	1. No salão de convívio, coloca mesas de apoio aos utentes que não se deslocam para a mesa central.	Diariamente	

		3. Põe em prática a atividade	Para promover a autonomia dos utentes.	2. Dependendo da atividade, prepara o material necessário, sendo papel, <i>puzzles</i> , jogos de estimulação e todo o material disponível na Instituição.  3. Inicialmente dialoga com os utentes sobre a atividade, dependendo da receptividade de cada um, realiza a atividade com os utentes.	
4	<b>Desenvolver atividade física</b>	1. Reúne os utentes no salão de convívio 2. Prepara o material 3. Executa os exercícios	Para prevenir, manter ou melhorar a capacidade física dos utentes, prevenindo desta forma as quedas, ajudar a garantir a realização das atividades de vida diárias. Para promover a autonomia dos utentes.	1. Dirige-se aos utentes, informando que se vai iniciar a atividade física, reunindo os mesmos no salão de convívio. 2. Coloca música apropriada, uma cadeira para a própria em local visível para todos. Dispõe todo o material que irá ser utilizado na realização dos exercícios em local de fácil acesso. 3. De acordo com as capacidades dos utentes, realiza os exercícios/movimentos adequados, auxiliando os utentes sempre que necessário.	Diariamente
5	<b>Desenvolver atividades de expressão artística ou artesanal</b>	1. Pesquisa 2. Prepara o material 3. Reúne os utentes 4. Prepara o local 5. Executa a atividade	Para desenvolver ou manter o gosto das artes nos utentes. Para desenvolver a motivação, autoestima e o espírito de equipa dos utentes. Para promover a autonomia dos utentes.	1. Através da internet ou em livros, faz pesquisa de atividades possíveis de realizar com os utentes da Instituição. 2. Tendo em atenção a atividade a realizar, reúne o material adequado. Este pode ser, tintas, papel de várias qualidades, tesouras, cola, pinças, lápis de cera entre outros. 3. Fala com os utentes sobre a atividade a realizar, dando a estes a opção de participar ou não. 4. Dispõe mesas aos utentes que não se podem deslocar para a mesa central. Sempre que necessário para a atividade, faz grupos. Disponibiliza aos utentes todo o material, explicando de novo o que se pretende com a atividade. 5. Realiza a atividade, dando todo o apoio necessário aos utentes.	Diariamente
6	<b>Colaborar no preenchimento dos processos dos utentes</b>	1. Recolhe a informação do utente 2. Comunica o conteúdo ao Diretor de serviços/técnico 3. Preenche os campos dos processos relativos à área da animação sociocultural	Para fornecer os conhecimentos, informações que possui sobre os utentes, garantindo desta forma mais informação nos processos de cada utente.	1. Faz a recolha e seleção da informação de cada utente e através da observação direta. 2. Transmite a informação recolhida verbalmente do utente ao Diretor de serviços/técnico. 3. Sempre que necessário preenche ou colabora no preenchimento dos vários processos dos utentes no que diz respeito à animação sociocultural.	Sempre que solicitado

Quadro 3 - QAFT da categoria de Animador sociocultural

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado do BTE (2009) e dos contratos individuais de trabalho

**Função: Chefe de escritório**

**Descrição:** Faz a gestão administrativa e financeira da instituição, controle de entradas e saídas do caixa. Apoia administrativamente e logisticamente todas as valências. Elabora as ementas, faz e recebe encomendas. Apoia os restantes colaboradores

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência (s) Necessárias?
1	<b>Elaborar, ordenar e preparar os documentos relativos a encomendas, faturação e realização da compra</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lista as faltas</li> <li>2. Avalia orçamentos</li> <li>3. Faz a encomenda</li> <li>4. Recebe a encomenda</li> <li>5. Confere a encomenda/fatura</li> </ol>	<p>Para manter o <i>stock</i> atualizado e não existirem falhas de bens.</p> <p>Para garantir uma boa relação qualidade / preço dos bens adquiridos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desloca-se à despensa ou local onde se encontrem os bens a adquirir. Elabora uma lista dos bens em falta, sendo estes alimentares, equipamentos de limpeza ou de higiene pessoal.</li> <li>2. Dependendo dos bens a adquirir, analisa os orçamentos / propostas existentes na Instituição e, mediante avaliação qualidade/preço seleciona o fornecedor a contactar. Sempre que se verifique a necessidade de contactar novos fornecedores, efetua o contacto.</li> <li>3. Telefonicamente, presencialmente ou via internet faz a encomenda necessária.</li> <li>4. Quando a encomenda é entregue na Instituição, recebe a encomenda.</li> <li>5. Confere a mesma com a correspondente fatura que a acompanha, verificando as quantidades e o preço.</li> </ol>	Diariamente	<p>Adaptação e melhoria continua;</p> <p>Capacidade de análise e interpretação;</p> <p>Iniciativa e autonomia;</p> <p>Liderança e coordenação;</p>
2	<b>Preparar e entregar todos os documentos contabilísticos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organiza faturas e recibos</li> <li>2. Regista os documentos</li> <li>3. Entrega os documentos ao TOC</li> </ol>	<p>Para manter a documentação ordenada.</p> <p>Para posterior análise e envio às respetivas entidades reguladoras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confere e organiza em local específico, todos os documentos contabilísticos.</li> <li>2. Numera e faz o registo de todos os documentos, em folha de cálculo específica.</li> <li>3. Envia via correio eletrónico, a folha de caixa referente ao mês correspondente e entrega documentos ao TOC da Instituição.</li> </ol>	Mensalmente	<p>Orientação para os resultados;</p> <p>Otimização de recursos;</p> <p>Relação com o utente;</p>
3	<b>Preparar as ementas semanais</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora a ementa semanal</li> <li>2. Entrega à Diretora de serviços/técnica</li> <li>3. Faz as alterações necessárias</li> </ol>	<p>Para garantir boa organização e alimentação adequada, estando desta forma adequada às necessidades dos utentes.</p> <p>Para poder ser consultada atempadamente pelos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De acordo com a ementa anterior e com as especificações alimentares dos utentes, elabora a ementa para a semana seguinte com a antecedência necessária.</li> <li>2. Quando feita, entrega à Diretora de serviços/técnica</li> <li>3. Após análise e, sempre que se justifique, faz as alterações necessárias.</li> </ol>	Semanal	<p>Responsabilidade e compromisso com o serviço;</p>

		4. Entrega um exemplar à Cozinha e coloca outro no placar do refeitório	utentes, familiares e colaboradores.	4. Entrega a versão final da ementa semanal à cozinha de serviço e, coloca outro exemplar no placar do refeitório.	
4	<b>Executar pagamentos aos colaboradores e fornecedores</b>	1. Efetua o pagamento dos salários aos colaboradores  2. Realiza os pagamentos aos fornecedores	Para cumprir e garantir o direito dos colaboradores e fornecedores.  Para manter atualizado o saldo da Instituição.	1. No final de cada mês, faz o mapa de remunerações dos colaboradores, indicando os dias de trabalho, feriados, diuturnidades, horas extra, subsídios e todos os elementos necessários para o cálculo do respetivo salário. Entrega, ou envia para o TOC da Instituição o respetivo mapa e aguarda que lhe sejam entregues os recibos de vencimento dos colaboradores. Faz o pagamento das remunerações através de cheque ou transferência a todos os colaboradores da Instituição.  2. No final de cada mês, faz o cálculo dos valores correspondentes a cada fornecedor. Preenche os cheques e requer as assinaturas destes aos membros da Direção. Entrega ou envia os cheques aos fornecedores recebendo os respetivos recibos de pagamento e confere os mesmos.	Mensal
5	<b>Fazer controlo dos pagamentos de mensalidades dos utentes</b>	1. Recebe o pagamento das mensalidades dos utentes  2. Deposita os valores recebidos em monetário	Para controlar os movimentos e aferir a conformidade dos pagamentos.  Para manter atualizado o saldo da Instituição.	1. Sempre que algum utente efetua o pagamento da sua mensalidade, regista o mesmo na folha de registo específica e, no programa informático específico, faz a fatura e respetivo recibo de pagamento. Entrega ao utente o comprovativo do mesmo. Avisa o utente e/ou familiar de alguma alteração relativamente ao pagamento da mensalidade seja, por atraso, pagamento adiantado, alteração da mensalidade ou qualquer outra.  2. No final de cada mês, desloca-se ao balcão do Banco onde a Instituição é cliente e deposita todos os valores monetários na conta para o efeito.	Diariamente
6	<b>Executar tarefas relativas a determinados assuntos de pessoal</b>	1. Resolver determinadas situações relativas ao pessoal	Para assegurar a continuidade do serviço de forma normal. Para gerir conflitos ou situações de trabalho, entre colaboradores ou com utentes.	1. Ouve com atenção as partes envolvidas ou o assunto a resolver, sendo este relativo à vida da Instituição. Pondera a situação ou, em caso de necessidade contata o Diretor de serviços/técnico ou a Direção da Instituição, para resolver da forma mais correta e adequada a situação.	Sempre que necessário
7	<b>Executar as funções do Diretor de serviço/técnico sempre que necessário</b>	1. Realiza as funções do Diretor de serviços/técnico	Para assegurar o regular e bom funcionamento da Instituição.	1. Sempre que necessário, realiza algumas tarefas habitualmente realizadas pelo Diretor de serviços/técnico, mediante instruções do mesmo.	Sempre que necessário

		2. Transmite as informações ao Diretor de serviços/técnico		2. Logo que possível e, dependendo da significância do assunto, transmite ao Diretor de serviços/técnico todas as informações/ acontecimentos ocorridos na sua ausência.	
8	<b>Participar na integração dos utentes</b>	1. Recebe e apoia na integração dos utentes	Para receber de forma correta e acolhedora os utentes e familiares na Instituição.  Para promover os valores e a missão da Instituição.	1. Quando é feito o acolhimento de um novo utente na Instituição, colabora no recebimento deste e dos seus familiares. Mostra a Instituição, os colaboradores e os restantes utentes. Esclarece dúvidas sobre o funcionamento e as regras e outros assuntos que lhe sejam solicitados.	Sempre que necessário
9	<b>Auxiliar nas tarefas dos restantes colaboradores</b>	1. Auxilia e realiza as tarefas de outros colaboradores	Para suprimir a falta de algum colaborador, mantendo o regular funcionamento da Instituição.	1. Sempre que se justifique, apoia ou realiza as tarefas de outros colaboradores como, ajudante de cozinha, trabalhador auxiliar entre outras, exceto as funções específicas de enfermagem e fisioterapia.	Sempre que necessário

Quadro 4 - QAFT da categoria de Chefe de escritório

Fonte 4: Elaboração própria, adaptado do BTE (2009) e dos contratos individuais de trabalho

**Função: Cozinheiro**

**Descrição:** Preparar e confeccionar os alimentos. Orientar as ajudantes de cozinha nas suas tarefas. Cumprir e fazer cumprir as regras de HACCP. Zelar pela limpeza e organização da cozinha e utensílios.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência (s) Necessárias?
1	Preparar os alimentos destinados à refeição	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleciona os alimentos</li> <li>2. Trata/amanha os alimentos</li> <li>3. Tempera os alimentos</li> </ol>	<p>Para selecionar os alimentos a consumir e inspecionar a qualidade ou estado dos mesmos.</p> <p>Para aprontar os alimentos necessários à refeição de acordo com a ementa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na despensa, seleciona os alimentos para a/as refeições seguintes, de acordo com a ementa. Retira da arca congeladora ou da câmara frigorífica a carne ou o peixe, nas quantidades necessárias para a refeição a fazer. Retira também os restantes ingredientes necessários, como arroz, batatas, massa, azeite, legumes, fruta entre outros.</li> <li>2. Transporta os alimentos para a cozinha e, aí limpa a carne ou o peixe e os legumes. Se necessário corta os alimentos, utilizando o material necessário.</li> <li>3. Na cozinha, separa os alimentos que fazem parte da ementa normal dos que fazem parte da dieta. Utilizando os ingredientes necessários, e de acordo com a ementa, tempera a carne e/ou o peixe. Se necessário, transporta os alimentos para a câmara frigorífica.</li> </ol>	Duas vezes ao dia	<p>Adaptação e melhoria contínua;</p> <p>Conhecimentos especializados e experiência;</p> <p>Iniciativa e autonomia;</p> <p>Orientação para os resultados;</p> <p>Relação com o utente;</p> <p>Responsabilidade e compromisso com o serviço;</p> <p>Trabalho de equipa e cooperação.</p>
2	Cozinhar os alimentos destinados à refeição	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confere os alimentos</li> <li>2. Dá instruções e colabora com a Ajudante de cozinha</li> <li>3. Cozinha os alimentos</li> <li>4. Confere, o resultado final</li> </ol>	<p>Para proporcionar aos utentes refeições adequadas e de qualidade de acordo com a ementa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desloca-se até à despensa, retira da câmara frigorífica e da despensa todos os alimentos necessários para confeccionar a refeição. Transporta todos os alimentos para a cozinha.</li> <li>2. Prepara e/ou manda preparar as panelas e/ou equipamentos necessários para cozinhar os alimentos, e também dá indicações dos trabalhos a fazer no decorrer do processo.</li> <li>3. Descasca, corta, pica e/ou tritura todos os ingredientes, com a ajuda da ajudante. Frita, coze, assa, grelha ou estufa os alimentos para a ementa normal e também para a dieta. Prepara os alimentos destinados aos utentes mais dependentes, batidos e sopas especiais.</li> <li>3. Antes de começar a servir as refeições, certifica-se que tudo está bem confeccionado, as sopas, a refeição normal e também a de dieta, a salada, os legumes e também a sobremesa.</li> </ol>	Quatro vezes ao dia	
3	Empratar, guardar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prepara o carro de servir</li> <li>2. Acondiciona as refeições</li> <li>3. Emprata /serve os utentes</li> <li>4. Confere e regressa à cozinha</li> </ol>	<p>Para servir os utentes de forma adequada e de acordo com as especificações e preferências de cada.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na cozinha apetrecha o carro utilizado no transporte de alimentos, com todos os utensílios necessários.</li> <li>2. Dispõe os alimentos, em recipientes apropriados e coloca-os também no carro.</li> <li>3. De acordo com as dietas e gostos dos utentes, serve os mesmos, preparando o prato com a melhor apresentação possível.</li> <li>4. Questiona os utentes acerca da refeição e, regressa à cozinha.</li> </ol>	Quatro vezes ao dia	
4	Executar e zelar pela limpeza e arrumação da cozinha, despensa e dos utensílios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Observa os espaços e utensílios de cozinha</li> </ol>	<p>Para garantir o estado de salubridade e arrumação da cozinha, despensa e utensílios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na cozinha e na despensa, verifica o estado de higiene das mesmas e também de todos os utensílios utilizados na confeção de alimentos, incluindo equipamentos, pavimentos, estantes e paredes. Do mesmo modo, verifica a arrumação dos mesmos.</li> </ol>	Diariamente	

		<p>2. Comunica o estado de higiene e de arrumação observado</p> <p>3. Executa e/ou manda executar os trabalhos a efetuar</p> <p>4. Avalia e comunica o resultado</p>	<p>Para cumprir as regras de HACCP.</p>	<p>2. Transmite às Ajudantes de cozinha e também ao seu par o verificado. Concilia os trabalhos de limpeza e/ou arrumação que devem ser efetuados. Sempre que verifica a necessidade de colaboração pela parte dos Trabalhadores auxiliares, comunica aos superiores hierárquicos, no sentido de obter colaboração.</p> <p>3. Organiza o trabalho diário e, executa, conjuntamente com os Ajudantes de cozinha e/ou outros, os trabalhos de limpeza e arrumação. Para tal, utiliza todo o material necessário, bem como os produtos de limpeza mais adequados ao material, equipamento e pavimento.</p> <p>4. Salienta os benefícios da limpeza/higiene e também da arrumação e avalia o trabalho executado.</p>		
5	Colaborar na realização das ementas	<p>1. Reúne com a chefe de escritório</p> <p>2. Sugere receitas novas, alterações de ementas, informa sobre as alterações verificas</p>	<p>Para contribuir na elaboração das ementas, sempre que acha pertinente ou que lhe é solicitado.</p>	<p>1. No escritório ou na cozinha, dialoga com a Chefe de escritório.</p> <p>2. Dá sugestões de receitas novas possíveis de ser realizadas na Instituição, tanto no que concerne às refeições em si como a sobremesas. Sempre que necessário informa / propõe sobre alterações à ementa.</p>	Semanalmente	

Quadro 5 - QAFT da categoria de Cozinheiro

Fonte 5: Elaboração própria, adaptado do BTE (2009) e dos contratos individuais de trabalho

**Função: Diretor de serviços/técnico**

**Descrição:** É responsável pelo funcionamento dos serviços e pelo cumprimento das normas do regulamento interno e das diretivas e instruções da Direção do Centro Social e Paroquial S. Mamede de Agrochão. Dirigir, coordenar e orientar os serviços e zelar pelo seu bom e eficiente funcionamento.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência (s) Necessárias?
1	Instruir o inquérito e manter atualizados o processo social de cada utente	1. Recolha da identificação/informação do utente 2. Preenchimento do processo de acolhimento 3. Atualização dos processos	Para obter o máximo de informação possível e manter o processo o mais atualizado possível.	1. Na data do acolhimento, recolhe cópia de toda a documentação do utente e familiar responsável. Recolhe informação com o familiar sobre o estado geral do utente antes de ser acolhido. 2. Preenche os dados recolhidos, em processo próprio, anexando fotocópias dos documentos. Fornece ao familiar regulamento interno e contrato de prestação de serviços. 3. Sempre que se verifica alguma alteração, regista no processo individual de cada utente.	Sempre que necessário	Adaptação e melhoria contínua; Capacidade de análise e interpretação; Iniciativa e autonomia; Liderança e coordenação; Orientação para os resultados; Relação com o utente; Responsabilidade e compromisso com o serviço;
2	Elaborar o plano e relatório de atividades	1. Elabora o plano anual de atividades 2. Elabora o relatório anual de atividades	Para organizar as atividades a realizar no ano seguinte atempadamente e com a participação de todos. Para relatar os pontos fortes e fracos das atividades realizadas no corrente ano, e caso se realizem atividades semelhantes, melhorar as mesmas.	1. A partir do dia 1 de outubro, prepara, com o apoio dos restantes técnicos o plano anual das atividades a realizar no ano seguinte. Faz uma calendarização das atividades, dos objetivos das mesmas e de todos os aspetos relevantes das mesmas. Até 31 de janeiro do ano seguinte, entrega à Direção para aprovação. 2. Faz um relatório, o mais explícito e detalhado possível, das atividades realizadas no corrente ano, e apresenta à Direção da Instituição.	Uma vez ao ano	
3	Centralizar a recolha estatística do movimento de utentes da instituição	1. Preenchimento do ficheiro respetivo a cada valência 2. Envio do ficheiro	Para manter a informação atualizada junto da entidade competente, ISS, I.P., sobre movimentos de frequência dos utentes,	1. Em aplicação informática específica para o efeito, regista as alterações de frequência e serviços dos utentes por valência. 2. Via internet, envia o referido ficheiro para o ISS, I.P. e confere a receção do mesmo.	Mensal	
4	Acompanhar o respetivo processo de integração dos utentes na vida da Instituição	1. Admite o utente e familiar 2. Explica o funcionamento da Instituição 3. Mostra as instalações, colaboradores e utentes já institucionalizados 4. Fornece toda a informação solicitada	Para facilitar a integração dos utentes no dia-a-dia da Instituição de forma mais agradável. Para esclarecer todas as dúvidas que os utentes e familiares e ou responsáveis possam ter sobre as regras e funcionamento da Instituição.	1. Recebe na Instituição o utente que vai ser acolhido, com os pertences necessários e o familiar responsável. 2. Faz um breve esclarecimento das regras da vida diária da Instituição, como por exemplo, horários das refeições, dos banhos, visitas entre outras. 3. Faz uma visita guiada pela Instituição, apresentando os colaboradores existentes no momento. Mostra o quarto, refeitório, salão de convívio, gabinete médico, fisioterapia e as	Sempre que é acolhido um novo utente	

				restantes divisões. Apresenta-o aos utentes e vice-versa. 4. Transmite ao utente e familiar todas as informações solicitadas pelos mesmos.	
5	<b>Manter familiares/responsáveis atualizados</b>	1. Contacta os familiares/responsáveis dos utentes	Para assegurar uma correta e contínua informação sobre o estado dos utentes aos seus familiares/responsáveis.	1. Contacta os familiares/responsáveis pelos utentes, sempre que pertinente e, transmite todas as informações relevantes acerca do utente. O estado de saúde, de integração entre outros assuntos.	Sempre que necessário
6	<b>Impedir a entrada de medicamentos não prescritos</b>	1. Confere a medicação dos utentes	Para assegurar que não entram nas instalações da instituição medicamentos não prescritos pelo médico ou pela Enfermeira.	1. Sempre que recebe medicação, averigua se esta se encontra em conformidade com a prescrição médica, ou ainda se foi indicação da Enfermeira.	Sempre que necessário
7	<b>Tratar sugestões, queixas e reclamações</b>	1. Recebe, regista, analisa e trata de sugestões, queixas e reclamações	Para garantir o bom funcionamento da instituição. Para gerir da forma mais correta as reclamações e queixas dos utentes, familiares, colaboradores e fornecedores, tentando diminuir as mesmas.	1. Recebe, regista, analisa sugestões, queixas e reclamações, e dá-lhe o devido andamento. Sempre que se justifique contacta a direção da instituição para decidir sobre a questão colocada.	Sempre que necessário
8	<b>Organizar e superintender os profissionais</b>	1. Elabora o horário/plano de trabalho dos colaboradores	Para fazer um correto planeamento dos serviços e dos colaboradores.	1. Elabora o horário de trabalho dos colaboradores, pelo menos com uma semana de antecedência, coloca o mesmo no placar da Instituição, e entrega um exemplar a cada colaborador. Faz ainda o mapa de trabalho a realizar no decorrer do mês.	Uma vez ao mês
9	<b>Manter a Direção informada sobre o andamento geral dos serviços</b>	1. Contacta a Direção 2. Transmite a informação 3. Acata ordens/orientações	Para manter a Direção da Instituição informada sobre a vida da instituição. Para assegurar que a informação transmitida à Direção é a mais correta e fiável possível.	1. Sempre que necessário, telefónica ou presencialmente entra em contato os membros da Direção. 2. Comunica à Direção todas as informações consideradas relevantes e que careçam de apreciação da mesma. 3. Recebe as instruções da Direção e coloca em prática as mesmas.	Sempre que necessário ou solicitado
10	<b>Executar as funções do Chefe de escritório sempre que necessário</b>	1. Realiza as funções do Chefe de escritório 2. Transmite as informações ao Chefe de escritório	Para assegurar o regular e bom funcionamento da Instituição.	1. Sempre que necessário, realiza algumas tarefas habitualmente realizadas pelo Chefe de escritório, mediante instruções/indicações do mesmo. 2. Logo que possível e, dependendo da significância do assunto, transmite ao chefe de escritório todas as informações/acometimentos ocorridos na sua ausência.	Sempre que necessário

Quadro 6 - QAFT da categoria de Diretor de serviços / técnico

Fonte 6: Elaboração própria, adaptado do BTE (2009) e dos contratos individuais de trabalho

**Função: Enfermeiro**

**Descrição:** Presta cuidados de saúde aos utentes. Acompanha os utentes às consultas e deslocações médicas. Prepara e gere a medicação dos utentes com periodicidade semanal. Mantém os processos de saúde atualizados e colabora no preenchimento dos restantes processos dos utentes.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência (s) Necessárias?
1	Gerir e controlar a medicação dos utentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifica o <i>stock</i> de medicação</li> <li>2. Solicita as respetivas receitas médicas</li> <li>3. Organiza os dispensadores semanais de medicação</li> </ol>	Para controlar de forma correta o <i>stock</i> de medicação dos utentes e garantir sempre a medicação prescrita pelo médico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confere a medicação existente, para não haver rotura de <i>stock</i>.</li> <li>2. Elabora a listagem de medicação em falta para o médico. Posteriormente entrega as receitas médicas na farmácia e levanta a respetiva medicação, conferindo.</li> <li>3. Uma vez por semana, coloca no dispensador semanal a medicação de cada utente, conforme o prescrito pelo médico.</li> </ol>	Semanal	Adaptação e melhoria contínua; Capacidade de análise e interpretação; Conhecimentos especializados e experiência;
2	Fazer e/ou orientar, com regularidade, o controlo dos sinais vitais e da glicemia dos utentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avalia semanalmente os parâmetros</li> <li>2. Orienta os Ajudantes de ação direta e auxiliares</li> <li>3. Regista os valores observados e informações relevantes</li> </ol>	Para garantir e prestar o melhor auxílio e resposta adequada aos utentes, no que concerne à saúde dos mesmos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizando os equipamentos específicos, avalia os sinais vitais e a glicémia dos utentes. Verifica o estado dos mesmos, conversando, palpando e observando.</li> <li>2. Sempre que algum Ajudante de ação direta ou qualquer colaborador tem dúvidas, esclarece as mesmas de forma a clarificar e também para poderem realizar essas tarefas.</li> <li>3. No processo individual de cada utente, regista os valores observados e todas as informações que considera relevantes.</li> </ol>	Semanal Sempre que necessário	Iniciativa e autonomia; Orientação para os resultados; Relação com o utente; Responsabilidade e compromisso com o serviço;
3	Manter atualizadas, as fichas de registo de consultas e exames dos utentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recebe correspondência médica</li> <li>2. Marca consultas</li> <li>3. Elabora listagem de consultas/exames</li> </ol>	Para manter os registos atualizados facilitando a consulta dos mesmos pelos restantes colaboradores. Para garantir informação correta e atualizada da situação atual do utente, sempre que necessário.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sempre que a marcação de consultas é feita através de carta, recebe a mesma e confere.</li> <li>2. Conforme indicação médica ou necessidade observada, marca consultas de especialidades, ou de rotina por telefone.</li> <li>3. Atualiza regularmente a listagem de consultas e/ou exames médicos fazendo referência ao local e horário.</li> </ol>	Sempre que se verificarem alterações	
4	Efetuar cuidados de enfermagem aos utentes, nomeadamente, pensos, injeções e outros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza pensos</li> <li>2. Administra medicação injetável</li> </ol>	Para prestar os melhores e mais adequados cuidados de saúde aos utentes. Para cumprir as prescrições médicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De acordo com o penso a realizar, utiliza o material indicado e necessário. O procedimento é feito no gabinete médico para os utentes menos dependentes e, para os restantes é efetuado na cama. Quando é feito na cama, desloca-se até ao quarto do utente transportando todo o material necessário no carro de pensos, devidamente organizado.</li> <li>2. Prepara o injetável, desinfeta o local de administração e administra.</li> </ol>	Sempre que necessário	
5	Acompanhamento dos utentes das restantes valências	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoio / atualização na medicação</li> <li>2. Tensão arterial e glicémia</li> </ol>	Para manter e garantir os serviços contratualizados aos utentes das restantes valências.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desloca-se no veículo da Instituição à residência do utente. Esclarece as dúvidas do utente no que concerne à medicação e se for necessário prepara a medicação semanal. Regista no processo do utente as alterações verificadas.</li> </ol>	Quinzenalmente Sempre que necessário	

		3. Pensos e medicação injetável	Para prestar apoio e auxílio aos utentes em questões relacionadas com a saúde e bem-estar dos mesmos.	2. Prepara a mala de enfermagem, e desloca-se até à residência do utente. Avalia a tensão arterial e a glicémia do utente utilizando o equipamento adequado. 3. Sempre que necessário, faz pensos e administra medicação injetável no domicílio ou quando os utentes se conseguem deslocar, na instituição.		
6	<b>Acompanhamento dos utentes nas deslocações a consultas ou em situações de urgência</b>	1. Acompanha os utentes a consultas particulares ou em situações de urgência	Para prestar o auxílio necessário ao utente e dar um melhor esclarecimento sobre o estado de saúde do mesmo.	1. Sempre que possível e necessário, acompanha o utente a consultas de rotina ou particulares e, também em casos de urgência. Desloca-se no veículo da Instituição ou acompanha o utente em ambulância.	Sempre necessário	que

Quadro 7 - QAFT da categoria de Enfermeiro

Fonte 7: Elaboração própria, adaptado do BTE (2009) e dos contratos individuais de trabalho

**Função: Fisioterapeuta**

**Descrição:** Colaborar na recuperação, aumento ou manutenção das capacidades físicas dos utentes, bem como na prevenção da incapacidade, para o que utiliza técnicas específicas da profissão. Cooperar no diagnóstico mediante a avaliação das deficiências, identificando as áreas lesadas.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência (s) Necessárias?
1	Ensinar os utentes /colaboradores a fazer transferências	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deitado</li> <li>2. Sentar o utente</li> <li>3. Passar da cama para a cadeira</li> <li>4. Informar os colaboradores</li> </ol>	<p>Para colaborar com os colaboradores nas transferências dos utentes, facilitando e melhorando desta forma a ação.</p> <p>Para promover maior autonomia nos utentes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explica ao utente/colaborador o que vai fazer. Com o utente deitado, vira-o de lado ou continua decúbito dorsal.</li> <li>2. Senta o utente com os membros inferiores fora do leito e, caso não tenha equilíbrio, segura-o para este não cair.</li> <li>3. Encosta os joelhos do Fisioterapeuta aos do utente, coloca os braços por baixo dos membros superiores do utente e, faz a transferência rodando o corpo no sentido da cadeira.</li> <li>4. No decorrer da transferência os colaboradores observam e, de seguida praticam, sob orientação do Fisioterapeuta.</li> </ol>	Sempre que necessário	<p>Adaptação e melhoria contínua;</p> <p>Capacidade de análise e interpretação;</p> <p>Conhecimentos especializados e experiência;</p> <p>Iniciativa e autonomia;</p> <p>Orientação para os resultados;</p> <p>Relação com o utente;</p> <p>Responsabilidade e compromisso com o serviço;</p>
2	Tratar utentes de diferentes patologias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receção do utente</li> <li>2. Avaliação/Diagnóstico</li> <li>3. Tratamento</li> <li>4. Reavaliação</li> </ol>	<p>Para promover a saúde e bem-estar dos utentes, proporcionando um tratamento específico ou apenas um momento de relaxamento.</p> <p>Para melhorar, ou apenas, manter as suas capacidades motoras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifica o utente, preenche uma ficha para constar no processo do utente.</li> <li>2. Conversa com o utente, no sentido de obter informações relevantes. Se o utente possuir exames complementares de diagnóstico, analisa-os. Através de alguns movimentos/exercícios e testes, faz o despiste de algumas patologias.</li> <li>3. Faz o tratamento consoante diagnóstico obtido.</li> <li>4. Após alguns tratamentos faz a reavaliação.</li> </ol>	Diariamente	
3	Apoio/accompanhamento dos utentes para os diferentes espaços	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levanta e transporta/acompanha o utente</li> <li>2. Instala o utente no local</li> </ol>	<p>Para fazer um correto acompanhamento dos utentes, aproveitando o momento para aferir o seu estado e tomar os devidos cuidados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levanta o utente do leito ou do local onde está sentado, transporta-o em cadeira de rodas ou supervisiona a caminhada até ao destino.</li> <li>2. Senta ou deita o utente no local onde vai permanecer.</li> </ol>	Sempre que necessário	
4	Colaborar no preenchimento dos processos dos utentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolhe a informação do utente</li> <li>2. Comunica o conteúdo ao Diretor de serviços/técnico</li> <li>3. Preenche os campos dos processos relativos à área da fisioterapia</li> </ol>	<p>Para fornecer os conhecimentos, informações que possui sobre os utentes, garantindo desta forma mais informação nos processos de cada utente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faz a recolha e seleção da informação de cada utente e regista-a no processo individual.</li> <li>2. Transmite a informação recolhida verbalmente ou fornecendo o processo do utente ao diretor de serviços/técnico.</li> <li>3. Sempre que necessário preenche ou colabora no preenchimento dos vários processos dos utentes no que diz respeito à fisioterapia.</li> </ol>	Sempre que solicitado	

5	<b>Realizar tratamentos aos colaboradores sempre que necessário</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receção do colaborador</li> <li>2. Avaliação/Diagnóstico</li> <li>3. Tratamento</li> <li>4. Reavaliação</li> </ol>	Para promover a saúde e bem-estar dos colaboradores, proporcionando um tratamento específico ou apenas um momento de relaxamento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifica o colaborador, preenche uma ficha para constar no processo do mesmo.</li> <li>2. Conversa com o colaborador, no sentido de obter informações relevantes. Se possuir exames complementares de diagnóstico, analisa-os. Através de alguns movimentos/exercícios e testes, faz o despiste de algumas patologias.</li> <li>3. Faz o tratamento consoante o diagnóstico obtido.</li> <li>4. Após alguns tratamentos faz a reavaliação.</li> </ol>	Sempre que solicitado	
6	<b>Registar tratamentos</b>	1. Regista no processo individual o tratamento efetuado	Para manter o processo do utente o mais atualizado possível e, caso seja necessária a sua consulta seja de fácil entendimento.	1. Sempre que realiza o tratamento faz o seu registo, o mais detalhado possível, no processo individual de cada utente ou colaborador.	Diariamente	

Quadro 8 - QAFT da categoria de Fisioterapeuta

Fonte 8: Elaboração própria, adaptado do BTE (2009) e dos contratos individuais de trabalho

**Função:** Trabalhador auxiliar

**Descrição:** Garante o estado de salubridade e arrumação das instalações, bem como da roupa de serviço e dos utentes. Transporta a alimentação, roupa e outros bens aos utentes. Colabora com os restantes colaboradores nos serviços prestados aos utentes.

Nº	Tarefa	O que faz?	Para quê?	Como faz?	Quando faz?	Competência (s) Necessárias?
1	<b>Limpeza e arrumação das instalações</b>	1. Limpa o chão 2. Limpa o pó 3. Limpa os vidros 4. Limpa as loiças do WC 5. Arruma os quartos e espaços comuns	Para asseguram um bom estados de arrumação e salubridade das instalações da Instituição, garantindo e promovendo também melhores condições de conforto e saúde aos utentes.	1. Varre o chão com uma vassoura ou mopa, incluindo espaços vazios e também por baixo de camas e afastando pequenos móveis. Passa a esfregona. 2. Com um pano e com o produto adequado e retira o que está em cima do móvel, aplica o produto e passa o pano. 3. Com o material adequado retira toda a sujidade existente nos vidros. 4. Passa água, para retirar a sujidade superficial. Aplica o produto indicado, com um pano e se necessário com um esfregão, retira toda a sujidade. 5. Sempre que vê algo fora do seu lugar, coloca-o no seu devido lugar.	Diariamente	
2	<b>Recolha e tratamento das roupas sujas</b>	1. Recolhe a roupa suja 2. Lava a roupa 3. Estende a roupa 4. Engoma a roupa	Para manter as roupas em bom estado de higiene e apresentação. Para garantir existência das roupas necessárias ao serviço e não haver quebra na rotina de trabalho.	1. Seleciona a roupa suja dos utentes e também de uso comum e coloca-a no carro de transporte de roupa suja. 2. Separa a roupa branca da roupa de cor e coloca-a na máquina de lavar, selecionando o programa adequado. 3. Retira a roupa da máquina de lavar e coloca-a a secar. 4. Retira a roupa do estendal, passa a roupa a ferro com o ferro de engomar ou com a máquina de passar a ferro. Dobra a roupa e coloca-a no carro de transporte de roupa.	Diariamente	Adaptação e melhoria contínua; Conhecimentos especializados e experiência;
3	<b>Transporte e distribuição de alimentação/roupa</b>	1. Dispõe as refeições/roupa no carro de transporte 2. Distribui a alimentação/roupa pelos respetivos utentes	Para garantir a prestação dos serviços contratualizados aos utentes. Para averiguar o estado de saúde e conforto dos utentes nas suas habitações. Para prestar auxílio em pequenas tarefas sempre que necessário.	1. Conforme a informação dada pela Cozinheira, coloca as refeições no local próprio no carro de transporte, de modo a que esta esteja o mais organizada possível. Coloca a roupa num recipiente adequado no carro de transporte. 2. Desloca-se no carro de transporte até casa de cada utente. Retira a alimentação ou roupa do veículo e entrega em casa do utente ao próprio ou deposita no local próprio. Conversa com o utente, verificando o estado de saúde e conforto do mesmo. Executa pequenas tarefas solicitadas pelo utente, sempre que possível. Recolhe o recipiente da refeição anterior. Transporta os recipientes da alimentação vazios até à Instituição entregando-os na cozinha.	Duas vezes ao dia	Iniciativa e autonomia; Orientação para os resultados; Relação com o utente; Responsabilidade e compromisso com o serviço; Trabalho de equipa e cooperação.

4	<b>Higiene habitacional dos utentes nas valências de Centro de Dia e Apoio Domiciliário</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desloca-se a casa do utente</li> <li>2. Limpa e arruma as divisões designadas</li> <li>3. Recolhe a roupa suja</li> <li>4. Regressa à instituição</li> </ol>	Para manter a habitação dos utentes em bom estado de higiene e também para averiguar o estado da mesma quanto às condições de habitabilidade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De acordo com as indicações da escala de serviço, o colaborador, no veículo indicado, desloca-se à casa do utente a realizar higiene habitacional.</li> <li>2. Utilizando o material disponibilizado pelo utente, limpa e arruma as divisões designadas, cozinha, quarto/os, casa de banho, corredor. Muda a roupa de cama sempre que necessário.</li> <li>3. Recolhe a roupa suja do utente e também de uso comum, colocando-a num recipiente apropriado fornecido pelo utente. Coloca o recipiente no veículo.</li> <li>4. Desloca-se para a Instituição, transportando a roupa suja. Retira a roupa suja do veículo, para a lavandaria.</li> </ol>	Semanal	
5	<b>Prepara e administra a alimentação dos utentes dependentes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prepara as refeições</li> <li>2. Dá ou auxilia os utentes a ingerir os alimentos</li> </ol>	Para garantir uma alimentação adequada e adaptada a cada utente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na cozinha, seleciona os alimentos destinados a cada utente, de acordo com a sua dieta. Prepara o prato dos utentes, retirando as espinhas ao peixe e os ossos à carne, sempre que necessário.</li> <li>2. Ajuda os utentes a comer, auxiliando-os apenas alguns movimentos ou dando de comer na totalidade. Aos utentes acamados, transporta a alimentação até ao quarto do utente. Posiciona o utente para comer, administra a alimentação utilizando talheres, ou seringas de alimentação sempre que se justifique. No final, transporta todo o material utilizado para a cozinha</li> </ol>	Diariamente	
6	<b>Assegura vários trabalhos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assegura as tarefas de Ajudante de cozinha</li> <li>2. Assegura as tarefas de Ajudante de ação direta</li> </ol>	Para garantir a continuidade dos trabalhos a realizar. Para assegurar o bom funcionamento da instituição.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sempre que necessário assegura as tarefas de Ajudante de cozinha, realizando todas as atividades sob instruções da Cozinha.</li> <li>2. Sempre que se justifique e, com orientações da sua superior, realiza as tarefas de Ajudante de ação direta.</li> </ol>	Sempre que necessário	

Quadro 9 - QAFT da categoria de Trabalhador auxiliar

Fonte 9: Elaboração própria, adaptado do BTE (2009) e dos contratos individuais de trabalho

**ANEXO II – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESMPENHO  
DO PESSOAL DO CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL SÃO MAMEDE DE  
AGROCHÃO – AJUDANTE DE AÇÃO DIRETA**

**Parte 1 - Informações Gerais**

Categoria Profissional: Ajudante de ação direta

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Ajudante de ação direta.

<b>Ajudante de ação direta</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>
<b>1</b>	Proceder diariamente, de acordo com o seu horário de trabalho, aos cuidados de higiene e conforto dos utentes, tendo em conta as necessidades individuais dos mesmos.	Número de utentes atendidos / Número previsto; Número de registos Questionário de satisfação dos utentes; Número de reclamações (verbais) dos utentes e/ou familiares ao Diretor de serviços/técnico.	Reduzir o número de reclamações, obter pontuação média positiva no questionário de satisfação e reduzir os gastos de consumíveis inerentes ao cumprimento do objetivo.
<b>2</b>	Efetuar o transporte e distribuição de alimentação/roupa a todos os utentes de apoio domiciliário entre as 11:30 min e as 13:45min.	Tempo dispensado / Tempo previsto (média do tempo de entrega); Questionário de satisfação dos utentes; Número de reclamações.	Antecipar a entrega em 5 minutos relativamente ao prazo máximo estabelecido sem registar qualquer reclamação e obter pontuação média positiva no questionário de satisfação dos utentes.
<b>3</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.	Número de tarefas elaboradas / Número previsto; Número de registos de higienização; Supervisão dos superiores.	Fazer o registo da atividade de forma correta e assídua com 0% de falhas no preenchimento dos mapas de higienização.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

<b>Ajudante de ação direta</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Traduz-se nos seguintes comportamentos</b>
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.
Trabalho de equipa e cooperação	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.	Integrar-se bem em equipas de constituição variada; Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa; Aceita as críticas e contrariedades profissionais; Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Proceder diariamente, de acordo com o seu horário de trabalho, aos cuidados de higiene e conforto dos utentes, tendo em conta as necessidades individuais dos mesmos.				
<b>Objetivo 2</b>	Efetuar o transporte e distribuição de alimentação/roupa a todos os utentes de apoio domiciliário entre as 11:30 min e as 13:45min.				
<b>Objetivo 3</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 5</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 6</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Competência 7</b>	Trabalho de equipa e cooperação				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### Parte 3 – Comentários e Propostas

**3.1 – Sugestões:** Campo de preenchimento opcional, destinado à proposta de sugestões de melhoria no processo de avaliação, formação profissional, fatores que influenciaram o desempenho ou críticas/sugestões ao processo de avaliação.

*Quadro 6 – Comentários e propostas*  
*Fonte 6: Elaboração própria*

O Avaliado: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebi. O Avaliador: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Parte 1 - Informações Gerais**

Avaliador (es)

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Avaliado

Categoria Profissional: Ajudante de ação direta

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Ajudante de ação direta.

<b>Ajudante de ação direta</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>
<b>1</b>	Proceder diariamente, de acordo com o seu horário de trabalho, aos cuidados de higiene e conforto dos utentes, tendo em conta as necessidades individuais dos mesmos.	Número de utentes atendidos / Número previsto; Número de registos Questionário de satisfação dos utentes; Número de reclamações (verbais) dos utentes e/ou familiares ao Diretor de serviços/técnico.	Reduzir o número de reclamações, obter pontuação média positiva no questionário de satisfação e reduzir os gastos de consumíveis inerentes ao cumprimento do objetivo.
<b>2</b>	Efetuar o transporte e distribuição de alimentação/roupa a todos os utentes de apoio domiciliário entre as 11:30 min e as 13:45min.	Tempo dispensado / Tempo previsto (média do tempo de entrega); Questionário de satisfação dos utentes; Número de reclamações.	Antecipar a entrega em 5 minutos relativamente ao prazo máximo estabelecido sem registar qualquer reclamação e obter pontuação média positiva no questionário de satisfação dos utentes.
<b>3</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.	Número de tarefas elaboradas / Número previsto; Número de registos de higienização; Supervisão dos superiores.	Fazer o registo da atividade de forma correta e assídua com 0% de falhas no preenchimento dos mapas de higienização.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

Ajudante de ação direta		
Competência	Descrição	Traduz-se nos seguintes comportamentos
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.
Trabalho de equipa e cooperação	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.	Integrar-se bem em equipas de constituição variada; Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa; Aceita as críticas e contrariedades profissionais; Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Proceder diariamente, de acordo com o seu horário de trabalho, aos cuidados de higiene e conforto dos utentes, tendo em conta as necessidades individuais dos mesmos.				
<b>Objetivo 2</b>	Efetuar o transporte e distribuição de alimentação/roupa a todos os utentes de apoio domiciliário entre as 11:30 min e as 13:45min.				
<b>Objetivo 3</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 5</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 6</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Competência 7</b>	Trabalho de equipa e cooperação				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### **Parte 3 – Avaliação Global de Desempenho**

**3.1 – Avaliação Global:** No quadro 6 o avaliador deve preencher a coluna correspondente à “pontuação” de acordo com os totais obtidos nos parâmetros de avaliação objetivos e competências. Na coluna “pontuação ponderada”, deve efetuar a equação nela descrita. No quadro 7, deve o avaliador assinalar com X a “Menção Qualitativa” atribuída ao avaliado.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	(Pontuação X Ponderação)
			Pontuação Ponderada
Objetivos			
Competências			
TOTAL			

*Quadro 6 – Avaliação global de desempenho “Menção Quantitativa”*

*Fonte 6: Elaboração própria*

<b>Avaliação Final</b>	“Desempenho Relevante”	
	“Desempenho Adequado”	
	“Desempenho Inadequado”	

*Quadro 7 – Avaliação global de desempenho “Menção Qualitativa”*

*Fonte 7: Elaboração própria*

**3.2 – Justificação de “Não Avaliação”:** O avaliador deve descrever de forma clara e sucinta o ou os motivos justificativos de “Não Avaliação” relativamente ao avaliado e ao período em avaliação.

--

*Quadro 8 – Justificação de “Não avaliação”*

*Fonte 8: Elaboração própria*

## **Parte 4 – Comunicação, Homologação e Conhecimento da Avaliação**

**4.1 – Comunicação da avaliação ao avaliado:** O (s) avaliador (es) comunica o resultado da avaliação realizada, preenchendo os campos do quadro 9.

<p>Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em</p> <p>____/____/____</p> <p>O avaliado:</p> <p>_____</p> <p>O (s) avaliador (es):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Observações:</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Quadro 9 – Comunicação da avaliação ao avaliado*  
*Fonte 9: Elaboração própria*

**4.2 – Homologação, despacho da Direção da Instituição:** A Direção da Instituição, como responsável máximo, dá parecer final da avaliação do avaliado.

<p>Em, ____/____/____</p>
---------------------------

*Quadro 10 – Homologação da avaliação*  
*Fonte 10: Elaboração própria*

**4.3 – Conhecimento da Avaliação:** Após homologação e despacho da Direção da Instituição é feita a comunicação, ao avaliado, do resultado obtido na Avaliação de Desempenho ao longo do período de avaliação.

- Tomei conhecimento do resultado obtido na Avaliação de Desempenho relativo à minha avaliação em, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
O Avaliado: \_\_\_\_\_

O (s) Avaliador (es):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO III – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE  
DESPENHO DO PESSOAL DO CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL SÃO  
MAMEDE DE AGROCHÃO – AJUDANTE DE COZINHA**

**Parte 1 - Informações Gerais**

Categoria Profissional: Ajudante de cozinha

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Ajudante de cozinha.

<b>Ajudante de cozinha</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>	
<b>1</b>	Garantir que todos os alimentos e utensílios necessários para a confeção da refeição estão prontos a utilizar quando necessário.	Hora final / Hora prevista; Supervisão do superior.	0% de reclamações por parte do superior e 0% de falhas/atrasos provocadas por atrasos.
<b>2</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.	Número de tarefas elaboradas / Número previsto; Número de registos de higienização; Supervisão dos superiores.	Fazer o registo da atividade de forma correta e assídua com 0% de falhas no preenchimento dos mapas de higienização.
<b>3</b>	Colaborar com a cozinheira no serviço de refeitório, em todas as refeições de acordo com o estipulado no horário de trabalho.	Número de reclamações dos utentes; Número de reclamações do superior.	0% de reclamações.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

<b>Ajudante de cozinha</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Traduz-se nos seguintes comportamentos</b>
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.
Trabalho de equipa e cooperação	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.	Integrar-se bem em equipas de constituição variada; Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa; Aceita as críticas e contrariedades profissionais; Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Garantir que todos os alimentos e utensílios necessários para a confecção da refeição estão prontos a utilizar quando necessário.				
<b>Objetivo 2</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.				
<b>Objetivo 3</b>	Colaborar com a cozinheira no serviço de refeitório, em todas as refeições de acordo com o estipulado no horário de trabalho.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 5</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 6</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Competência 7</b>	Trabalho de equipa e cooperação				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### Parte 3 – Comentários e Propostas

**3.1 – Sugestões:** Campo de preenchimento opcional, destinado à proposta de sugestões de melhoria no processo de avaliação, formação profissional, fatores que influenciaram o desempenho ou críticas/sugestões ao processo de avaliação.

*Quadro 6 – Comentários e propostas*  
*Fonte 6: Elaboração própria*

O Avaliado: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebi. O Avaliador: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Parte 1 - Informações Gerais**

Avaliador (es)

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Avaliado

Categoria Profissional: Ajudante de cozinha

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Ajudante de cozinha.

<b>Ajudante de cozinha</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>	
<b>1</b>	Garantir que todos os alimentos e utensílios necessários para a confeção da refeição estão prontos a utilizar quando necessário.	Hora final / Hora prevista; Supervisão do superior.	0% de reclamações por parte do superior e 0% de falhas/atrasos provocadas por atrasos.
<b>2</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.	Número de tarefas elaboradas / Número previsto; Número de registos de higienização; Supervisão dos superiores.	Fazer o registo da atividade de forma correta e assídua com 0% de falhas no preenchimento dos mapas de higienização.
<b>3</b>	Colaborar com a cozinheira no serviço de refeitório, em todas as refeições de acordo com o estipulado no horário de trabalho.	Número de reclamações dos utentes; Número de reclamações do superior.	0% de reclamações.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

<b>Ajudante de cozinha</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Traduz-se nos seguintes comportamentos</b>
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.
Trabalho de equipa e cooperação	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.	Integrar-se bem em equipas de constituição variada; Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa; Aceita as críticas e contrariedades profissionais; Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.

*Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar*

*Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Garantir que todos os alimentos e utensílios necessários para a confecção da refeição estão prontos a utilizar quando necessário.				
<b>Objetivo 2</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.				
<b>Objetivo 3</b>	Colaborar com a cozinheira no serviço de refeitório, em todas as refeições de acordo com o estipulado no horário de trabalho.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 5</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 6</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Competência 7</b>	Trabalho de equipa e cooperação				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### **Parte 3 – Avaliação Global de Desempenho**

**3.1 – Avaliação Global:** No quadro 6 o avaliador deve preencher a coluna correspondente à “pontuação” de acordo com os totais obtidos nos parâmetros de avaliação objetivos e competências. Na coluna “pontuação ponderada”, deve efetuar a equação nela descrita. No quadro 7, deve o avaliador assinalar com X a “Menção Qualitativa” atribuída ao avaliado.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	(Pontuação X Ponderação)
			Pontuação Ponderada
Objetivos			
Competências			
TOTAL			

*Quadro 6 – Avaliação global de desempenho “Menção Quantitativa”*

*Fonte 6: Elaboração própria*

Avaliação Final	“Desempenho Relevante”	
	“Desempenho Adequado”	
	“Desempenho Inadequado”	

*Quadro 7 – Avaliação global de desempenho “Menção Qualitativa”*

*Fonte 7: Elaboração própria*

**3.2 – Justificação de “Não Avaliação”:** O avaliador deve descrever de forma clara e sucinta o ou os motivos justificativos de “Não Avaliação” relativamente ao avaliado e ao período em avaliação.

--

*Quadro 8 – Justificação de “Não avaliação”*

*Fonte 8: Elaboração própria*

## **Parte 4 – Comunicação, Homologação e Conhecimento da Avaliação**

**4.1 – Comunicação da avaliação ao avaliado:** O (s) avaliador (es) comunica o resultado da avaliação realizada, preenchendo os campos do quadro 9.

<p>Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em ____/____/____</p> <p>O avaliado: _____</p> <p>O (s) avaliador (es):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Observações:</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Quadro 9 – Comunicação da avaliação ao avaliado*

*Fonte 9: Elaboração própria*

**4.2 – Homologação, despacho da Direção da Instituição:** A Direção da Instituição, como responsável máximo, dá parecer final da avaliação do avaliado.

<p>Em, ____/____/____</p>
---------------------------

*Quadro 10 – Homologação da avaliação*

*Fonte 10: Elaboração própria*

**4.3 – Conhecimento da Avaliação:** Após homologação e despacho da Direção da Instituição é feita a comunicação, ao avaliado, do resultado obtido na Avaliação de Desempenho ao longo do período de avaliação.

- Tomei conhecimento do resultado obtido na Avaliação de Desempenho relativo à minha avaliação em, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Avaliado: \_\_\_\_\_

O (s) Avaliador (es):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO IV - MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESMPENHO  
DO PESSOAL DO CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL SÃO MAMEDE DE  
AGROCHÃO – ANIMADOR SOCIOCULTURAL**

**Parte 1 - Informações Gerais**

Categoria Profissional: Animador sociocultural

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## **Parte 2 – Parâmetros de Avaliação**

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Animador sociocultural.

<b>Animador sociocultural</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>
<b>1</b>	Preencher e apresentar o plano de atividades, até 31 de Outubro, de forma organizada, com os elementos e informações inerentes à sua atividade.	Data de entrega / Data prevista; Aprovação do superior; Questionário de satisfação dos utentes.	Antecipar em 15 dias a data de entrega, relativamente à data prevista, com aprovação por parte do superior e obter pontuação média positiva no questionário de satisfação dos utentes.
<b>2</b>	Garantir a participação média de 50% dos utentes nas atividades realizadas.	Número de participantes / Número de utentes previstos; Questionários de satisfação.	Aumentar para 70% a média de participantes e obter pontuação média positiva no questionário de satisfação dos utentes.
<b>3</b>	Participar em eventos de divulgação e comercialização dos trabalhos / atividades realizados pelos utentes na Instituição no decorrer do ano.	Eventos participados / Eventos previstos; Despesas/ Receitas.	Aumentar o número de participações em eventos de divulgação em relação ao ano anterior e aumentar o volume de vendas dos produtos, tornando autossustentável a atividade (relativamente ao material utilizado).

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

<b>Animador sociocultural</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Traduz-se nos seguintes comportamentos</b>
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Otimização de recursos	Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho, disponíveis, de forma eficiente e eficaz de propor ou implementar medidas de otimização e de redução de custos de funcionamento.	Preocupa-se, em regra, com a implementação de procedimentos e de rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos; Emprega na realização das suas tarefas material “reciclado” ou reutilizável, com vista à redução dos custos e ao reaproveitamento; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.
Trabalho de equipa e cooperação	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.	Integrar-se bem em equipas de constituição variada; Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa; Aceita as críticas e contrariedades profissionais; Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Preencher e apresentar o plano de atividades, até 31 de Outubro, de forma organizada, com os elementos e informações inerentes à sua atividade.				
<b>Objetivo 2</b>	Garantir a participação média de 50% dos utentes nas atividades realizadas.				
<b>Objetivo 3</b>	Participar em eventos de divulgação e comercialização dos trabalhos / atividades realizados pelos utentes na Instituição no decorrer do ano.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Otimização de recursos				
<b>Competência 5</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 6</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Competência 7</b>	Trabalho de equipa e cooperação				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### **Parte 3 – Comentários e Propostas**

**3.1 – Sugestões:** Campo de preenchimento opcional, destinado à proposta de sugestões de melhoria no processo de avaliação, formação profissional, fatores que influenciaram o desempenho ou críticas/sugestões ao processo de avaliação.

*Quadro 6 – Comentários e propostas*  
*Fonte 6: Elaboração própria*

O Avaliado: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebi. O Avaliador: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Parte 1 - Informações Gerais**

Avaliador (es)

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Avaliado

Categoria Profissional: Animador sociocultural

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Animador sociocultural.

<b>Animador sociocultural</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>	
<b>1</b>	Preencher e apresentar o plano de atividades, até 31 de Outubro, de forma organizada, com os elementos e informações inerentes à sua atividade.	Data de entrega / Data prevista; Aprovação do superior; Questionário de satisfação dos utentes.	Antecipar em 15 dias a data de entrega, relativamente à data prevista, com aprovação por parte do superior e obter pontuação média positiva no questionário de satisfação dos utentes.
<b>2</b>	Garantir a participação média de 50% dos utentes nas atividades realizadas.	Número de participantes / Número de utentes previstos; Questionários de satisfação.	Aumentar para 70% a média de participantes e obter pontuação média positiva no questionário de satisfação dos utentes.
<b>3</b>	Participar em eventos de divulgação e comercialização dos trabalhos / atividades realizados pelos utentes na Instituição no decorrer do ano.	Eventos participados / Eventos previstos; Despesas/ Receitas.	Aumentar o número de participações em eventos de divulgação em relação ao ano anterior e aumentar o volume de vendas dos produtos, tornando autossustentável a atividade (relativamente ao material utilizado).

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

<b>Animador sociocultural</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Traduz-se nos seguintes comportamentos</b>
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Otimização de recursos	Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho, disponíveis, de forma eficiente e eficaz de propor ou implementar medidas de otimização e de redução de custos de funcionamento.	Preocupa-se, em regra, com a implementação de procedimentos e de rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos; Emprega na realização das suas tarefas material “reciclado” ou reutilizável, com vista à redução dos custos e ao reaproveitamento; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.
Trabalho de equipa e cooperação	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.	Integrar-se bem em equipas de constituição variada; Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa; Aceita as críticas e contrariedades profissionais; Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Preencher e apresentar o plano de atividades, até 31 de Outubro, de forma organizada, com os elementos e informações inerentes à sua atividade.				
<b>Objetivo 2</b>	Garantir a participação média de 50% dos utentes nas atividades realizadas.				
<b>Objetivo 3</b>	Participar em eventos de divulgação e comercialização dos trabalhos / atividades realizados pelos utentes na Instituição no decorrer do ano.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Otimização de recursos				
<b>Competência 5</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 6</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Competência 7</b>	Trabalho de equipa e cooperação				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### **Parte 3 – Avaliação Global de Desempenho**

**3.1 – Avaliação Global:** No quadro 6 o avaliador deve preencher a coluna correspondente à “pontuação” de acordo com os totais obtidos nos parâmetros de avaliação objetivos e competências. Na coluna “pontuação ponderada”, deve efetuar a equação nela descrita. No quadro 7, deve o avaliador assinalar com X a “Menção Qualitativa” atribuída ao avaliado.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	(Pontuação X Ponderação)
			Pontuação Ponderada
Objetivos			
Competências			
TOTAL			

*Quadro 6 – Avaliação global de desempenho “Menção Quantitativa”  
Fonte 6: Elaboração própria*

Avaliação Final	“Desempenho Relevante”	
	“Desempenho Adequado”	
	“Desempenho Inadequado”	

*Quadro 7 – Avaliação global de desempenho “Menção Qualitativa”  
Fonte 7: Elaboração própria*

**3.2 – Justificação de “Não Avaliação”:** O avaliador deve descrever de forma clara e sucinta o ou os motivos justificativos de “Não Avaliação” relativamente ao avaliado e ao período em avaliação.

--

*Quadro 8 – Justificação de “Não avaliação”  
Fonte 8: Elaboração própria*

## **Parte 4 – Comunicação, Homologação e Conhecimento da Avaliação**

**4.1 – Comunicação da avaliação ao avaliado:** O (s) avaliador (es) comunica o resultado da avaliação realizada, preenchendo os campos do quadro 9.

<p>Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em ____/____/____</p> <p>O avaliado: _____</p> <p style="text-align: center;">O (s) avaliador (es):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Observações:</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Quadro 9 – Comunicação da avaliação ao avaliado*  
*Fonte 9: Elaboração própria*

**4.2 – Homologação, despacho da Direção da Instituição:** A Direção da Instituição, como responsável máximo, dá parecer final da avaliação do avaliado.

<p>Em, ____/____/____</p>
---------------------------

*Quadro 10 – Homologação da avaliação*  
*Fonte 10: Elaboração própria*

**4.3 – Conhecimento da Avaliação:** Após homologação e despacho da Direção da Instituição é feita a comunicação, ao avaliado, do resultado obtido na Avaliação de Desempenho ao longo do período de avaliação.

- Tomei conhecimento do resultado obtido na Avaliação de Desempenho relativo à minha avaliação em, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Avaliado: \_\_\_\_\_

O (s) Avaliador (es):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO V – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE  
DESPENHO DO PESSOAL DO CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL SÃO  
MAMEDE DE AGROCHÃO – CHEFE DE ESCRITÓRIO**

**Parte 1 - Informações Gerais**

Categoria Profissional: Chefe de escritório

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Chefe de escritório.

Chefe de escritório		
Objetivos	Indicador/es de medida	Critério/os de superação
<b>1</b> Analisar propostas de fornecimento de bens tendo em conta a relação qualidade/preço procurando racionar eficaz e eficientemente os gastos da Instituição.	Folha de caixa mensal; Questionários de satisfação; Número de reclamações; Supervisão do superior.	Redução dos custos (despesas) em 1% comparativamente ao ano anterior e pontuação positiva nos questionários de avaliação.
<b>2</b> Fazer a gestão de <i>stocks</i> semanal e mensal de todos os bens consumíveis da Instituição.	Quantidade existente / Quantidade necessária; Registos de falhas; Número de reclamações; Alterações nas ementas.	0% de reclamações, falhas (rutura de stock) ou excessos.
<b>3</b> Garantir a remuneração mensal dos colaboradores até ao último dia útil de cada mês.	Data efetiva de pagamento / Data prevista; Número de reclamações; Questionário de satisfação dos colaboradores.	Antecipar em 5 dias a data prevista, sem reclamações e com pontuação média positiva no questionário de satisfação dos colaboradores.

*Quadro 2* – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar

*Fonte 2:* Elaboração própria, adaptado de QAFT

Chefe de escritório		
Competência	Descrição	Traduz-se nos seguintes comportamentos
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica essencial ao desempenho das suas funções.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Capacidade de análise e interpretação	Capacidade para identificar, interpretar, contextualizar e avaliar diferentes tipos de dados/informação e relacioná-los de forma lógica e adequada. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspetos críticos e retirando as conclusões relevantes e pertinentes.	Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão; Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil; Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa; Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Liderança e coordenação	Capacidade de coordenar, liderar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento das atividades e concretização dos objetivos.	Respeita a sua posição e a dos outros na hierarquia da Instituição; Assume a responsabilidade e objetivos exigentes; Toma facilmente decisões e responde por elas; Promove, sempre que pertinente, o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão. Age de forma responsável, evitando e promovendo a prevenção de acidentes;
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade e a reduzir os custos;
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumprir o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Analisar propostas de fornecimento de bens tendo em conta a relação qualidade/preço procurando racionalizar eficaz e eficientemente os gastos da Instituição.				
<b>Objetivo 2</b>	Fazer a gestão de <i>stocks</i> semanal e mensal de todos os bens consumíveis da Instituição.				
<b>Objetivo 3</b>	Garantir a remuneração mensal dos colaboradores até ao último dia útil de cada mês.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Capacidade de análise e interpretação				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Liderança e coordenação				
<b>Competência 5</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 6</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 7</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### Parte 3 – Comentários e Propostas

**3.1 – Sugestões:** Campo de preenchimento opcional, destinado à proposta de sugestões de melhoria no processo de avaliação, formação profissional, fatores que influenciaram o desempenho ou críticas/sugestões ao processo de avaliação.

*Quadro 6 – Comentários e propostas*  
*Fonte 6: Elaboração própria*

O Avaliado: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebi. O Avaliador: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Parte 1 - Informações Gerais**

Avaliador (es)

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Avaliado

Categoria Profissional: Chefe de escritório

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*  
*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Chefe de escritório.

<b>Chefe de escritório</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>
<b>1</b> Analisar propostas de fornecimento de bens tendo em conta a relação qualidade/preço procurando racionar eficaz e eficientemente os gastos da Instituição.	Folha de caixa mensal; Questionários de satisfação; Número de reclamações; Supervisão do superior.	Redução dos custos (despesas) em 1% comparativamente ao ano anterior e pontuação positiva nos questionários de avaliação.
<b>2</b> Fazer a gestão de <i>stocks</i> semanal e mensal de todos os bens consumíveis da Instituição.	Quantidade existente / Quantidade necessária; Registos de falhas; Número de reclamações; Alterações nas ementas.	0% de reclamações, falhas (ruptura de stock) ou excessos.
<b>3</b> Garantir a remuneração mensal dos colaboradores até ao último dia útil de cada mês.	Data efetiva de pagamento / Data prevista; Número de reclamações; Questionário de satisfação dos colaboradores.	Antecipar em 5 dias a data prevista, sem reclamações e com pontuação média positiva no questionário de satisfação dos colaboradores.

*Quadro 2* – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar

*Fonte 2:* Elaboração própria, adaptado de QAFT

Chefe de escritório		
Competência	Descrição	Traduz-se nos seguintes comportamentos
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica essencial ao desempenho das suas funções.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Capacidade de análise e interpretação	Capacidade para identificar, interpretar, contextualizar e avaliar diferentes tipos de dados/informação e relacioná-los de forma lógica e adequada. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspetos críticos e retirando as conclusões relevantes e pertinentes.	Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão; Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil; Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa; Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Liderança e coordenação	Capacidade de coordenar, liderar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento das atividades e concretização dos objetivos.	Respeita a sua posição e a dos outros na hierarquia da Instituição; Assume a responsabilidade e objetivos exigentes; Toma facilmente decisões e responde por elas; Promove, sempre que pertinente, o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão. Age de forma responsável, evitando e promovendo a prevenção de acidentes;
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade e a reduzir os custos;
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumprir o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Analisar propostas de fornecimento de bens tendo em conta a relação qualidade/preço procurando racionar eficaz e eficientemente os gastos da Instituição.				
<b>Objetivo 2</b>	Fazer a gestão de <i>stocks</i> semanal e mensal de todos os bens consumíveis da Instituição.				
<b>Objetivo 3</b>	Garantir a remuneração mensal dos colaboradores até ao último dia útil de cada mês.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Capacidade de análise e interpretação				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Liderança e coordenação				
<b>Competência 5</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 6</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 7</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### Parte 3 – Avaliação Global de Desempenho

**3.1 – Avaliação Global:** No quadro 6 o avaliador deve preencher a coluna correspondente à “pontuação” de acordo com os totais obtidos nos parâmetros de avaliação objetivos e competências. Na coluna “pontuação ponderada”, deve efetuar a equação nela descrita. No quadro 7, deve o avaliador assinalar com X a “Menção Qualitativa” atribuída ao avaliado.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	(Pontuação X Ponderação)
			Pontuação Ponderada
Objetivos			
Competências			
TOTAL			

Quadro 6 – Avaliação global de desempenho “Menção Quantitativa”  
Fonte 6: Elaboração própria

Avaliação Final	“Desempenho Relevante”	
	“Desempenho Adequado”	
	“Desempenho Inadequado”	

Quadro 7 – Avaliação global de desempenho “Menção Qualitativa”  
Fonte 7: Elaboração própria

**3.2 – Justificação de “Não Avaliação”:** O avaliador deve descrever de forma clara e sucinta o ou os motivos justificativos de “Não Avaliação” relativamente ao avaliado e ao período em avaliação.

--

Quadro 8 – Justificação de “Não avaliação”  
Fonte 8: Elaboração própria

## **Parte 4 – Comunicação, Homologação e Conhecimento da Avaliação**

**4.1 – Comunicação da avaliação ao avaliado:** O (s) avaliador (es) comunica o resultado da avaliação realizada, preenchendo os campos do quadro 9.

<p>Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em</p> <p>____/____/____</p> <p>O avaliado:</p> <p>_____</p> <p>O (s) avaliador (es):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Observações:</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Quadro 9 – Comunicação da avaliação ao avaliado*  
*Fonte 9: Elaboração própria*

**4.2 – Homologação, despacho da Direção da Instituição:** A Direção da Instituição, como responsável máximo, dá parecer final da avaliação do avaliado.

<p>Em, ____/____/____</p>
---------------------------

*Quadro 10 – Homologação da avaliação*  
*Fonte 10: Elaboração própria*

**4.3 – Conhecimento da Avaliação:** Após homologação e despacho da Direção da Instituição é feita a comunicação, ao avaliado, do resultado obtido na Avaliação de Desempenho ao longo do período de avaliação.

- Tomei conhecimento do resultado obtido na Avaliação de Desempenho relativo à minha avaliação em, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Avaliado: \_\_\_\_\_

O (s) Avaliador (es):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO VI – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE  
DESPENHO DO PESSOAL DO CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL SÃO  
MAMEDE DE AGROCHÃO – COZINHEIRO**

**Parte 1 - Informações Gerais**

Categoria Profissional: Cozinheiro

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Cozinheiro.

<b>Cozinheiro</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>
<b>1</b> Garantir uma correta e atempada confeção da totalidade das refeições. 09:00 Horas 11:30 Horas / 12:30 Horas 16:00 Horas 18:30 Horas	Hora final / Hora prevista; Número de reclamações; Questionários de satisfação; Relação refeições preparadas/ refeições previstas.	0% de reclamações, relação refeições preparadas/ refeições previstas entre 1,00 e 1,05 (desvio superior máximo de 5%) e pontuação média positiva nos questionários de satisfação.
<b>2</b> Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.	Número de tarefas elaboradas / Número previsto; Número de registos de higienização; Supervisão dos superiores.	Fazer o registo da atividade de forma correta e assídua com 0% de falhas no preenchimento dos mapas de higienização.
<b>3</b> Realizar o serviço de refeitório, em todas as refeições de acordo com o estipulado no horário de trabalho.	Número de reclamações dos utentes; Questionário de Satisfação dos Utesntes; Número de reclamações do superior.	0% de reclamações e pontuação média positiva nos questionários de satisfação.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

Cozinheiro		
Competência	Descrição	Traduz-se nos seguintes comportamentos
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado); Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.
Trabalho de equipa e cooperação	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.	Integrar-se bem em equipas de constituição variada; Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa; Aceita as críticas e contrariedades profissionais; Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Garantir uma correta e atempada confeção da totalidade das refeições. (09:00 Horas: 11:30 Horas / 12:30 Horas: 16:00 Horas e 18:30 Horas)				
<b>Objetivo 2</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.				
<b>Objetivo 3</b>	Realizar o serviço de refeitório, em todas as refeições de acordo com o estipulado no horário de trabalho.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 5</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 6</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Competência 7</b>	Trabalho de equipa e cooperação				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### Parte 3 – Comentários e Propostas

**3.1 – Sugestões:** Campo de preenchimento opcional, destinado à proposta de sugestões de melhoria no processo de avaliação, formação profissional, fatores que influenciaram o desempenho ou críticas/sugestões ao processo de avaliação.

*Quadro 6 – Comentários e propostas*

*Fonte 6: Elaboração própria*

O Avaliado: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebi. O Avaliador: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Parte 1 - Informações Gerais**

**Avaliador (es)**

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

**Avaliado**

Categoria Profissional: Cozinheiro

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Cozinheiro.

<b>Cozinheiro</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>
<b>1</b> Garantir uma correta e atempada confeção da totalidade das refeições. 09:00 Horas 11:30 Horas / 12:30 Horas 16:00 Horas 18:30 Horas	Hora final / Hora prevista; Número de reclamações; Questionários de satisfação; Relação refeições preparadas/ refeições previstas.	0% de reclamações, relação refeições preparadas/ refeições previstas entre 1,00 e 1,05 (desvio superior máximo de 5%) e pontuação média positiva nos questionários de satisfação.
<b>2</b> Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.	Número de tarefas elaboradas / Número previsto; Número de registos de higienização; Supervisão dos superiores.	Fazer o registo da atividade de forma correta e assídua com 0% de falhas no preenchimento dos mapas de higienização.
<b>3</b> Realizar o serviço de refeitório, em todas as refeições de acordo com o estipulado no horário de trabalho.	Número de reclamações dos utentes; Questionário de Satisfação dos Utentes; Número de reclamações do superior.	0% de reclamações e pontuação média positiva nos questionários de satisfação.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

Cozinheiro		
Competência	Descrição	Traduz-se nos seguintes comportamentos
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.
Trabalho de equipa e cooperação	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.	Integrar-se bem em equipas de constituição variada; Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa; Aceita as críticas e contrariedades profissionais; Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar  
Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Garantir uma correta e atempada confecção da totalidade das refeições. (09:00 Horas: 11:30 Horas / 12:30 Horas: 16:00 Horas e 18:30 Horas)				
<b>Objetivo 2</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.				
<b>Objetivo 3</b>	Realizar o serviço de refeitório, em todas as refeições de acordo com o estipulado no horário de trabalho.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 5</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 6</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Competência 7</b>	Trabalho de equipa e cooperação				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### Parte 3 – Avaliação Global de Desempenho

**3.1 – Avaliação Global:** No quadro 6 o avaliador deve preencher a coluna correspondente à “pontuação” de acordo com os totais obtidos nos parâmetros de avaliação objetivos e competências. Na coluna “pontuação ponderada”, deve efetuar a equação nela descrita. No quadro 7, deve o avaliador assinalar com X a “Menção Qualitativa” atribuída ao avaliado.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	(Pontuação X Ponderação)
			Pontuação Ponderada
Objetivos			
Competências			
TOTAL			

Quadro 6 – Avaliação global de desempenho “Menção Quantitativa”  
Fonte 6: Elaboração própria

Avaliação Final	“Desempenho Relevante”	
	“Desempenho Adequado”	
	“Desempenho Inadequado”	

Quadro 7 – Avaliação global de desempenho “Menção Qualitativa”  
Fonte 7: Elaboração própria

**3.2 – Justificação de “Não Avaliação”:** O avaliador deve descrever de forma clara e sucinta o ou os motivos justificativos de “Não Avaliação” relativamente ao avaliado e ao período em avaliação.

--

Quadro 8 – Justificação de “Não avaliação”  
Fonte 8: Elaboração própria

## **Parte 4 – Comunicação, Homologação e Conhecimento da Avaliação**

**4.1 – Comunicação da avaliação ao avaliado:** O (s) avaliador (es) comunica o resultado da avaliação realizada, preenchendo os campos do quadro 9.

<p>Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em</p> <p>____/____/____</p> <p>O avaliado:</p> <p>_____</p> <p>O (s) avaliador (es):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Observações:</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Quadro 9 – Comunicação da avaliação ao avaliado*

*Fonte 9: Elaboração própria*

**4.2 – Homologação, despacho da Direção da Instituição:** A Direção da Instituição, como responsável máximo, dá parecer final da avaliação do avaliado.

<p>Em, ____/____/____</p>
---------------------------

*Quadro 10 – Homologação da avaliação*

*Fonte 10: Elaboração própria*

**4.3 – Conhecimento da Avaliação:** Após homologação e despacho da Direção da Instituição é feita a comunicação, ao avaliado, do resultado obtido na Avaliação de Desempenho ao longo do período de avaliação.

- Tomei conhecimento do resultado obtido na Avaliação de Desempenho relativo à minha avaliação em, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Avaliado: \_\_\_\_\_

O (s) Avaliador (es):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO VII – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE  
DESPENHO DO PESSOAL DO CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL SÃO  
MAMEDE DE AGROCHÃO – DIRETOR DE SERVIÇOS / TÉCNICO**

**Parte 1 - Informações Gerais**

Categoria Profissional: Diretor de serviços/técnico

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Diretor de serviços/técnico.

<b>Diretor de serviços/técnico</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>
<b>1</b> Organizar e superintender os profissionais relativamente aos horários e plano de serviços de forma adequada e atempada, de acordo com as necessidades da Instituição e dos colaboradores.	Horário e plano de serviços; Número de reclamações; Questionários de satisfação; Supervisão dos superiores.	Antecipar 5 dias, relativamente ao último dia do mês, a afixação do horário mensal e plano de serviços com 0% de reclamações, obtendo simultaneamente pontuação média positiva nos questionários de satisfação.
<b>2</b> Tratar sugestões, queixas e reclamações dos utentes e colaboradores no prazo máximo de 15 dias.	Data de resposta / Data de entrada; Número de queixas e reclamações; Número de sugestões; Questionários de satisfação.	Comunicar à Direção toda e qualquer informação relevante, antecipar para 10 dias a data de resposta, diminuir o número de queixas e reclamações sem repetição das mesmas e obter pontuação média positiva nos questionários de satisfação.
<b>3</b> Supervisionar as receitas e despesas da Instituição, mantendo a Direção informada, garantindo a qualidade dos serviços prestados pela Instituição aos utentes e as condições de trabalho relativamente aos colaboradores.	Questionários de satisfação; Número de reclamações; Aprovação dos superiores.	Apresentação de uma proposta de redução das despesas, e conseqüente aumento das receitas, mantendo a qualidade dos serviços prestados e das condições de trabalho, obtendo aprovação no corrente ano, para implementação no ano seguinte.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

<b>Diretor de serviços/técnico</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Traduz-se nos seguintes comportamentos</b>
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica essencial ao desempenho das suas funções.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Capacidade de análise e interpretação	Capacidade para identificar, interpretar, contextualizar e avaliar diferentes tipos de dados/informação e relacioná-los de forma lógica e adequada. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspetos críticos e retirando as conclusões relevantes e pertinentes.	Análisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão; Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil; Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa; Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Liderança e coordenação	Capacidade de coordenar, liderar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento das atividades e concretização dos objetivos.	Respeita a sua posição e a dos outros na hierarquia da Instituição; Assume a responsabilidade e objetivos exigentes; Toma facilmente decisões e responde por elas; Promove, sempre que pertinente, o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão. Age de forma responsável, evitando e promovendo a prevenção de acidentes;
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade e a reduzir os custos;
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Organizar e superintender os profissionais relativamente aos horários e plano de serviços de forma adequada e atempada, de acordo com as necessidades da Instituição e dos colaboradores.				
<b>Objetivo 2</b>	Tratar sugestões, queixas e reclamações dos utentes e colaboradores no prazo máximo de 15 dias.				
<b>Objetivo 3</b>	Supervisionar as receitas e despesas da Instituição, mantendo a Direção informada, garantindo a qualidade dos serviços prestados pela Instituição aos utentes e as condições de trabalho relativamente aos colaboradores.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Capacidade de análise e interpretação				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Liderança e coordenação				
<b>Competência 5</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 6</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 7</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### Parte 3 – Comentários e Propostas

**3.1 – Sugestões:** Campo de preenchimento opcional, destinado à proposta de sugestões de melhoria no processo de avaliação, formação profissional, fatores que influenciaram o desempenho ou críticas/sugestões ao processo de avaliação.

*Quadro 6 – Comentários e propostas*

*Fonte 6: Elaboração própria*

O Avaliado: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebi. O Avaliador: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Parte 1 - Informações Gerais**

Avaliador (es)

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Avaliado

Categoria Profissional: Diretor de serviços / técnico

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*  
*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Diretor de serviços/técnico.

<b>Diretor de serviços/técnico</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>
<b>1</b> Organizar e superintender os profissionais relativamente aos horários e plano de serviços de forma adequada e atempada, de acordo com as necessidades da Instituição e dos colaboradores.	Horário e plano de serviços; Número de reclamações; Questionários de satisfação; Supervisão dos superiores.	Antecipar 5 dias, relativamente ao último dia do mês, a afixação do horário mensal e plano de serviços com 0% de reclamações, obtendo simultaneamente pontuação média positiva nos questionários de satisfação.
<b>2</b> Tratar sugestões, queixas e reclamações dos utentes e colaboradores no prazo máximo de 15 dias.	Data de resposta / Data de entrada; Número de queixas e reclamações; Número de sugestões; Questionários de satisfação.	Comunicar à Direção toda e qualquer informação relevante, antecipar para 10 dias a data de resposta, diminuir o número de queixas e reclamações sem repetição das mesmas e obter pontuação média positiva nos questionários de satisfação.
<b>3</b> Supervisionar as receitas e despesas da Instituição, mantendo a Direção informada, garantindo a qualidade dos serviços prestados pela Instituição aos utentes e as condições de trabalho relativamente aos colaboradores.	Questionários de satisfação; Número de reclamações; Aprovação dos superiores.	Apresentação de uma proposta de redução das despesas, e consequente aumento das receitas, mantendo a qualidade dos serviços prestados e das condições de trabalho, obtendo aprovação no corrente ano, para implementação no ano seguinte.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

Diretor de serviços/técnico		
Competência	Descrição	Traduz-se nos seguintes comportamentos
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica essencial ao desempenho das suas funções.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Capacidade de análise e interpretação	Capacidade para identificar, interpretar, contextualizar e avaliar diferentes tipos de dados/informação e relacioná-los de forma lógica e adequada. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspetos críticos e retirando as conclusões relevantes e pertinentes.	Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão; Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil; Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa; Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Liderança e coordenação	Capacidade de coordenar, liderar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento das atividades e concretização dos objetivos.	Respeita a sua posição e a dos outros na hierarquia da Instituição; Assume a responsabilidade e objetivos exigentes; Toma facilmente decisões e responde por elas; Promove, sempre que pertinente, o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão. Age de forma responsável, evitando e promovendo a prevenção de acidentes;
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade e a reduzir os custos;
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumprir o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar  
Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAF1

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Organizar e superintender os profissionais relativamente aos horários e plano de serviços de forma adequada e atempada, de acordo com as necessidades da Instituição e dos colaboradores.				
<b>Objetivo 2</b>	Tratar sugestões, queixas e reclamações dos utentes e colaboradores no prazo máximo de 15 dias.				
<b>Objetivo 3</b>	Supervisionar as receitas e despesas da Instituição, mantendo a Direção informada, garantindo a qualidade dos serviços prestados pela Instituição aos utentes e as condições de trabalho relativamente aos colaboradores.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Capacidade de análise e interpretação				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Liderança e coordenação				
<b>Competência 5</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 6</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 7</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### Parte 3 – Avaliação Global de Desempenho

**3.1 – Avaliação Global:** No quadro 6 o avaliador deve preencher a coluna correspondente à “pontuação” de acordo com os totais obtidos nos parâmetros de avaliação objetivos e competências. Na coluna “pontuação ponderada”, deve efetuar a equação nela descrita. No quadro 7, deve o avaliador assinalar com X a “Menção Qualitativa” atribuída ao avaliado.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	(Pontuação X Ponderação)
			Pontuação Ponderada
Objetivos			
Competências			
TOTAL			

Quadro 6 – Avaliação global de desempenho “Menção Quantitativa”  
Fonte 6: Elaboração própria

Avaliação Final	“Desempenho Relevante”	
	“Desempenho Adequado”	
	“Desempenho Inadequado”	

Quadro 7 – Avaliação global de desempenho “Menção Qualitativa”  
Fonte 7: Elaboração própria

**3.2 – Justificação de “Não Avaliação”:** O avaliador deve descrever de forma clara e sucinta o ou os motivos justificativos de “Não Avaliação” relativamente ao avaliado e ao período em avaliação.

--

Quadro 8 – Justificação de “Não avaliação”  
Fonte 8: Elaboração própria

## **Parte 4 – Comunicação, Homologação e Conhecimento da Avaliação**

**4.1 – Comunicação da avaliação ao avaliado:** O (s) avaliador (es) comunica o resultado da avaliação realizada, preenchendo os campos do quadro 9.

<p>Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em</p> <p>____/____/____</p> <p>O avaliado:</p> <p>_____</p> <p>O (s) avaliador (es):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Observações:</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Quadro 9 – Comunicação da avaliação ao avaliado*

*Fonte 9: Elaboração própria*

**4.2 – Homologação, despacho da Direção da Instituição:** A Direção da Instituição, como responsável máximo, dá parecer final da avaliação do avaliado.

<p>Em, ____/____/____</p>
---------------------------

*Quadro 10 – Homologação da avaliação*

*Fonte 10: Elaboração própria*

**4.3 – Conhecimento da Avaliação:** Após homologação e despacho da Direção da Instituição é feita a comunicação, ao avaliado, do resultado obtido na Avaliação de Desempenho ao longo do período de avaliação.

- Tomei conhecimento do resultado obtido na Avaliação de Desempenho relativo à minha avaliação em, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Avaliado: \_\_\_\_\_

O (s) Avaliador (es):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO VIII – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE  
DESPENHO DO PESSOAL DO CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL SÃO  
MAMEDE DE AGROCHÃO – ENFERMEIRO**

**Parte 1 - Informações Gerais**

Categoria Profissional: Enfermeiro

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Enfermeiro.

<b>Enfermeiro</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>	
<b>1</b>	Providenciar semanalmente, de acordo com prescrição médica, a medicação dos utentes nas valências de Lar e Centro de Dia.	Número de falhas / Total de utentes; Número de reclamações dos colaboradores; Número de reclamações dos utentes.	0% de falhas e de reclamações.
<b>2</b>	Realizar e/ou orientar, semanalmente, o controlo dos sinais vitais e de glicemia dos utentes em Lar e Centro de Dia.	Registos em processo individual; Questionário de satisfação aos utentes.	0% de falhas nos registos e pontuação média positiva no questionário de satisfação dos utentes.
<b>3</b>	Visitar todos os utentes de Apoio Domiciliário 1 vez por mês, mantendo atualizado o processo dos utentes.	Número de visitas / Número previsto de visitas; Questionário de satisfação dos utentes; Número de reclamações; Processo dos utentes.	Pontuação positiva no questionário de satisfação dos utentes, 0% de reclamações e de falhas de registos nos processos.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

<b>Enfermeiro</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Traduz-se nos seguintes comportamentos</b>
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Capacidade de análise e interpretação	Capacidade para identificar, interpretar, contextualizar e avaliar diferentes tipos de dados/informação e relacioná-los de forma lógica e adequada. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspetos críticos e retirando as conclusões relevantes e pertinentes.	Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão; Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil; Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa; Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Providenciar semanalmente, de acordo com prescrição médica, a medicação dos utentes nas valências de Lar e Centro de Dia.				
<b>Objetivo 2</b>	Realizar e/ou orientar, semanalmente, o controlo dos sinais vitais e de glicemia dos utentes em Lar e Centro de Dia.				
<b>Objetivo 3</b>	Visitar todos os utentes de Apoio Domiciliário 1 vez por mês, mantendo atualizado o processo dos utentes.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Capacidade de análise e interpretação				
<b>Competência 3</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 4</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 5</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 6</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 7</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### Parte 3 – Comentários e Propostas

**3.1 – Sugestões:** Campo de preenchimento opcional, destinado à proposta de sugestões de melhoria no processo de avaliação, formação profissional, fatores que influenciaram o desempenho ou críticas/sugestões ao processo de avaliação.

*Quadro 6 – Comentários e propostas*

*Fonte 6: Elaboração própria*

O Avaliado: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebi. O Avaliador: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Parte 1 - Informações Gerais**

Avaliador (es)

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Avaliado

Categoria Profissional: Enfermeiro

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Enfermeiro.

<b>Enfermeiro</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>	
<b>1</b>	Providenciar semanalmente, de acordo com prescrição médica, a medicação dos utentes nas valências de Lar e Centro de Dia.	Número de falhas / Total de utentes; Número de reclamações dos colaboradores; Número de reclamações dos utentes.	0% de falhas e de reclamações.
<b>2</b>	Realizar e/ou orientar, semanalmente, o controlo dos sinais vitais e de glicemia dos utentes em Lar e Centro de Dia.	Registos em processo individual; Questionário de satisfação aos utentes.	0% de falhas nos registos e pontuação média positiva no questionário de satisfação dos utentes.
<b>3</b>	Visitar todos os utentes de Apoio Domiciliário 1 vez por mês, mantendo atualizado o processo dos utentes.	Número de visitas / Número previsto de visitas; Questionário de satisfação dos utentes; Número de reclamações; Processo dos utentes.	Pontuação positiva no questionário de satisfação dos utentes, 0% de reclamações e de falhas de registos nos processos.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

<b>Enfermeiro</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Traduz-se nos seguintes comportamentos</b>
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Capacidade de análise e interpretação	Capacidade para identificar, interpretar, contextualizar e avaliar diferentes tipos de dados/informação e relacioná-los de forma lógica e adequada. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspetos críticos e retirando as conclusões relevantes e pertinentes.	Análise de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão; Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil; Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa; Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado); Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Providenciar semanalmente, de acordo com prescrição médica, a medicação dos utentes nas valências de Lar e Centro de Dia.				
<b>Objetivo 2</b>	Realizar e/ou orientar, semanalmente, o controlo dos sinais vitais e de glicemia dos utentes em Lar e Centro de Dia.				
<b>Objetivo 3</b>	Visitar todos os utentes de Apoio Domiciliário 1 vez por mês, mantendo atualizado o processo dos utentes.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Capacidade de análise e interpretação				
<b>Competência 3</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 4</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 5</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 6</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 7</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### **Parte 3 – Avaliação Global de Desempenho**

**3.1 – Avaliação Global:** No quadro 6 o avaliador deve preencher a coluna correspondente à “pontuação” de acordo com os totais obtidos nos parâmetros de avaliação objetivos e competências. Na coluna “pontuação ponderada”, deve efetuar a equação nela descrita. No quadro 7, deve o avaliador assinalar com X a “Menção Qualitativa” atribuída ao avaliado.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	(Pontuação X Ponderação)
			Pontuação Ponderada
Objetivos			
Competências			
TOTAL			

*Quadro 6 – Avaliação global de desempenho “Menção Quantitativa”  
Fonte 6: Elaboração própria*

Avaliação Final	“Desempenho Relevante”	
	“Desempenho Adequado”	
	“Desempenho Inadequado”	

*Quadro 7 – Avaliação global de desempenho “Menção Qualitativa”  
Fonte 7: Elaboração própria*

**3.2 – Justificação de “Não Avaliação”:** O avaliador deve descrever de forma clara e sucinta o ou os motivos justificativos de “Não Avaliação” relativamente ao avaliado e ao período em avaliação.

--

*Quadro 8 – Justificação de “Não avaliação”  
Fonte 8: Elaboração própria*

## **Parte 4 – Comunicação, Homologação e Conhecimento da Avaliação**

**4.1 – Comunicação da avaliação ao avaliado:** O (s) avaliador (es) comunica o resultado da avaliação realizada, preenchendo os campos do quadro 9.

*Tabela 9 – Comunicação da avaliação ao avaliado*

<p>Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em</p> <p>____/____/____</p> <p>O avaliado:</p> <p>_____</p> <p>O (s) avaliador (es):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Observações:</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Quadro 9 – Comunicação da avaliação ao avaliado*

*Fonte 9: Elaboração própria*

**4.2 – Homologação, despacho da Direção da Instituição:** A Direção da Instituição, como responsável máximo, dá parecer final da avaliação do avaliado.

<p>Em, ____/____/____</p>
---------------------------

*Quadro 10 – Homologação da avaliação*

*Fonte 10: Elaboração própria*

**4.3 – Conhecimento da Avaliação:** Após homologação e despacho da Direção da Instituição é feita a comunicação, ao avaliado, do resultado obtido na Avaliação de Desempenho ao longo do período de avaliação.

- Tomei conhecimento do resultado obtido na Avaliação de Desempenho relativo à minha avaliação em, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Avaliado: \_\_\_\_\_

O (s) Avaliador (es):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO IX – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE  
DESPENHO DO PESSOAL DO CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL SÃO  
MAMEDE DE AGROCHÃO – FISIOTERAPEUTA**

**Parte 1 - Informações Gerais**

Categoria Profissional: Fisioterapeuta

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Fisioterapeuta.

<b>Fisioterapeuta</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>	
<b>1</b>	Planear, propor aos superiores e realizar uma ação de formação com todos os colaboradores até 31 de Dezembro do ano corrente.	Avaliação do superior; Número de participantes / Número de colaboradores.	Implementar sistema regular (periodicidade semestral) de formação aos colaboradores na área relacionada com fisioterapia.
<b>2</b>	Atender a totalidade das solicitações e prescrições médicas relativas à fisioterapia dos utentes e colaboradores da instituição.	Número de atendimentos/ Número de solicitações e prescrições; Questionários de satisfação dos utentes e colaboradores; Número de reclamações.	Ausência de reclamações e pontuação média positiva nos questionários de satisfação.
<b>3</b>	Manter e atualizar com periodicidade semestral o plano individual de fisioterapia nos processos de todos os utentes.	Data de revisão/ Data prevista de revisão; Número de falhas nos processos.	Reduzir o prazo previsto de revisão do plano individual de fisioterapia para trimestral com 0% de falhas de registos nos processos.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

<b>Fisioterapeuta</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Traduz-se nos seguintes comportamentos</b>
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Capacidade de análise e interpretação	Capacidade para identificar, interpretar, contextualizar e avaliar diferentes tipos de dados/informação e relacioná-los de forma lógica e adequada. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspetos críticos e retirando as conclusões relevantes e pertinentes.	Análise de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão; Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil; Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa; Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Planejar, propor aos superiores e realizar uma ação de formação com todos os colaboradores até 31 de Dezembro do ano corrente.				
<b>Objetivo 2</b>	Atender a totalidade das solicitações e prescrições médicas relativas à fisioterapia dos utentes e colaboradores da instituição.				
<b>Objetivo 3</b>	Manter e atualizar com periodicidade semestral o plano individual de fisioterapia nos processos de todos os utentes.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

*Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos*

*Fonte 4: Elaboração própria*

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Capacidade de análise e interpretação				
<b>Competência 3</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 4</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 5</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 6</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 7</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

*Quadro 5 – Grau de demonstração de competências*

*Fonte 5: Elaboração própria*

### **Parte 3 – Comentários e Propostas**

**3.1 – Sugestões:** Campo de preenchimento opcional, destinado à proposta de sugestões de melhoria no processo de avaliação, formação profissional, fatores que influenciaram o desempenho ou críticas/sugestões ao processo de avaliação.

*Quadro 6 – Comentários e propostas*  
*Fonte 6: Elaboração própria*

O Avaliado: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebi. O Avaliador: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Parte 1 - Informações Gerais**

Avaliador (es)

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Avaliado

Categoria Profissional: Fisioterapeuta

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentiadas bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Fisioterapeuta.

<b>Fisioterapeuta</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>
<b>1</b>	Planear, propor aos superiores e realizar uma ação de formação com todos os colaboradores até 31 de Dezembro do ano corrente.	Avaliação do superior; Número de participantes / Número de colaboradores.	Implementar sistema regular (periodicidade semestral) de formação aos colaboradores na área relacionada com fisioterapia.
<b>2</b>	Atender a totalidade das solicitações e prescrições médicas relativas à fisioterapia dos utentes e colaboradores da instituição.	Número de atendimentos/ Número de solicitações e prescrições; Questionários de satisfação dos utentes e colaboradores; Número de reclamações.	Ausência de reclamações e pontuação média positiva nos questionários de satisfação.
<b>3</b>	Manter e atualizar com periodicidade semestral o plano individual de fisioterapia nos processos de todos os utentes.	Data de revisão/ Data prevista de revisão; Número de falhas nos processos.	Reduzir o prazo previsto de revisão do plano individual de fisioterapia para trimestral com 0% de falhas de registos nos processos.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

<b>Fisioterapeuta</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Traduz-se nos seguintes comportamentos</b>
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Capacidade de análise e interpretação	Capacidade para identificar, interpretar, contextualizar e avaliar diferentes tipos de dados/informação e relacioná-los de forma lógica e adequada. Abordar os problemas nas suas diferentes componentes, identificando os aspetos críticos e retirando as conclusões relevantes e pertinentes.	Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão; Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil; Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa; Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Planejar, propor aos superiores e realizar uma ação de formação com todos os colaboradores até 31 de Dezembro do ano corrente.				
<b>Objetivo 2</b>	Atender a totalidade das solicitações e prescrições médicas relativas à fisioterapia dos utentes e colaboradores da instituição.				
<b>Objetivo 3</b>	Manter e atualizar com periodicidade semestral o plano individual de fisioterapia nos processos de todos os utentes.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Capacidade de análise e interpretação				
<b>Competência 3</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 4</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 5</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 6</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 7</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### **Parte 3 – Avaliação Global de Desempenho**

**3.1 – Avaliação Global:** No quadro 6 o avaliador deve preencher a coluna correspondente à “pontuação” de acordo com os totais obtidos nos parâmetros de avaliação objetivos e competências. Na coluna “pontuação ponderada”, deve efetuar a equação nela descrita. No quadro7, deve o avaliador assinalar com X a “Menção Qualitativa” atribuída ao avaliado.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	(Pontuação X Ponderação)
			Pontuação Ponderada
Objetivos			
Competências			
TOTAL			

*Quadro 6 – Avaliação global de desempenho “Menção Quantitativa”*

*Fonte 6: Elaboração própria*

Avaliação Final	“Desempenho Relevante”	
	“Desempenho Adequado”	
	“Desempenho Inadequado”	

*Quadro 7 – Avaliação global de desempenho “Menção Qualitativa”*

*Fonte 7: Elaboração própria*

**3.2 – Justificação de “Não Avaliação”:** O avaliador deve descrever de forma clara e sucinta o ou os motivos justificativos de “Não Avaliação” relativamente ao avaliado e ao período em avaliação.

--

*Quadro 8 – Justificação de “Não avaliação”*

*Fonte 8: Elaboração própria*

## **Parte 4 – Comunicação, Homologação e Conhecimento da Avaliação**

**4.1 – Comunicação da avaliação ao avaliado:** O (s) avaliador (es) comunica o resultado da avaliação realizada, preenchendo os campos do quadro 9.

<p>Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em</p> <p>____/____/____</p> <p>O avaliado:</p> <p>_____</p> <p>O (s) avaliador (es):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Observações:</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Quadro 9 – Comunicação da avaliação ao avaliado*

*Fonte 9: Elaboração própria*

**4.2 – Homologação, despacho da Direção da Instituição:** A Direção da Instituição, como responsável máximo, dá parecer final da avaliação do avaliado.

<p>Em, ____/____/____</p>
---------------------------

*Quadro 10 – Homologação da avaliação*

*Fonte 10: Elaboração própria*

**4.3 – Conhecimento da Avaliação:** Após homologação e despacho da Direção da Instituição é feita a comunicação, ao avaliado, do resultado obtido na Avaliação de Desempenho ao longo do período de avaliação.

- Tomei conhecimento do resultado obtido na Avaliação de Desempenho relativo à minha avaliação em, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Avaliado: \_\_\_\_\_

O (s) Avaliador (es):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO X – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE  
DESPENHO DO PESSOAL DO CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL SÃO  
MAMEDE DE AGROCHÃO – TRABALHADOR AUXILIAR**

**Parte 1 - Informações Gerais**

Categoria Profissional: Trabalhador auxiliar

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## Parte 2 – Parâmetros de Avaliação

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Trabalhador auxiliar.

<b>Trabalhador auxiliar</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>	
<b>1</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.	Número de tarefas elaboradas / Número previsto; Número de registos de higienização; Supervisão dos superiores.	Fazer o registo da atividade de forma correta e assídua com 0% de falhas no preenchimento dos mapas de higienização.
<b>2</b>	Regularizar em 5 dias as solicitações de recolha, tratamento e entrega das roupas, dos utentes de apoio domiciliário.	Número de regularizações efetuadas/ Número total de solicitações apresentadas; Questionário de satisfação dos utentes; Supervisão dos superiores.	Reduzir para 3 dias a regularização das solicitações e pontuação média positiva no questionário de satisfação.
<b>3</b>	Efetuar o transporte e distribuição de alimentação/roupa a todos os utentes de apoio domiciliário entre as 11:30 min e as 13:45min.	Tempo dispensado / Tempo previsto (média do tempo de entrega); Questionário de satisfação dos utentes; Número de reclamações.	Antecipar a entrega em 5 minutos relativamente ao prazo máximo estabelecido sem registar qualquer reclamação e pontuação média positiva no questionário de satisfação.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

<b>Trabalhador auxiliar</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Traduz-se nos seguintes comportamentos</b>
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho, aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumpre o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.
Trabalho de equipa e cooperação	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.	Integrar-se bem em equipas de constituição variada; Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa; Aceita as críticas e contrariedades profissionais; Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.				
<b>Objetivo 2</b>	Regularizar em 5 dias as solicitações de recolha, tratamento e entrega das roupas, dos utentes de apoio domiciliário.				
<b>Objetivo 3</b>	Efetuar o transporte e distribuição de alimentação/roupa a todos os utentes de apoio domiciliário entre as 11:30 min e as 13:45min.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 5</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 6</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Competência 7</b>	Trabalho de equipa e cooperação				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

**3.1 – Sugestões:** Campo de preenchimento opcional, destinado à proposta de sugestões de melhoria no processo de avaliação, formação profissional, fatores que influenciaram o desempenho ou críticas/sugestões ao processo de avaliação.

*Quadro 6 – Comentários e propostas*  
*Fonte 6: Elaboração própria*

O Avaliado: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebi. O Avaliador: \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Parte 1 - Informações Gerais**

Avaliador (es)

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Avaliado

Categoria Profissional: Trabalhador auxiliar

Nome: \_\_\_\_\_

Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

A Instituição tem como **missão** o apoio à terceira idade, a famílias carentes bem como a pessoas portadoras de deficiências, através de atividades de ação social.

No que respeita aos **valores** esses englobam fundamentalmente o respeitar as diferenças religiosas, étnicas e culturais; promover a autonomia e qualidade de vida; respeitar o utente quanto à sua individualidade, capacidades, hábitos e expectativas; promover a comunicação, convivência e ocupação do tempo livre dos utentes e valorizar os indivíduos, as famílias e todos os cidadãos envolvidos.

*Quadro 1 - Descrição da Missão e Valores da Instituição*

*Fonte 1: Elaboração própria, retirado dos Estatutos da Instituição*

## **Parte 2 – Parâmetros de Avaliação**

**Nota:** Os quadros 2 e 3 descrevem de forma detalhada os objetivos e competências a avaliar para a categoria profissional de Trabalhador auxiliar.

<b>Trabalhador auxiliar</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador/es de medida</b>	<b>Critério/os de superação</b>
<b>1</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.	Número de tarefas elaboradas / Número previsto; Número de registos de higienização; Supervisão dos superiores.	Fazer o registo da atividade de forma correta e assídua com 0% de falhas no preenchimento dos mapas de higienização.
<b>2</b>	Regularizar em 5 dias as solicitações de recolha, tratamento e entrega das roupas, dos utentes de apoio domiciliário.	Número de regularizações efetuadas/ Número total de solicitações apresentadas; Questionário de satisfação dos utentes; Supervisão dos superiores.	Reduzir para 3 dias a regularização das solicitações e pontuação média positiva no questionário de satisfação.
<b>3</b>	Efetuar o transporte e distribuição de alimentação/roupa a todos os utentes de apoio domiciliário entre as 11:30 min e as 13:45min.	Tempo dispensado / Tempo previsto (média do tempo de entrega); Questionário de satisfação dos utentes; Número de reclamações.	Antecipar a entrega em 5 minutos relativamente ao prazo máximo estabelecido sem registar qualquer reclamação e pontuação média positiva no questionário de satisfação.

*Quadro 2 – Componente de avaliação: Objetivos a avaliar*

*Fonte 2: Elaboração própria, adaptado de QAFT*

<b>Trabalhador auxiliar</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Traduz-se nos seguintes comportamentos</b>
Adaptação e melhoria contínua	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.	Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais mantendo um desempenho eficiente; Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, mantendo-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço; Reconhece e admite os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção.
Conhecimentos especializados e experiência	Combinado de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada; Age de forma responsável, evitando e prevenindo acidentes; Utiliza, na sua prática profissional, as ferramentas disponíveis com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
Iniciativa e autonomia	Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional. Identificar as oportunidades de melhoria, antecipando o aparecimento de problemas ou solicitações, sem necessidade de orientação/pressão externa. Procurar informações e ir além do requerido.	Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais; Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas; Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade; Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
Orientação para os resultados	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.	Identifica prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço; Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos; Gere adequadamente o tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades; Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção respeitando as condições de segurança.
Relação com o utente	Capacidade de relacionamento e compreensão com todos os utentes, zelando pelo seu bem-estar individual e coletivo dos mesmos.	Conhece e é capaz de prestar informações adequadas sobre os diversos utentes; Satisfaz corretamente as necessidades dos utentes; Adequa os serviços que presta às necessidades e características de cada utente; Colabora voluntariamente com os utentes (e não apenas quando lhe é solicitado) Sacrifica os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos utentes; Fomenta boas relações com os diversos utentes.
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e zelosa.	Reconhece o seu papel na sequência da missão e realização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas; Respeita os deveres e direitos vigentes na Instituição; Cumprir o seu regime de horário de trabalho; Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço; Zela pela boa imagem da Instituição, dentro e fora da mesma.
Trabalho de equipa e cooperação	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.	Integrar-se bem em equipas de constituição variada; Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa; Aceita as críticas e contrariedades profissionais; Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.

Quadro 3 – Componente de avaliação: Competências a avaliar

Fonte 3: Elaboração própria, adaptado de QAFT

**2.1 – Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Objetivos definidos		Ponderação	Superou o objetivo (classificação 5)	Atingiu o objetivo (classificação 3)	Não atingiu o objetivo (classificação 1)
<b>Objetivo 1</b>	Assegurar uma correta e total elaboração das tarefas diárias, de limpeza e arrumação estipuladas, de acordo com o horário de trabalho.				
<b>Objetivo 2</b>	Regularizar em 5 dias as solicitações de recolha, tratamento e entrega das roupas, dos utentes de apoio domiciliário.				
<b>Objetivo 3</b>	Efetuar o transporte e distribuição de alimentação/roupa a todos os utentes de apoio domiciliário entre as 11:30 min e as 13:45min.				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 4 – Grau de demonstração de objetivos

Fonte 4: Elaboração própria

**2.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Competências definidas		Ponderação	Competência demonstrada a um nível elevado (classificação 5)	Competência demonstrada (classificação 3)	Competência não demonstrada (classificação 1)
<b>Competência 1</b>	Adaptação e melhoria contínua				
<b>Competência 2</b>	Conhecimentos especializados e experiência				
<b>Competência 3</b>	Iniciativa e autonomia				
<b>Competência 4</b>	Orientação para os resultados				
<b>Competência 5</b>	Relação com o utente				
<b>Competência 6</b>	Responsabilidade e compromisso com o serviço				
<b>Competência 7</b>	Trabalho de equipa e cooperação				
<b>Total da Ponderação/ Classificação</b>		<b>100%</b>			

Quadro 5 – Grau de demonstração de competências

Fonte 5: Elaboração própria

### Parte 3 – Avaliação Global de Desempenho

**3.1 – Avaliação Global:** No quadro 6 o avaliador deve preencher a coluna correspondente à “pontuação” de acordo com os totais obtidos nos parâmetros de avaliação objetivos e competências. Na coluna “pontuação ponderada”, deve efetuar a equação nela descrita. No quadro 7, deve o avaliador assinalar com X a “Menção Qualitativa” atribuída ao avaliado.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	(Pontuação X Ponderação)
			Pontuação Ponderada
Objetivos			
Competências			
TOTAL			

Quadro 6 – Avaliação global de desempenho “Menção Quantitativa”  
Fonte 6: Elaboração própria

Avaliação Final	“Desempenho Relevante”	
	“Desempenho Adequado”	
	“Desempenho Inadequado”	

Quadro 7 – Avaliação global de desempenho “Menção Qualitativa”  
Fonte 7: Elaboração própria

**3.2 – Justificação de “Não Avaliação”:** O avaliador deve descrever de forma clara e sucinta o ou os motivos justificativos de “Não Avaliação” relativamente ao avaliado e ao período em avaliação.

--

Quadro 8 – Justificação de “Não avaliação”  
Fonte 8: Elaboração própria

## **Parte 4 – Comunicação, Homologação e Conhecimento da Avaliação**

**4.1 – Comunicação da avaliação ao avaliado:** O (s) avaliador (es) comunica o resultado da avaliação realizada, preenchendo os campos do quadro 9.

<p>Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em</p> <p>____/____/____</p> <p>O avaliado:</p> <p>_____</p> <p>O (s) avaliador (es):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Observações:</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Quadro 9 – Comunicação da avaliação ao avaliado*

*Fonte 9: Elaboração própria*

**4.2 – Homologação, despacho da Direção da Instituição:** A Direção da Instituição, como responsável máximo, dá parecer final da avaliação do avaliado.

<p>Em, ____/____/____</p>
---------------------------

*Quadro 10 – Homologação da avaliação*

*Fonte 10: Elaboração própria*

**4.3 – Conhecimento da Avaliação:** Após homologação e despacho da Direção da Instituição é feita a comunicação, ao avaliado, do resultado obtido na Avaliação de Desempenho ao longo do período de avaliação.

- Tomei conhecimento do resultado obtido na Avaliação de Desempenho relativo à minha avaliação em, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Avaliado: \_\_\_\_\_

O (s) Avaliador (es):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO XI – MODELO DE REGULAMENTO INTERNO DO SISTEMA DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL DO CENTRO SOCIAL E  
PAROQUIAL SÃO MAMEDE DE AGROCHÃO**

## **Modelo de Regulamento Interno do Sistema de Avaliação de Desempenho do Pessoal do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão**

### I

#### Objeto e Âmbito de Aplicação

##### **Cláusula 1ª**

###### Objeto

- 1 – O presente regulamento estabelece o Sistema de Avaliação de Desempenho no Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão.
- 2 – O Sistema de Avaliação de Desempenho visa contribuir para o desenvolvimento e melhoria do desempenho profissional e, conseqüentemente, melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão.

##### **Cláusula 2ª**

###### Âmbito de Aplicação

- 1 – O presente regulamento aplica-se a todos os colaboradores do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão, adiante designado por Instituição, e segue os termos gerais da Lei do Trabalho (Lei 99/2003 de 27 de Agosto), do Contrato Coletivo de Trabalho das IPSS e é válido até nova reformulação.
- 2 – Consideram-se para todos os efeitos, como colaboradores, as pessoas que têm vínculo profissional com a Instituição.
- 3 – São avaliados os colaboradores com exercício efetivo de funções durante o período mínimo de 6 meses.
- 5 – Aos trabalhadores em prestação de serviços, oriundos de programas de organismos públicos, privados ou estagiários não se aplica este regulamento.
- 6 – A Direção, o Conselho Fiscal e a Junta Fabriqueira da Instituição não são avaliados.

### II

#### Intervenientes no Processo de Avaliação de Desempenho

##### **Cláusula 3ª**

###### Intervenientes no processo

- 1 – Intervêm no Processo de Avaliação de Desempenho:
  - a) O (s) avaliado (s).
  - b) O (s) avaliador (es).

c) A Direção.

2 – Compete aos membros da Direção a homologação das classificações dos colaboradores e respetivos efeitos, bem como, em caso de empate, reapreciar os resultados.

### III

#### Definições, Princípios e Objetivos

##### **Cláusula 4ª**

###### Definições

1 – Ao longo do presente regulamento são utilizados os seguintes termos:

- a) “Avaliação de Desempenho” apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, em função das atividades que desempenha, dos resultados alcançados e das competências demonstradas.
- b) “Competências” critério de avaliação que traduz o combinado de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficaz e eficiente, adequado ao exercício das funções de cada categoria.
- c) “Critérios de Superação” este parâmetro permite que os objetivos definidos sejam cumpridos e excedidos, numa ótica de melhoria contínua.
- d) “Indicadores de medida” parâmetro que mede a diferença entre o desempenho padrão (esperado) e o desempenho do avaliado. Permite quantificar uma ação.
- e) “Objetivos” critério de avaliação, em regra mensurável, que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar com o desenvolvimento de uma tarefa específica, desempenhada por um colaborador ou por uma equipa, num determinado período de tempo.

##### **Cláusula 5ª**

###### Princípios

1 – Ao Processo de Avaliação de Desempenho aplicam-se os seguintes princípios:

- a) Confidencialidade: assegurando o carácter confidencial ao Processo de Avaliação de Desempenho onde todos os intervenientes, exceto o avaliado, ficam obrigados ao dever de sigilo sobre a matéria.
- b) Eficácia: direcionando a ação de todos os intervenientes para a obtenção dos resultados previstos e para a valorização profissional dos avaliados.
- c) Eficiência: relacionando os serviços prestados com a melhor utilização dos recursos disponíveis.

- d) Orientação para o serviço sem fins lucrativos: integrando, no exercício das diversas atividades, os valores éticos e deontológicos do serviço e do terceiro setor, prestando um serviço de qualidade orientado para as necessidades do cidadão.
- e) Participação ativa: promovendo o envolvimento dos colaboradores na fixação dos objetivos e competências do Processo de Avaliação de Desempenho.
- f) Publicidade dos resultados: promovendo a visibilidade das atuações perante os utilizadores.
- g) Responsabilização e desenvolvimento: reforçando o sentido de responsabilidade dos dirigentes e colaboradores pelos resultados dos serviços prestados; articulando melhorias institucionais, processos e condições de trabalho e o desenvolvimento de competências.
- h) Transparência e imparcialidade: assegurando a utilização de critérios de avaliação objetivos e públicos, assentes em indicadores de desempenho.
- i) Universalidade e flexibilidade: aplicando o Processo de Avaliação de Desempenho a todos os colaboradores das diversas categorias, mas permitindo a sua adaptação a situações específicas.

#### **Cláusula 6ª**

##### Objetivos

1 – São objetivos gerais do Processo de Avaliação de Desempenho:

- a) Apoiar os processos de decisão estratégica através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria dos serviços prestados, organização e atividades;
- b) Contribuir para a melhoria da gestão da Instituição em prol da satisfação das necessidades dos utilizadores;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas às necessidades dos colaboradores;
- d) Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;
- e) Mobilizar os colaboradores em torno da Missão e Valores da Instituição;
- f) Promover a comunicação eficaz entre hierarquias e pares;
- g) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos colaboradores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- h) Reconhecer e distinguir colaboradores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimular o desenvolvimento de uma cultura de qualidade e responsabilidade.

## IV

### Operacionalização

#### Cláusula 7ª

##### Periodicidade

- 1 – O estabelecimento da periodicidade do Processo de Avaliação de Desempenho decorrerá em conformidade com o Plano de Atividades da Instituição, ou seja, em ciclo anual.
- 2- Reporta-se ao tempo de serviço prestado, e não avaliado, iniciando com a definição dos objetivos e término após auto e heteroavaliação.

#### Cláusula 8ª

##### Calendarização do Processo

- 1 – O Processo de Avaliação de Desempenho divide-se em 12 (doze) fases distribuídas ao longo de 15 (quinze) meses, conforme tabela 1.

*Tabela 1 - Caracterização e Calendarização das fases do Processo de Avaliação de Desempenho*

Fases	Descrição	Período (data)
<b>Fase 1: Definição de objetivos</b>	<u>Definição de objetivos:</u> Este procedimento deve ser coerente com a Missão, Valores e plano anual de atividades da Instituição. O avaliador os avaliados acordam na definição dos objetivos, indicadores de medida.	Entre 01 e 15 de Janeiro do ano N.
<b>Fase 2: Revisão de objetivos</b>	<u>Revisão de objetivos (Excepcional):</u> Tem como finalidade expor os objetivos previamente acordados e se necessário proceder a alterações, obedecendo aos mesmos procedimentos que a definição de objetivos.	Excepcional Entre 15 e 20 de Janeiro do ano N.
<b>Fase 3: Pré-teste</b>	<u>Pré-teste:</u> Esta fase tem como objeto familiarizar os colaboradores com o Questionário de Avaliação de Desempenho, clarificando dúvidas de interpretação não obtendo qualquer resultado final.	Excepcional Entre 25 e 30 de Janeiro do ano N Apenas no primeiro ano.
<b>Fase 4: Acompanhamento</b>	<u>Acompanhamento:</u> Este procedimento inclui reuniões com/entre os colaboradores e os superiores hierárquicos. Tem como finalidade o esclarecimento de dúvidas, a clarificação de situações imprevistas ou alterações referentes a todo e quaisquer assuntos relativo ao processo.	Trimestral: Final de Abril do ano N Final de Julho do ano N

			Final de Outubro do ano N
<b>Fase Autoavaliação Heteroavaliação</b>	<b>5:</b>	<p><u>Autoavaliação:</u> Tem como objetivo envolver o colaborador no Processo de Avaliação de Desempenho, de modo a considerar a apreciação individual sobre o desempenho das suas funções.</p> <p>Caracteriza-se através de preenchimento de Questionário próprio, por parte do avaliado.</p> <p><u>Heteroavaliação:</u> Avaliação feita por um ou mais avaliadores, sendo estes superiores hierárquicos relativamente ao avaliado em questão. Realiza-se através do preenchimento de questionário próprio igual ao preenchido pelo avaliado.</p> <p>Os parâmetros de autoavaliação e heteroavaliação estão definidos no n.º1 e 2 da cláusula 13ª.</p>	Entre 01 e 15 de Novembro do ano N
<b>Fase Recolha/Tratament o de dados</b>	<b>6:</b>	<p><u>Tratamento estatístico:</u> Após preenchimento dos questionários de avaliação por parte do avaliado e do /os avaliadores, é feita a recolha dos mesmos e inseridos os dados em programa criado especificamente para o Processo de Avaliação de Desempenho da Instituição.</p>	Entre 16 e 31 de Novembro do ano N
<b>Fase Harmonização das Avaliações</b>	<b>7:</b>	<p><u>Decisão Final:</u> Consiste na realização de reunião entre a Direção, Diretor de serviços/técnico e Chefe de Escritório, tendo em vista a equidade das avaliações e a validação das mesmas, de acordo com os resultados obtidos.</p>	Entre 01 e 31 de Dezembro do ano N
<b>Fase 8: Entrevista de Avaliação</b>		<p><u>Comunicação:</u> Esta fase tem como objetivo analisar a autoavaliação do avaliado, dar conhecimento dos resultados finais e diagnosticar eventuais necessidades de formação. A reunião é realizada individualmente entre o avaliado e o/os avaliadores.</p>	Entre 01 e 15 de Janeiro do ano N+1
<b>Fase 1: Definição de objetivos</b>		<p><u>São definidos novos objetivos e competências para o novo ciclo de avaliação.</u></p>	

<b>Fase 9: Reclamação e Decisão Final</b>	<u>Reclamação da classificação:</u> Os avaliados podem apresentar reclamação da avaliação efetuada, por escrito, ao/aos superior/es hierárquicos.  Decisão: A Direção decidirá da reclamação apresentada.	Apresentação – 5 dias após Entrevista de Avaliação  Decisão – 10 dias após apresentação de reclamação
<b>Fase 10: Homologação</b>	<u>Homologação:</u> Consiste no parecer final das avaliações por parte da Direção da Instituição.	Até 15 de Fevereiro
<b>Fase 11: Apresentação de relatório</b>	Cabe ao Diretor de serviços/técnico ou Chefe de escritório a realização de relatório anual dos resultados da Avaliação de Desempenho.  <u>Publicitação:</u> Os resultados globais da avaliação são divulgados, salvaguardando a	Encerramento a 31 de Março
<b>Fase 12: Divulgação dos Resultados</b>	confidencialidade nominal das avaliações.	

Fonte 1: *Elaboração própria, adaptada do SLADAP*

2 – Sempre que não se verifique concordância entre avaliador e avaliado, relativamente à Fase 1 do ponto anterior, prevalece a vontade do avaliador.

3 – O descrito no ponto anterior só pode ser alterado mediante aprovação da Direção da Instituição.

### Cláusula 9ª

#### Parâmetros de Avaliação

1 – O presente regulamento define como parâmetros de avaliação, no Processo de Avaliação de Desempenho dos colaboradores da Instituição, 3 (três) a 5 (cinco) objetivos e 7 (sete) a 10 (dez) competências para cada categoria profissional.

2- Os parâmetros referidos no número anterior traduzem-se da seguinte forma:

“Grau de cumprimento dos compromissos” considerando os indicadores de medida fixados para a avaliação dos resultados obtidos nos objetivos definidos para cada categoria.

“Competências” de acordo com o demonstrado no exercício das funções tendo em consideração o esperado para cada categoria.

## **Cláusula 10ª**

### Ponderações

- 1 – O presente regulamento estabelece para as componentes objetivos e competências, são definidos os coeficientes de ponderação de 60% e de 40% respetivamente.
- 2 – No que concerne à componente objetivos, estabelece-se uma percentagem mínima individual de 20% e máxima de 40% para cada objetivo.
- 3 – Para a componente competências, é estabelecida uma percentagem mínima individual de 10% e máxima de 20%.

## **Cláusula 11ª**

### Escala de Avaliação

- 1 – A avaliação de cada uma das componentes do Processo de Avaliação de Desempenho efetua-se numa escala de 1 (um), 3 (três) e 5 (cinco).
- 2 – A atribuição da classificação para a componente objetivos, traduz-se mediante:
  - a) Classificação 1 (um): Não atingiu o objetivo;
  - b) Classificação 3 (três): Atingiu o objetivo;
  - c) Classificação 5 (cinco): Superou claramente o objetivo.
- 3 – A atribuição da classificação para a componente competências, traduz-se da seguinte forma:
  - a) Classificação 1 (um): Competência não demonstrada ou inexistente;
  - b) Classificação 3 (três): Competência demonstrada;
  - c) Classificação 5 (cinco): Competência demonstrada a um nível elevado.
- 4 – A avaliação global é traduzida em menção qualitativa conforme:
  - a) “Desempenho relevante” corresponde a uma avaliação final de 4 a 5;
  - b) “Desempenho adequado” corresponde a uma avaliação final de 2 a 3,99;
  - c) “Desempenho inadequado” corresponde a uma avaliação final de 1 a 1,99.

## **Cláusula 12ª**

### Questionários de Avaliação

- 1 – O presente regulamento estabelece que os questionários de avaliação aplicados são iguais para o avaliado e para o avaliador.
- 2 – Existe diferenciação de questionários por categorias:
  - a) Ajudante de ação direta – anexo II
  - b) Ajudante de cozinha – anexo III
  - c) Animador sociocultural – anexo IV

- d) Chefe de escritório – anexo V
- e) Cozinheiro – anexo VI
- f) Diretor de serviços/técnico – anexo VII
- g) Enfermeiro – anexo VIII
- h) Fisioterapeuta – anexo IX
- i) Trabalhador auxiliar – anexo X

### **Cláusula 13ª**

#### Auto e heteroavaliação

1 – A autoavaliação consiste no preenchimento de questionário de avaliação de desempenho, mediante a sua categoria, por parte do avaliado.

2 – A heteroavaliação é realizada pelo (s) superior hierárquicos a todos os colaboradores de forma individual e diferenciada, segundo as seguintes recomendações:

- a) As categorias de Ajudante de ação direta, Ajudante de cozinha, Animador sociocultural, Cozinheiro, Enfermeiro, Fisioterapeuta e Trabalhador auxiliar são avaliadas pelo Diretor de serviços/técnico e Chefe de escritório;
- b) As categorias de Chefe de escritório e Diretor de serviços/técnico são avaliadas pela Direção.

## V

### Efeitos do Processo de Avaliação de Desempenho

#### **Cláusula 14ª**

#### Efeitos

1 – O presente regulamento estabelece, mediante os resultados obtidos, no Processo de Avaliação de Desempenho, os seguintes efeitos diretos:

- a) Reconhecimento de “Desempenho Relevante”, confere o direito a atribuição de uma gratificação, decidida pela Direção da Instituição, tendo em conta o resultado final das contas do ano anterior, aos 3 (três) melhores desempenhos.
- b) Reconhecimento de “Desempenho Inadequado”, confere o direito a indicação para frequência em ações de formação/educação com frequência obrigatória.

2 – Sempre que o resultado individual se mantenha por 3 (três) anos consecutivos, e mediante deliberação final da Direção, podem ocorrer os seguintes efeitos:

- a) Reconhecimento de “Desempenho Relevante”, confere o direito a atribuição de uma gratificação, decidida pela Direção da Instituição, tendo em conta o resultado final das contas do ano anterior e entrega de carta personalizada aos 3 (três) melhores desempenhos.
- b) Reconhecimento de “Desempenho Inadequado”, após análise pela Direção da Instituição, são definidos efeitos a aplicar.

3 – Após término de cada ciclo anual do Processo da Avaliação de Desempenho será elaborado, pelo Diretor de serviços/técnico, um diagnóstico de necessidades formativas e posteriormente o mapa de formação com frequência obrigatória para a totalidade dos colaboradores.

4 – Serão tidos em consideração os resultados do Processo de Avaliação de Desempenho para “Progressões na Carreira”, “Aumentos Salariais” e “Cessação/Não Renovação do Contrato de Trabalho”.

## VI

### Direitos e deveres dos avaliados

#### ***Cláusula 15ª***

##### *Deveres*

1 – O presente regulamento estabelece como deveres do avaliado:

- a) Colaborar com o avaliador na definição dos objetivos e competências e respetivos níveis de concretização a atingir anualmente;
- b) Efetuar autoavaliação e preencher o respetivo Questionário de Avaliação;
- c) Participar na entrevista anual de apreciação de desempenho;
- d) A confidencialidade dos resultados das avaliações.

#### ***Cláusula 16ª***

##### *Direitos*

1 – O presente regulamento estabelece como direitos do avaliado:

- a) Conhecer os critérios de avaliação, nomeadamente, os objetivos e competências e as respetivas ponderações a considerar;
- b) Participar na entrevista anual de apreciação de desempenho;
- c) Reclamar em caso de discordância da avaliação atribuída;
- d) A confidencialidade dos resultados das avaliações.

VII

Aprovação do Presente Regulamento

**Cláusula 17ª**

Aprovação

- 1 - A aprovação do presente regulamento cabe à Direção da Instituição, representada por todos os seus membros.
- 2 – Sempre que se justifique, e mediante aprovação da Direção, podem ser feitas alterações ao presente regulamento.
- 3 - A aprovação deve ser registada em ata, bem com todas as alterações decorrentes.
- 4 - O presente regulamento entra em vigor no dia 01 de Janeiro do ano de início do Processo de Avaliação de Desempenho.

Agrochão, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

O Presidente da Direção,

\_\_\_\_\_

O Tesoureiro da Direção

\_\_\_\_\_

O Secretário da Direção

\_\_\_\_\_